



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**

---

---

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

Emprendimiento y liderazgo,  
¿Una relación necesaria para la permanencia de las PyMES?:  
Estudio de caso de dos empresas hidalguenses.

**PROYECTO TERMINAL  
que para obtener el Grado de  
Maestra en Administración**

**Presenta:**

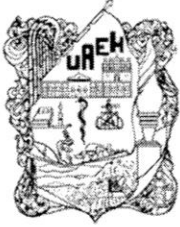
L.A. Olga Maricela Oropeza Ayala

**Directora de proyecto:**

Mtra. María Dolores Martínez García

**Co director del proyecto:**

Dr. Ricardo Arechavala Vargas



Ref. ICEA-MA-233-2016  
 Asunto: Examen de Grado

**MTRO. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO**

Director de Administración Escolar  
 Presente.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Emprendimiento y liderazgo, ¿Una relación necesaria para la permanencia de las PyMES?: Estudio de caso de dos empresas hidalguenses”**, realizado por el sustentante L.A. Olga Maricela Oropeza Ayala, con número de cuenta 100923, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**


Por lo que el sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.


Atentamente


**“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”**

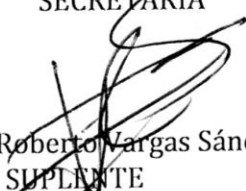
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 26 de octubre de 2016

El Comité

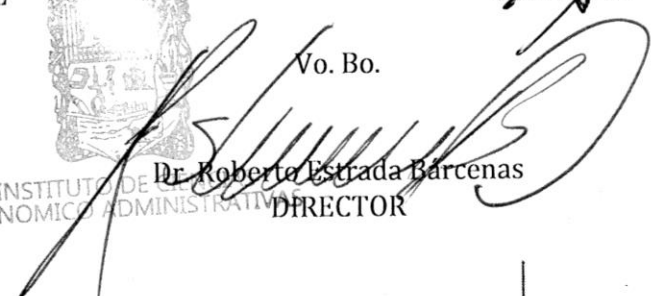
  
 Mtra. Adriana Luz María Montiel Ávila  
 PRESIDENTE

  
 Mtra. Blanca Josefina García Hernández  
 SECRETARIA

  
 Mtra. María Dolores Martínez García  
 VOCAL

  
 Dr. Juan Roberto Vargas Sánchez  
 SUPLENTE

Vo. Bo.

  
 Dr. Roberto Estrada Bárcenas  
 DIRECTOR



Circuito La Concepción, Km. 2.5  
 Col. San Juan Tilcuautla  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42161  
 Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 2680, 2681  
 icea@uaeh.edu.mx

## AGRADECIMIENTOS

*“La gratitud debería ser un acto constante de cada hora, de cada día, de toda la vida”.*

*Nancy Leigh De Moss*

Gracias Dios por las pruebas y bendiciones en mi vida, porque cada una de ellas ha dejado en mí un aprendizaje enorme que me permite tener un crecimiento continuo como persona y profesionalista.

A mi familia por el apoyo incondicional que me han dado siempre para lograr mis sueños. Gracias por alentarme a ser mejor cada día pero sobre todo por su amor infinito. Ustedes son mi motivación y el mejor regalo que Dios pudo darme.

A mi hermana Erika, por tu amistad, apoyo y comprensión, por creer en mí y darme esos empujoncitos cuando es necesario. Gracias porque siempre puedo contar contigo y sé que estarás para mí cuando sea necesario.

A mi sobrina Renata, por cambiarme la vida mi niña. Gracias por existir... ¡ Y valió la pena hacerlo!

A mis amigas Karlita y Sonia, por todo su cariño y compañía constante aún en la distancia porque eso no ha sido un impedimento para estar juntas. Gracias por sus consejos y palabras de aliento todo el tiempo.

A mis compañeros de generación por compartir esta gran aventura juntos, me quedo con mucho de cada uno de ustedes.

A la Mtra. María Dolores Martínez García por ser mi guía durante estos tres años. Gracias por compartir sus conocimientos y su tiempo conmigo, por su paciencia, por sus consejos pero sobre todo por su cariño.

A la Mtra. Blanca Josefina García Hernández coordinadora del programa por darme la oportunidad de vivir esta gran experiencia, por el apoyo brindado y por los conocimientos transmitidos.

A la máxima casa de estudios del Estado, la UAEH y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) por su contribución en mi formación profesional a través de catedráticos sumamente preparados que compartieron sus conocimientos conmigo y de la financiación para permitirme vivir una experiencia tan enriquecedora como lo es estudiar en otro país.

A Vicky, Miri y Jair por abrirme las puertas de sus empresas y darme la oportunidad de desarrollar mi proyecto en ellas. Gracias por la confianza, por su apoyo, por su hospitalidad y por hacerme sentir parte de su equipo.

Finalmente... Beni gracias por seguir aquí cada día.

*Agradezco por todo lo que he recibido y por todo lo que aún está por llegar...*

## DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres  
Maricela y Marcelino porque todos mis éxitos se  
los debo a ustedes. Por enseñarme que puedo lograr todo lo  
que me proponga en la vida. Gracias por su amor y apoyo infinitos.

# ÍNDICE

**Resumen**

**Abstract**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. METODOLOGÍA</b> .....	3
1.1 Planteamiento del problema .....	5
1.2 Preguntas de investigación .....	6
1.3 Justificación .....	6
1.4 Objetivos .....	7
1.4.1 Objetivo General: .....	7
1.4.2 Objetivos Específicos: .....	8
1.5 Hipótesis .....	8
1.6 Diseño de la investigación .....	10
1.7 Instrumento de medición .....	10
1.7.1 Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) .....	10
1.7.2 Confiabilidad del instrumento de medición .....	12
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	13
2.1 Importancia de la industria textil y del vestido en México .....	15
2.2 Subsector 315 - Fabricación de prendas de vestir .....	17
2.3 Principales estados productores de prendas de vestir .....	18
2.4 El subsector 315 en el Estado de Hidalgo .....	18
2.4.1 Cuautepec de Hinojosa .....	21
2.4.2 Tizayuca .....	22
2.5 Empresa "A" .....	23
2.5.1 Antecedentes .....	23
2.5.2 Misión, visión y valores .....	24
2.5.3 Estructura .....	25
2.5.4. Situación actual .....	26
2.6 Empresa "B" .....	27
2.6.1 Antecedentes .....	27
2.6.2 Misión, visión y valores .....	28

2.6.3 Estructura .....	29
2.6.4 Situación actual.....	29
<b>CAPÍTULO III.MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>31</b>
3.1 Emprendimiento .....	33
3.2 El emprendimiento desde diferentes enfoques.....	34
3.2.1 Teoría del desarrollo económico de Schumpeter .....	36
3.2.2 Teoría del empresario de Kirzner .....	40
3.3 Emprendedor .....	42
3.3.1 Características del emprendedor .....	43
3.4 Concepto de liderazgo .....	47
3.5 Funciones del liderazgo .....	48
3.6 Teorías de liderazgo.....	50
3.6.1 Teoría de rasgos en el liderazgo o enfoque de características.....	50
3.6.2 Teoría del comportamiento del liderazgo .....	51
3.6.3 Teoría del estilo de liderazgo por contingencia .....	51
3.6.4 Teorías emergentes del liderazgo .....	51
3.7 Liderazgo transaccional, transformacional y laissez-faire.....	52
3.7.1 Liderazgo transaccional .....	52
3.7.1.1 Dimensiones del liderazgo transaccional .....	53
3.7.1.2 Teoría del intercambio líder-miembro (LMX) .....	54
3.7.2 Liderazgo transformacional.....	54
3.7.2.1 Dimensiones del liderazgo transformacional.....	55
3.7.2.2 Liderazgo transformacional desde diferentes enfoques .....	57
3.7.2.2.1 Teoría de Kouzes y Posner .....	57
3.7.2.2.2 Teoría de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio .....	58
3.7.2.3 Características de un líder transformacional .....	62
3.7.3 No liderazgo o Laissez-Faire.....	62
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>
4.1 Empresa “A” .....	66
4.1.1 Información sociodemográfica .....	66
4.1.2 Análisis descriptivo de liderazgo .....	68
4.2 Empresa “B” .....	69

4.2.1 Información sociodemográfica .....	69
4.2.2 Análisis descriptivo de liderazgo .....	71
4.3 Contraste de hipótesis.....	72
<b>Conclusiones.....</b>	<b>93</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>97</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>107</b>
Anexo 1. Datos Sociodemográficos .....	108
Anexo 2. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.....	109
Anexo 3. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.....	112
Anexo 4. Análisis descriptivo de liderazgo empresa “A” .....	115
Anexo 5. Análisis descriptivo de liderazgo empresa “B” .....	127



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Metodología .....	4
Figura 2. Matriz de congruencia de la investigación .....	9
Figura 3. Marco Contextual .....	14
Figura 4. Participación porcentual de los principales Estados productores de prendas de vestir 2013 .....	18
Figura 5. Regiones destacadas en la Industria textil y del vestido .....	20
Figura 6. Estructura de la empresa “A” .....	26
Figura 7. Estructura de la empresa “B” .....	29
Figura 8. Marco teórico.....	32
Figura 9. El emprendimiento desde diferentes enfoques .....	36
Figura 10. Elementos que afectan el comportamiento emprendedor .....	37
Figura 11. Características de los emprendedores .....	44
Figura 12. Funciones administrativas del líder .....	49
Figura 13. Dimensiones del liderazgo transformacional .....	57
Figura 14. Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass y Avolio .....	61
Figura 15. Resultados .....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA de la empresa “A” .....	27
Tabla 2. Matriz FODA de la empresa “B” .....	30
Tabla 3. Conceptos de emprendimiento .....	33
Tabla 4. Enfoques teóricos sobre la función empresarial y la creación de empresas .....	35
Tabla 5. Definición de emprendedor .....	42
Tabla 6. Conceptos de liderazgo .....	47
Tabla 7. Funciones del liderazgo .....	48
Tabla 8. Características sociodemográficas y laborales empresa “A” .....	67
Tabla 9. Características sociodemográficas y laborales empresa “B” .....	70

Tabla 10. Matriz de correlación de Spearman Empresa “A” .....	74
Tabla 11. Matriz de correlación de Spearman Empresa “B” .....	76
Tabla 12. Matriz de correlación de Spearman Empresa “A” (LTF).....	80
Tabla 13. Matriz de correlación de Spearman Empresa “B” (LTF).....	82
Tabla 14. Matriz de correlación de Spearman Empresa “B” (LTR) .....	84
Tabla 15. Matriz de correlación de Spearman Empresa “B” (LF) .....	85
Tabla 16. Matriz de correlación de Spearman Empresa “A” (LTF).....	87
Tabla 17. Matriz de correlación de Spearman Empresa “B” (LTF).....	89
Tabla 18. Matriz de correlación de Spearman Empresa “B” (LTR) .....	91
Tabla 19. Matriz de correlación de Spearman Empresa “B” (LF) .....	92

### **ÍNDICE DE GRÁFICAS**

Gráfica 1. Tamaño de las empresas de la industria textil y del vestido en 2013 .....	16
Gráfica 2. Análisis descriptivo de liderazgo empresa “A” .....	69
Gráfica 3. Análisis descriptivo de liderazgo empresa “B” .....	72

## **Resumen**

La creación de empresas en los últimos años se ha vuelto una tendencia que permite auto emplearse, crear fuentes de empleo y contribuir en el desarrollo económico del país. En consecuencia, resulta de interés estudiar si el estilo de liderazgo que se ejerce en las PyMES es un factor que favorece su permanencia.

Actualmente, la falta de liderazgo es un problema que se encuentra en la mayoría de las empresas y es también una de las causas más frecuentes por la cual muchas de ellas abren sus puertas y a los pocos años cierran (Gutiérrez & Romero, 2010). Derivado de lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo identificar el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las empresas "A" y "B" para comprobar si favorece la permanencia de sus emprendimientos mediante la aplicación de un instrumento validado y el análisis de los resultados obtenidos. Dando paso al planteamiento de las hipótesis correspondientes mismas que fueron evaluadas a través de una matriz de correlaciones de Spearman, obteniendo que en la empresa "A" se ejerce un estilo de liderazgo transformacional y que se percibe tanto a nivel directivo como operativo y en la empresa "B" no predomina ningún estilo o no está definido y la percepción en ambos niveles es la misma. Así mismo, no se presentó correlación en la búsqueda de comprobar si el estilo de liderazgo ejercido favorece la permanencia de las empresas objeto de estudio.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, permanencia.

## **Abstract**

The creation of enterprises in the last years has become a trend that allows self-employment, it creates sources of employment and contribute to the economic development of the country. In consequence, the style of leadership becomes an object of study, and this helps the permanence of the business.

Currently, the lack of leadership is a problem found in most businesses and is also one of the most common reasons why many of them open their doors and a few years close (Gutiérrez & Romero, 2010).

Due to the above, this research aims to identify the leadership style exerted by corporate managers "A" and "B" to check if it favors the permanence of their enterprises by applying a validated instrument and analysis results.

Giving way to the approach of assumptions same that were evaluated through a correlation matrix of Spearman, obtaining that the company "A" has a transformational leadership style and perceived both management and operational levels and the company "B" predominates any style or not defined and the perception on both levels is the same. Likewise, no correlation was presented in the search to check whether exercised leadership style favors the permanence of the companies under study.

**Keywords:** Transformational leadership, transactional leadership, permanence.

## **INTRODUCCIÓN**

El estudio del liderazgo y el emprendimiento, ha sido objeto de gran interés en los últimos tiempos. Sin embargo, se han estudiado por separado a pesar de que existen varios aspectos que comparten (Clogiser & Brigham, 2004). Los emprendedores, además de ser reconocidos como individuos capaces de identificar oportunidades y asumir riesgos, también se caracterizan por tener la habilidad de convencer a otros de su visión, acerca de su proyecto emprendedor sin importar si estos seguidores son clientes o empleados. Además, es importante mencionar la trascendencia del liderazgo en el proceso de emprendimiento, al estar presente en todas las etapas de este, desde antes de la creación de la empresa donde el empresario debe ser capaz de convencer tanto a inversionistas, proveedores y clientes para poder llevar a cabo su proyecto hasta cuando la empresa ya está funcionando y debe lograr transmitir a sus empleados la visión de la empresa en forma clara y convincente para motivarlos a extraer su mejor desempeño (Molero & Morales, 2011).

En este sentido, se resalta la importancia del liderazgo para los emprendimientos dado que las empresas están integradas por seres humanos y al ser un elemento clave en las organizaciones éstas necesitan que las dirijan de manera tal que aseguren no solo su crecimiento y desarrollo sino también su permanencia en el mercado. Por lo que, el estilo de liderazgo ejercido por los directivos resulta trascendental.

Por lo que, la presente investigación tiene como objetivo identificar el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las empresas “A” y “B” para comprobar si favorece la permanencia de sus emprendimientos. A continuación, se presenta la estructura de la investigación:

El primer capítulo incluye la metodología de la investigación, que describe el planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivos, justificación, hipótesis, diseño de la investigación e instrumento de medición.

El capítulo II, contiene la contextualización de la industria textil a la cual pertenecen las empresas objeto de estudio así como los antecedentes, misión, visión y valores, estructura orgánica y situación actual de cada una de ellas.

Enseguida, dentro del capítulo III, presenta el marco teórico y conceptual sobre emprendimiento y liderazgo que entre otros aspectos contiene: conceptos, función, componentes, enfoques, etc.

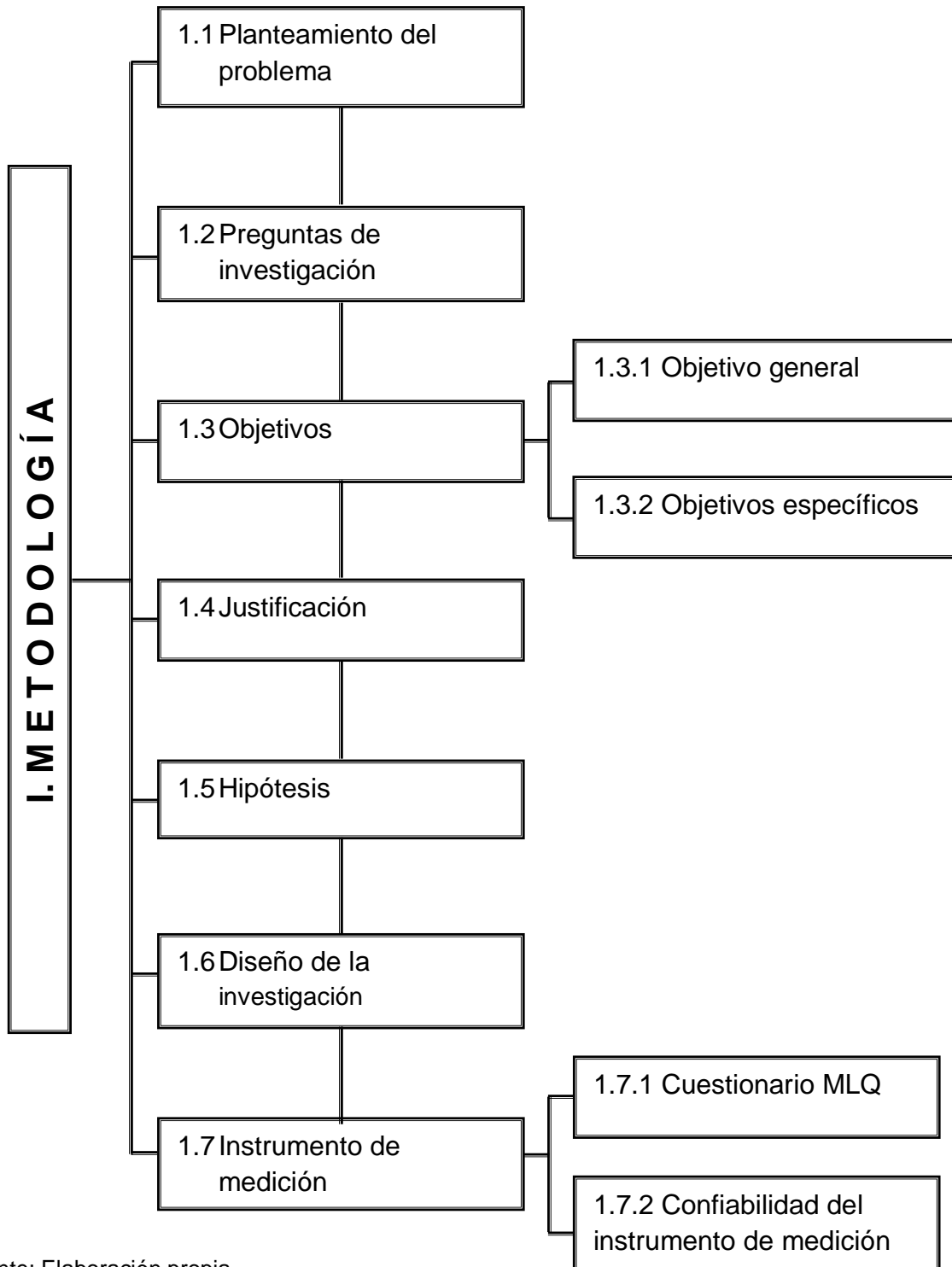
Los resultados de la investigación como son: información sociodemográfica, análisis descriptivo y contraste de hipótesis se muestran en el capítulo IV.

Finalmente, se indican las conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I.**

## **METODOLOGÍA**

Figura 1. Metodología



Fuente: Elaboración propia.



## **1. 1 Planteamiento del problema**

En la mayoría de países, las PyMES son importantes para su economía. En México, éstas generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo constituyendo la columna vertebral de la economía nacional ya que, de los poco más de 4 millones de unidades empresariales existentes, el 99.8% pertenecen a esta categoría (INEGI, 2014a). Sin embargo, estas empresas presentan un alto grado de mortandad ya que el 75% de ellas dejan de existir en los primeros cinco años de vida sin convertirse en medianas o compañías de crecimiento acelerado ya que, la probabilidad de muerte es mayor conforme los negocios son más pequeños (INEGI, 2014b).

El liderazgo y el emprendimiento tienen un rol muy importante en la actualidad como cualidades necesarias a fortalecer dentro de las organizaciones y es una realidad, que las PyMES tienen que sobrevivir a una dinámica global cada vez más compleja, cambiante, integrada, competitiva e impredecible que hoy en día estas organizaciones enfrentan y las desafía a nuevos retos para poder perdurar en el tiempo Romero (2010), encontrando respuesta a estos a través del desarrollo del liderazgo y el emprendimiento como medios para generar valor y cambio en el entorno (Romero, 2010; Rosero & Molina, 2008; Salinas & Osorio, 2008).

En este sentido, las empresas necesitan de personas que las dirijan, coordinen y sustenten un liderazgo en consonancia con las nuevas condiciones que marca la dinámica económica actual. Ya que, la ausencia de estas, es un problema que se encuentra en la mayoría de las empresas y es también una de las causas más frecuentes por la cual muchas de ellas abren sus puertas y a los pocos años cierran (Romero, 2010).

Por lo anterior, parece importante establecer la relación entre liderazgo y emprendimiento para avanzar en perfiles empresariales más completos. Ya que, las personas emprendedoras no podrían crear y gestionar con éxito nuevas empresas sin mostrar un liderazgo efectivo Berbel (2014) pues el liderazgo impacta

considerablemente en las condiciones de la creación, supervivencia y crecimiento de los emprendimientos (Méndez, 2005).

## **1.2 Preguntas de investigación**

La presente investigación busca responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las empresas objeto de estudio?
- ¿El estilo de liderazgo percibido a nivel gerencial es el mismo que se percibe a nivel operativo en cada una de las empresas?
- ¿El estilo de liderazgo ejercido favorece la permanencia de las empresas objeto de estudio?

## **1.3 Justificación**

Las PyMES en México constituyen el 99.8% del total de las empresas, lo cual es una clara señal de que se debe poner especial atención a éstas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana (INEGI, 2014a).

Ante el dinamismo actual del mundo y ante los continuos retos a los que se enfrentan las organizaciones y a los cuales deben responder, es fundamental para éstas contar con líderes capaces de anticipar cambios y reconocer oportunidades que generen valor y les permitan perdurar en el tiempo. Independientemente del sector al que pertenecen, todas las empresa están integradas por personas por lo que, resulta de suma importancia que sean dirigidas de manera responsable eficientando su desempeño para el logro de metas y objetivos propuestos.

Molero & Morales (2011), consideran que es necesario determinar cuál es el estilo de liderazgo más apropiado para que un empresario logre crear y gestionar una nueva empresa, partiendo de la premisa, que aunque el emprendedor es fundamental, son los trabajadores quienes tienen que materializar la visión para hacer realidad la empresa. Es por ello, que es trascendental conocer la percepción de los directivos y

empleados con referencia al estilo de liderazgo, puesto que influye en los resultados empresariales y por ende en su supervivencia, crecimiento y permanencia.

Aunque existen diversas investigaciones sobre liderazgo y también sobre emprendimiento estas se han realizado por separado sin tener en cuenta los muchos aspectos que tienen en común Berbel (2014), realmente aquellas que estudian las dos áreas en conjunto son limitadas.

Es por ello, que mediante esta investigación tiene como objetivo identificar el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las empresas “A” y “B” para comprobar si este favorece la permanencia de sus emprendimientos.

Considerando que, un emprendedor puede ser considerado como un líder efectivo, cuando es capaz de gestionar de la mejor forma sus recursos, especialmente los humanos, y logra traducir dichos esfuerzos en una empresa exitosa (Jensen & Luthans, 2006 citados en Molero & Morales, 2011).

El diagnóstico realizado de la situación que enfrentan las empresas estudiadas, generará información de utilidad permitiendo a cada una de los directivos conocer el estilo de liderazgo que están ejerciendo y como éste contribuye en el éxito de la organización. Además, los resultados ayudarán a éstos en la toma de decisiones y en el diseño e implementación de estrategias que impulsen el crecimiento, desarrollo y la permanencia de sus empresas en el mercado.

Finalmente, permitirá a futuros emprendedores conocer que estilo de liderazgo favorece la permanencia empresarial.

## **1. 4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General:**

Identificar el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las empresas “A” y “B” mediante la aplicación del cuestionario MLQ para comprobar si este favorece la permanencia de sus emprendimientos.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las empresas objeto de estudio.
- Contrastar el estilo de liderazgo percibido a nivel gerencial con el percibido a nivel operativo en cada una de las empresas.
- Determinar si el estilo de liderazgo ejercido favorece la permanencia de las empresas objeto de estudio.

#### **1.5 Hipótesis**

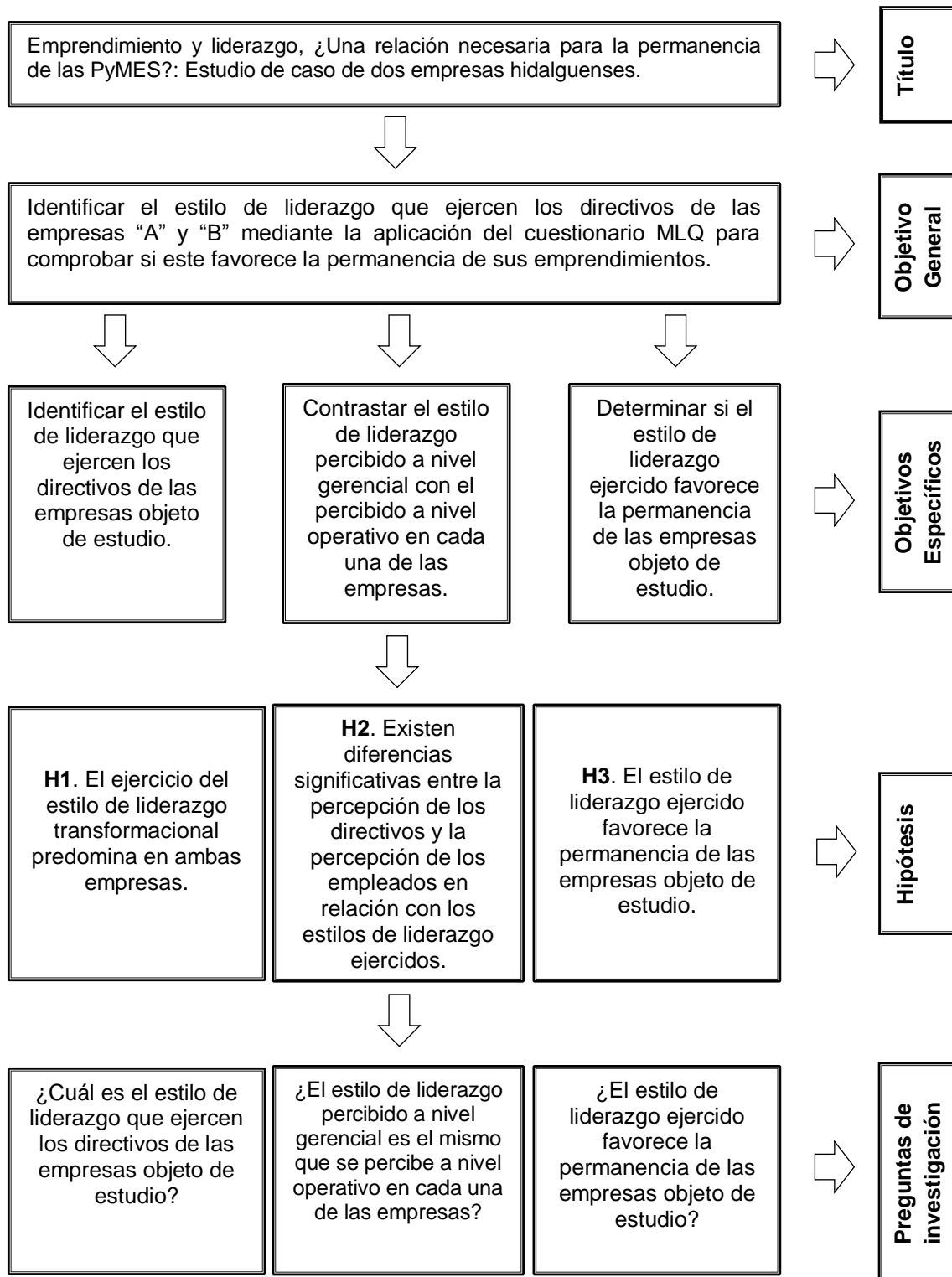
H1. El ejercicio del estilo de liderazgo transformacional predomina en ambas empresas.

H2. Existen diferencias significativas entre la percepción de los directivos y la percepción de los empleados en relación con los estilos de liderazgo ejercidos.

H3. El estilo de liderazgo ejercido favorece la permanencia de las empresas objeto de estudio.

A continuación, la figura 2 muestra la matriz de congruencia entre el título los objetivos, las hipótesis y las preguntas de investigación.

**Figura 2. Matriz de congruencia de la investigación**



Fuente: Elaboración propia.

## **1.6 Diseño de la investigación**

Se trata de un estudio de caso en el que participaron dos empresas hidalguenses dedicadas a la fabricación de prendas de vestir ubicadas en los municipios Cuauhtepac de Hinojosa y Tizayuca que han sido lideradas por mujeres desde su constitución.

Se utilizó el muestreo por conveniencia, toda vez que es una técnica no probabilística donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad, es decir, consiste en recurrir a los informantes en base a su disponibilidad o facilidad de acceso para el investigador (Muñoz & González, 2010).

El desarrollo de la investigación, es de enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo y correlacional, con diseño no experimental, ya que se tiene la finalidad de mostrar la forma en que ocurre el problema que se estudia.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, ya que especifica las características del emprendimiento y del liderazgo y los estilos propuestos mediante el Modelo de Bass y Avolio (1985), también se precisa de tipo correlacional, puesto que se analiza el grado en que el estilo de liderazgo favorece la tendencia hacia la permanencia de las empresas.

Como instrumento de medición, para el estudio de los estilos de liderazgo, se utilizó el Cuestionario MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio, el cual ha sido utilizado en otras investigaciones.

## **1.7 Instrumento de medición**

### **1.7.1 Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)**

Para identificar el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las empresas “A” y “B” y comprobar si este favorece la permanencia de sus emprendimientos, se utilizó un instrumento derivado del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), elaborado por Bass & Avolio (1985).

Se aplicaron las dos versiones de éste: La primera orientada para ser respondida por el líder y la segunda por los empleados. En la presente investigación se utilizó “La adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo” (MLQ Forma 5X Corta) realizada por Vega & Zavala (2004) por lo que el instrumento se integró por 82 ítems para cada cuestionario.

Este instrumento suministra información acerca de la frecuencia con la que los sujetos realizan las conductas allí planteadas sobre la base del siguiente sistema de categorías:

- 0 Nunca
- 1 Rara vez
- 2 A veces
- 3 A menudo
- 4 Frecuentemente o siempre

El MLQ, permite hacer un diagnóstico sobre el estilo o mezclas de estilos de liderazgo, que maneja cada líder en la organización, basándose en los conceptos de colegas, colaboradores y jefes del líder. Este diagnóstico permite que el líder reciba “retroalimentación de 360 grados” tanto sobre sus fortalezas como sus áreas a desarrollar. Se habla de retroalimentación de 360 grados, debido a que el diagnóstico involucra la percepción que del líder tienen todos los actores que interactúan con él en la organización (Mendoza, 2005).

### **1.7.2 Confiabilidad del instrumento de medición**

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento utilizado, se recurrió a la prueba de Alfa de Cronbach cuyo resultado fue:

#### **Resumen de procesamiento de casos**

	N	%
Casos Válido	14	100.0
Excluido <sup>a</sup>	0	.0
Total	14	100.0

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.959	82

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### ***Interpretación***

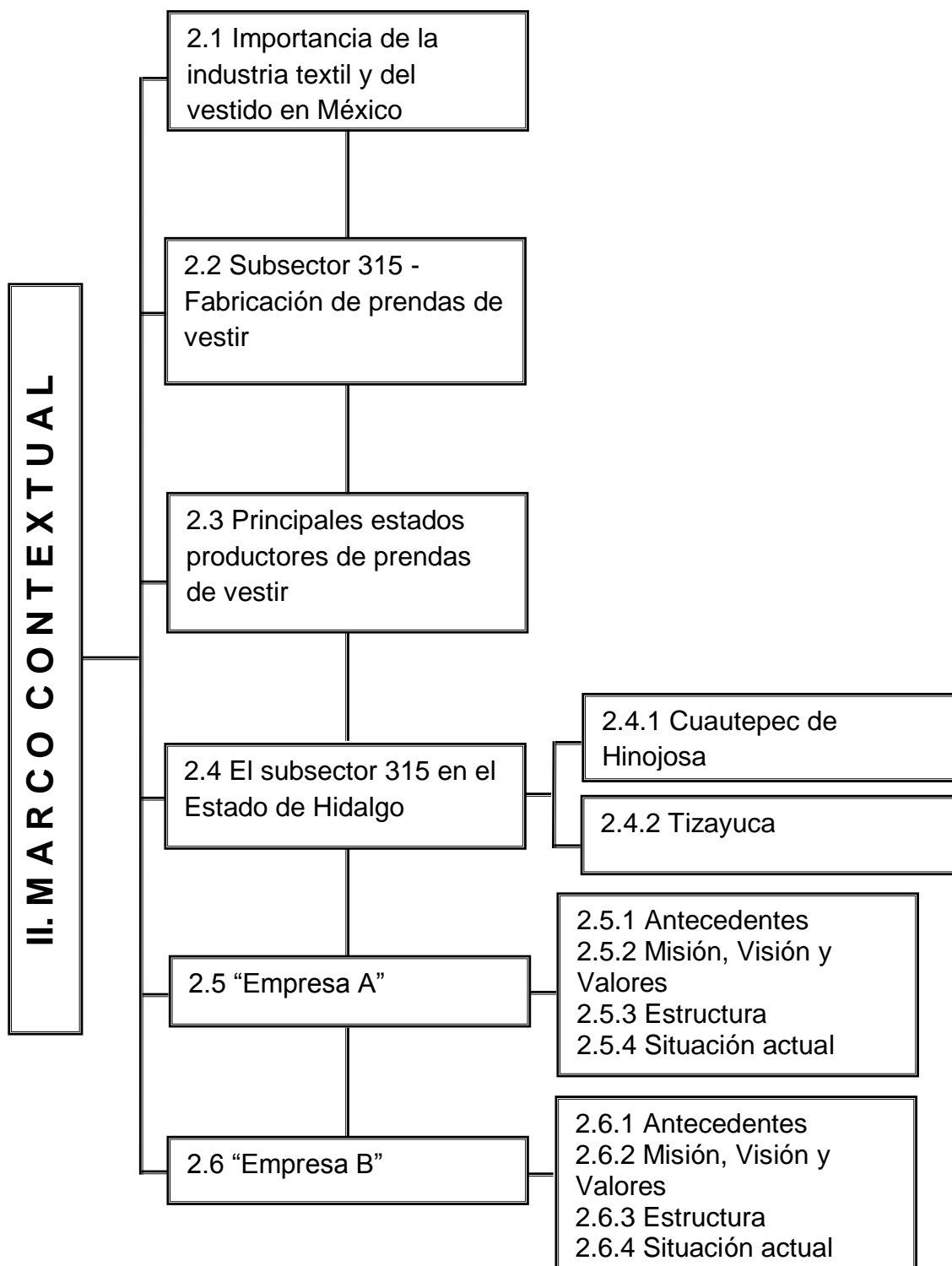
De acuerdo con los resultados del análisis de fiabilidad que es .959 y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna con tendencia a ser muy alta.



# **CAPÍTULO II.**

## **MARCO CONTEXTUAL**

**Figura 3. Marco Contextual**



Fuente: Elaboración propia.

## **2.1 Importancia de la industria textil y del vestido en México**

La industria textil y del vestido en México es de gran tradición e importancia para la economía nacional, es una de las principales fuentes de empleo, teniendo en cuenta que también es una de las industrias más antiguas, que hizo parte de la revolución industrial y ha sido una de las actividades críticas en la economía de países en vía de desarrollo (Arroyo & Cárcamo, 2010). Su aportación, la ubica como una actividad productiva, dinámica y relevante, pues, esta se integra principalmente de pequeñas y medianas empresas (Rodríguez, 2005).

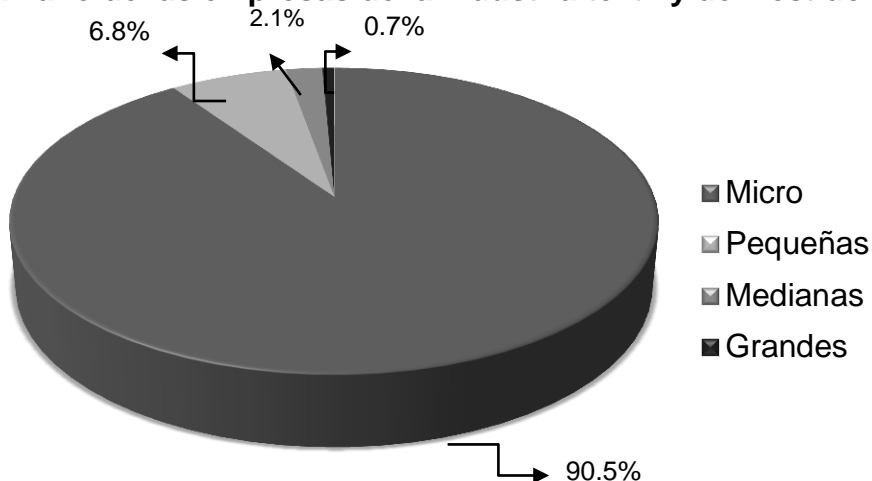
De acuerdo con el INEGI (2014c), esta industria se divide en los siguientes subsectores:

- Fabricación de insumos textiles (313);
- Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir (314);
- **Fabricación de prendas de vestir (315)** y;
- Fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos, excepto prendas de vestir (316).

El primero incluye fabricación de hilos y telas, el segundo de productos como alfombras y tapetes, cortinas, costales, redes, el tercero de ropa interior y exterior como camisas, disfraces, uniformes, trajes típicos, sombreros y gorras y por último el cuarto incluye la elaboración de calzado, bolsos de mano y otros productos similares.

Desde los inicios del siglo XXI, la industria textil mexicana se ha caracterizado por el aumento del número de establecimientos. De 2003 a 2008 el número de unidades económicas en la industria pasó de 47 400 a 74 387 lo que representa un incremento del 55% durante el periodo, de las cuales el 99.3% eran PyMES. El tamaño de las empresas que integraron esta industria en México durante 2013 es el siguiente: 0.7% empresas grandes, 2.1% medianas, 6.8% pequeñas y el 90.5% restante son micro empresas (Gráfica 1).

**Gráfica 1. Tamaño de las empresas de la industria textil y del vestido en 2013**



Fuente: Elaboración propia con base en información del (INEGI, 2014c).

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) reporta la existencia de 86 809 empresas en la industria en 2013 de las cuales el 30% pertenecen al sector 315 (fabricación de prendas de vestir) y mismas que representan el 5.9% del total de las unidades económicas del sector manufacturero el cual, da empleo directo y formal a poco más de 443 mil personas lo que representa aproximadamente 1.3% del total del personal ocupado en México siendo el subsector que genera el mayor número de empleos con un 59.6%, aporta el 0.8% del PIB nacional y satisface la demanda de una necesidad básica: la del vestido (INEGI, 2014c).

Del total de personas ocupadas en la industria en el mismo año, el 56.2% eran hombres y 43.8% mujeres cuya participación sobresale en los subsectores 313 - insumos textiles- (62.4%) y 315 -prendas de vestir - (59.6%). Cabe destacar que para el caso de los establecimientos que iniciaron actividades, la participación de las mujeres fue mayor a la participación de hombres, de acuerdo con la publicación más reciente referente a las estadísticas del sector. Así mismo, la industria en su conjunto registró un valor de ventas de productos manufactureros por 123 615 697 millones de pesos y obtuvo ingresos provenientes de la maquila por 23 163 millones de pesos (INEGI, 2014c).

Por otra parte, la producción bruta del sector fue de 311 034 millones de pesos de los cuales el 21.04% fue generado por el subsector 313 – Fabricación de insumos textiles, 10.95% por el 314 - Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir, 47.28% por el 315 - Fabricación de prendas de vestir y 20.73 por el 316 - Fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos, excepto prendas de vestir. Su producción bruta total apenas representa del 1.3% del total en el sector manufacturero en México. En lo que concierne a su valor de producción, ha ido creciendo en los últimos años, pasando de 102 572 919 millones de pesos en 2008 a 128 815 442 millones en 2013, lo que refleja un incremento de 25.58 % (INEGI, 2014c).

## **2.2 Subsector 315 - Fabricación de prendas de vestir**

Como ha quedado evidenciado, el subsector 315 es de los más representativos dentro de la industria textil. En enero de 2015 reportó ventas por 2 865 142 miles de pesos y un valor de producción de 2 949 770 miles de pesos.<sup>1</sup>

Por otro lado, simboliza el 47.28% del total de la producción bruta total a nivel nacional y las unidades económicas de este subsector, representan el 30% del total de empresas pertenecientes a la industria textil en su conjunto y el 5.9% de las organizaciones del sector manufacturero.

En lo referente al personal ocupado, en 2013, fue de un total de 118 228 personas de las cuales el 40.43% eran hombres y el resto (59.57%) eran mujeres, los cuales representaban el 59.6% de total del personal ocupado en la industria textil y del vestido del país<sup>2</sup>. En datos más recientes, en 2015 este subsector alcanzó 145 776 personas ocupadas lo cual refleja una variación de 24.99% con respecto a 2013.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> INEGI. Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera. Enero 2015. Pág. 439.

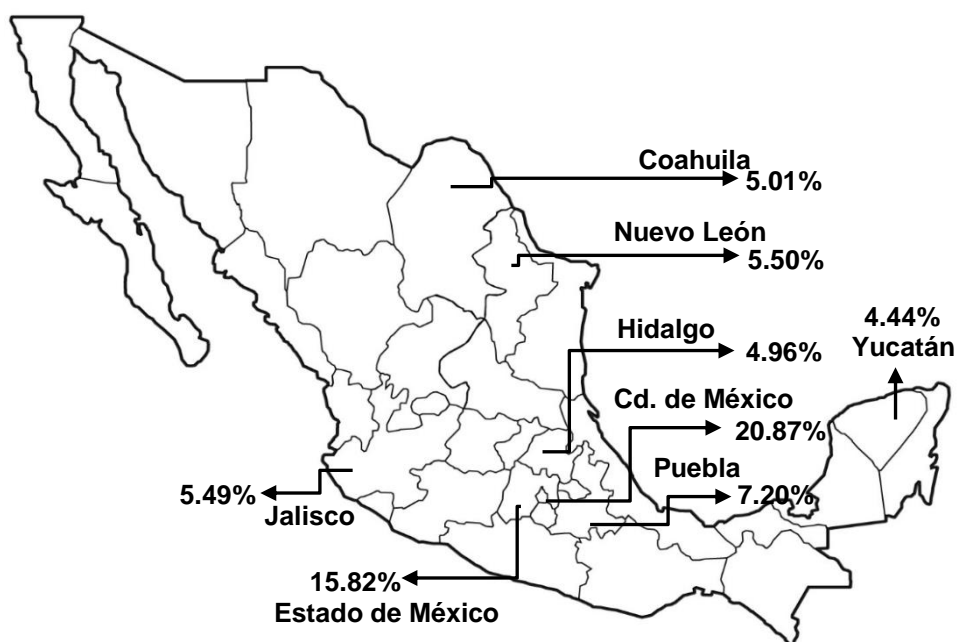
<sup>2</sup> INEGI. Los hombres y las mujeres en las actividades económicas 2014 -2015. Pág. 24.

<sup>3</sup> INEGI. Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera. Enero 2015. Pág. 406.

### 2.3 Principales estados productores de prendas de vestir

La aportación económica de la industria textil y del vestido a diversas entidades del país la ubican como una actividad productiva dinámica y relevante. De ahí la importancia, no sólo económica sino social, de esta rama productiva. En 2013, los principales estados productores de prendas de vestir que contribuyeron con el 69.29% de la producción nacional fueron: Distrito Federal, Estado de México, Puebla, Nuevo León, Jalisco, Coahuila, **Hidalgo** y Yucatán<sup>4</sup> (Figura 4).

**Figura 4. Participación porcentual de los principales Estados productores de prendas de vestir 2013**



Fuente: Elaboración propia con base en información del (INEGI, 2014c).

### 2.4 El subsector 315 en el Estado de Hidalgo

De acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Económico, el Programa Sectorial de Desarrollo Económico 2011- 2016, la importancia estratégica del sector textil en el Estado, radica en que es uno de los principales generadores de empleo y en que el

---

<sup>4</sup> INEGI. La industria textil y del vestido en México 2014. Pág. 17

75% de los municipios cuenta con empresas de las industrias textil y del vestido. Además, es un sector relevante que ocupa el primer lugar en producción de fibras textiles y fabricación de hilos, así como el cuarto en fabricación de telas (SEDECO, 2014a).

En lo que respecta al subsector 315, en 2014 en la entidad existían alrededor de 869 unidades económicas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, mismas que emplearon a más de 17 mil personas y generaron una producción bruta total de 2 287 596 miles de pesos y un valor agregado censal bruto de 1 289 505 miles de pesos (INEGI, 2015a).

Del total de las personas ocupadas en el mismo periodo, entre personal operativo, administrativo y propietarios de las unidades económicas, el 60.11% eran mujeres y el 39.89% eran hombres. En este mismo tiempo, el índice de especialización de empleo de las mujeres en la fabricación de prendas de vestir fue de 3.11% colocando al estado en tercer lugar después de Campeche y Durango los cuales presentaron un índice de 4.96% y 3.46% respectivamente<sup>5</sup>.

Entre los municipios que particularmente destacan como centros de la industria textil y del vestido en la entidad de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria del Vestido se encuentran Pachuca, Tulancingo, Tizayuca, Cuautepéc de Hinojosa, Zacualtipán y Tepeji del Río (CANAIVE, 2009). Véase la figura 5.

Sin embargo, no puede soslayarse el impacto de la industria, en Tlaxcoapan, Zapotlán, Tlanalapa, Tepeapulco, Mineral de la Reforma y Progreso que, aunque no es predominante, registra índices de participación muy importantes para el desarrollo económico de la zona (INEGI, 2009).

---

<sup>5</sup> INEGI. Los hombres y las mujeres en las actividades económicas 2014 -2015. Pág. 30.

**Figura 5. Regiones destacadas en la Industria textil y del vestido**



Fuente: Elaboración propia con base en información de CANAIVE (2009) e INEGI (2009)

Entre las empresas destacadas de la industria en el territorio hidalguense se encuentran Grupo Kaltex ubicada en Tepeji del Río, líder en América Latina en la fabricación de tejido plano y ropa casual de algodón de reconocidas marcas del mundo, Corporación Marfrat en Tulancingo dedicada a la confección de ropa de tejido de punto, Grupo Ilusión con la elaboración de ropa interior para dama y Grupo Zaga conocido por la producción de ropa interior para caballero (CANAIVE, 2009).

El Estado de Hidalgo ofrece grandes ventajas, una de ellas es su ubicación, combinada con el potencial humano de habilidades manuales, lo que ha atraído y seguirá atrayendo nuevas empresas a la región, para aprovechar la excelente calidad en tejido plano y de punto, así como de teñido y de acabado de telas (CANAIVE, 2009).

De acuerdo con registros de la Secretaría de Desarrollo Económico, en el periodo 2011 – 2013 en el Estado se han registrado inversiones de estas industrias por 94.0 millones de pesos (SEDECO, 2014b).



La llegada de inversiones estratégicas y la oferta de servicios de consultoría especializada en centros de investigación e innovación para las empresas del sector, contribuyen a la modernización de sus procesos productivos y a la disminución de los riesgos de afectación de su competitividad nacional e internacional de acuerdo con el Programa Sectorial de Desarrollo Económico 2011- 2016 (SEDECO, 2014a).

Derivado de la información anteriormente expuesta, se han elegido los municipios de Cuauhtepc de Hinojosa y Tizayuca para realizar el presente estudio de caso por lo que a continuación se presenta de manera breve las características de cada uno de estos.

#### **2.4.1 Cuauhtepc de Hinojosa**

El Municipio de Cuauhtepc, se sitúa dentro de la región del Valle de Tulancingo y está dividido en 45 localidades, los centros más poblados son, la cabecera municipal, seis cabeceras del subsistema y 38 localidades menores, siendo las principales; Cuauhtepc, Santa María Nativitas, San Lorenzo, Guadalupe Victoria, Santa Elena Paliseca, San Lorenzo Zayula, Texcaltepec, Santa Rita, Cima de Togo, el Tepeyac y Tecomulco.

Su población está constituida por 59 893 personas de las cuales el 52.36 % son mujeres y el resto 47.64 % son hombres, actualmente dentro de los diez municipios del Estado con mayor número de habitantes se encuentra en el lugar número nueve (INEGI, 2015a).

Actualmente, el desarrollo económico de Cuauhtepc se debe principalmente a la industria textil, cuyo origen en el municipio tiene más de 40 años, comenzando cuando el Sr. Carlos Riveros Martínez, en compañía de sus hijos, Rogelio y Serafín Riveros García, instalaron la primera fábrica de prendas de tejido de punto en el año de 1972.

Al día de hoy, existen en el municipio aproximadamente 82 empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir y más de 1500 talleres de manufactura de prendas de tejido de punto, dando empleo a gran parte de la población y que, además, proveen mercancía en todo el país; principalmente a los tianguis de San Martín Texmelucan, Chiconcuac, Mixcalco y Moroleón. También en el municipio de Tulancingo se encuentra una gran plaza, muy conocida entre los habitantes y zonas vecinas, llamada "PLAZA DEL VESTIDO", en la cual durante los jueves tradicionales de mercado y ropa encontrarán muchos comerciantes de la región de Cuatepec con precios de fábrica.

#### **2.4.2 Tizayuca**

Tizayuca es un municipio de Hidalgo, que se encuentra a 52 kilómetros de la Ciudad de México, colinda al Norte con Tolcayuca y Estado de México, y al Sur y Oeste con el Estado de México. Debido a su cercanía con la zona Metropolitana del Valle de México se le conoce como "La puerta de Hidalgo". Su población, de acuerdo con el Anuario Estadístico y Geográfico de Hidalgo 2015 es de 124 766 habitantes de los cuales el 51.46% está representado por mujeres mientras que el resto, 48.54% son hombres (INEGI, 2015a).

Tizayuca, es uno de los principales municipios con más infraestructura agrícola e industrial del Estado y es uno de los seis polos industriales que conforman el sistema metropolitano industrial del sur hidalguense.

En el parque industrial de Tizayuca hay diversos tipos de industrias, destacan en la rama de producción productos lácteos; durmientes de concreto, resinas y productos químicos, perfiles luminosos, pinturas y solventes, cocinas integrales, plásticos y troquelados, muebles y equipos comerciales, estructuras, cerámicas, **prendas de vestir**, envases de vidrio, emulsiones asfálticas, jabones, bombas, impermeabilizantes y herrajes.

Actualmente, en municipio cuenta con 18 compañías dedicadas a la fabricación de prendas de vestir y un número importante de talleres de manufactura de las mismas.

## **2.5 Empresa “A”**

### **2.5.1 Antecedentes**

La empresa “A”, es una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir con casi 20 años de antigüedad, durante su desarrollo ha enfrentado fuertes crisis, pero gracias a la perseverancia de su dirigente y de sus trabajadores, la empresa ha logrado su permanencia. Esta sociedad, fue fundada por la señora Virginia Rivero en 1995, inició operaciones con una máquina recta, una over y tres carretes de hilo. Comenzó con la producción de un modelo único de blusa en su domicilio mismo que era una vivienda rentada y al ver la aceptación de esta en el mercado consiguió un crédito para poder adquirir maquinaria y materia prima lo cual contribuyó a aumentar su producción comenzando a tener ganancias importantes que le dieron la posibilidad de rentar una bodega en el año 2000 en la que instaló su taller. En este mismo año, incluyó dos nuevas líneas de producción, suéter de punto para niña y conjunto de pantalón y blusón para dama, al mismo tiempo que incursionó con la venta de sus productos a mayoristas en San Martín Texmelucan, Chiconcuac y Ciudad de México.

En 2005, adquirió un terreno en el que construyó su casa y su propia nave productiva en la localidad de San Lorenzo Sayula situado en el municipio de Cuautepéc de Hinojosa en el Estado de Hidalgo, lo que le brindó la oportunidad de incrementar su producción y aunque pronto la demanda comenzó a sobrepasar su capacidad instalada, pronto la propietaria y líder de esta organización logró dar solución a esta situación contratando más personal y adquiriendo más maquinaria.

Actualmente, la empresa dirige sus productos a mujeres de entre 15 y 40 años. Sin embargo, hay temporadas en las que también produce prendas para niñas de 4 a 14 años (especialmente uniformes) y aunque hoy en día sus productos están enfocados

hacia la mujer, la empresa está abierta a todas las alternativas dependiendo el comportamiento y necesidades del mercado.

## **2.5.2 Misión, visión y valores**

### **Misión**

“Producir y comercializar prendas de punto y tela plana de alta calidad a precios accesibles para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes contando para ello con un grupo humano identificado y comprometido con la empresa”.

### **Visión**

“Ser empresa líder a nivel nacional que se distinga por la producción y comercialización de prendas de punto, tela plana e hilo de alta calidad y el servicio de reparación y mantenimiento de maquinaria textil, así como la venta de refacciones”.

### **Valores**

La empresa “A”, basa su operación en la vivencia de los siguientes valores institucionales:

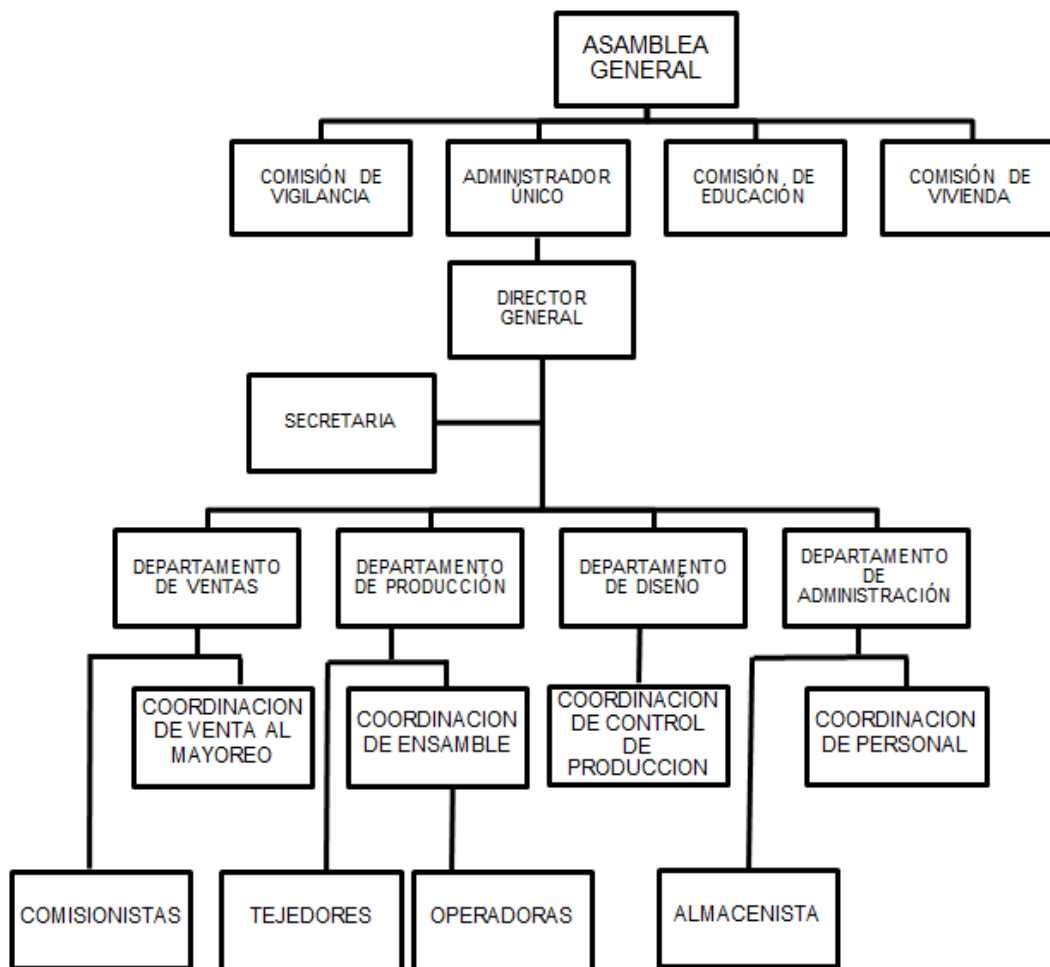
- 1. Honestidad:** Aceptación de los errores cuando se comenten, pero siempre con la intención de una mejora continua.
- 2. Libertad:** Facultad que se tiene para elegir algo o a alguien en el momento que se considera prudente, manifestando las ideas y pensamientos sin más límite que el respeto a la ley y el derecho ajeno.
- 3. Compromiso:** Entendido como la promesa a sí mismo para preservar un objetivo, un puesto o una institución entregando para ello el acervo personal de esfuerzos, conocimientos, habilidades y actitudes de que mejor haga gala el individuo.

4. **Congruencia:** Se refiere a la estrecha similitud que existe entre el pensar, decir y actuar.
5. **Responsabilidad:** Entendida como la previsión de lo requerido para asegurar el éxito de una tarea, así como la abstención y/o realización de los actos necesarios para lograr un cometido con éxito en el tiempo, lugar y espacio sin que todo ello ocasione daños a terceros.
6. **Eficiencia:** Realización de todas las acciones que logren el efecto deseado, atendiendo al máximo resultado con la mínima inversión.
7. **Solidaridad:** Entendida como la unión indispensable para realizar bien y a salvo las tareas encomendadas, la reputación de las personas o la imagen de la cooperativa.
8. **Respeto:** Hace referencia al reconocimiento y consideración hacia las personas o instituciones atendiendo a sus méritos, valores o cualidades, implicando la tolerancia o actitud abierta hacia posturas u opiniones diferentes a las propias, dignificando con ello la identidad ajena.

### **2.5.3 Estructura**

En el año 2013, una vez articulados los procedimientos de trabajo y control, la empresa busca mejorar su eficiencia y adopta el siguiente organigrama:

**Figura 6. Estructura de la empresa “A”**



Fuente: Información proporcionada por la propietaria de la empresa.

#### **2.5.4. Situación actual**

Para evaluar la situación actual de la empresa se utilizó la matriz FODA que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a las que se enfrenta, permitiendo conocer un diagnostico tanto interno como externo. Véase la tabla 1.

**Tabla 1. Matriz FODA de la empresa “A”**

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento y experiencia en el sector.</li> <li>2. Disponibilidad local de materia prima.</li> <li>3. Mano de obra barata.</li> <li>4. Materias primas de calidad, lo cual se transforma en una ventaja competitiva.</li> <li>5. Poder de negociación con los clientes (poder alargar el plazo de pago).</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>OPTIMIZARLAS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Venta minorista: incorporación de un nuevo canal de distribución.</li> <li>2. Utilizar las ferias internacionales para mostrar sus productos en el mercado mundial.</li> <li>3. Acceso a financiamiento por pertenecer a una de las industrias más importantes en el país.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>APROVECHARLAS</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>MINIMIZARLAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insuficiente capacidad de desarrollo de modas.</li> <li>2. Concentración en pocos mercados.</li> <li>3. Poca capacitación técnica.</li> <li>4. Alta informalidad en la administración de la empresa.</li> <li>5. Ausencia constante de directivos.</li> </ol> <p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>SUPERARLAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio de tendencia de la moda.</li> <li>2. Prendas asiáticas a precios más bajos.</li> <li>3. Incremento en los precios de los insumos.</li> </ol> <p><b>AMENAZAS</b></p>

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

## 2.6 Empresa “B”

### 2.6.1 Antecedentes

La empresa “B”, es una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir con apenas dos años de antigüedad. Fue fundada para la señora Miriam Díaz en el año 2014, inició operaciones en su domicilio particular únicamente con una máquina de coser y retazos de tela con los que su propietaria diseñó un vestido (a pesar de no contar con conocimientos sobre costura, corte y confección) el cual fue presentado en una feria empresarial despertando gran interés por algunos asistentes debido a su originalidad. Lo anterior, dio pie a realizar negociaciones para distribuir ese y otros modelos a empresas establecidas en el Estado de México. Ante esta situación, fue

necesario recurrir a un préstamo bancario para adquirir insumos y maquinaria, así como para emplear al personal necesario que permitiera aumentar la capacidad productiva con la finalidad cumplir los compromisos adquiridos.

Con el paso de los meses y ante el crecimiento de la empresa fue necesario trasladarse a otras instalaciones en las que además del área operativa se integró de manera formal el área administrativa. Asimismo, se incluyó otra línea de producción dedicada a la elaboración de camisas para caballero.

Actualmente, la empresa lleva a cabo la producción de vestidos para dama en dos versiones: básica y premium dirigidos a mujeres de entre 15 y 45 años, así como la elaboración de camisas para caballero de entre 20 y 50 años. Además, se encuentra en proceso de traslado a una nave industrial debido al incremento en la demanda de sus productos.

## **2.6.2 Misión, visión y valores**

### **Misión**

“Mantener líder y actualizada en el sector textil, adelantarse a la moda y crear diseños únicos. Así como ofrecer productos con la calidad de un precio acorde”.

### **Visión**

“Ser una empresa líder en el diseño, confección y comercialización de prendas de vestir que puedan llegar a donde exista un nicho de clientes cubriendo la satisfacción de sus necesidades”.

### **Valores**

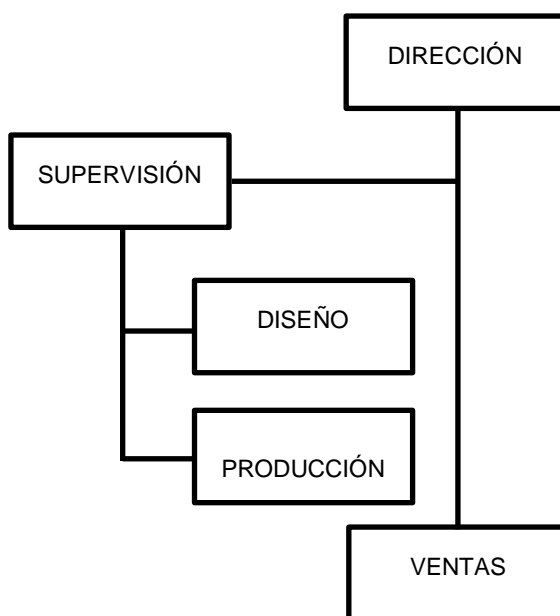
- 1. Trabajo en equipo:** Colaboramos en conjunto para conseguir objetivos comunes, compartiendo la información, conocimientos y experiencias. Escuchamos y aportamos diferentes puntos de vista para mejorar.



2. **Superación:** Buscamos aplicar ideas creativas que nos permitan innovar de manera ágil y práctica.
3. **Honestidad:** Trabajamos con respeto, transparencia, empatía y humildad para generar confianza con quienes nos relacionamos.
4. **Orientación al resultado:** Estamos orientados a conseguir resultados de una manera eficaz y eficiente.

### 2.6.3 Estructura

**Figura 7. Estructura de la empresa “B”**



Fuente: Información proporcionada por la propietaria de la empresa.

### 2.6.4 Situación actual

La tabla 2 muestra las Fortalezas y Debilidades identificadas así como las Oportunidades y Amenazas que influyen directamente en las operaciones de la empresa.

**Tabla 2. Matriz FODA de la empresa “B”**

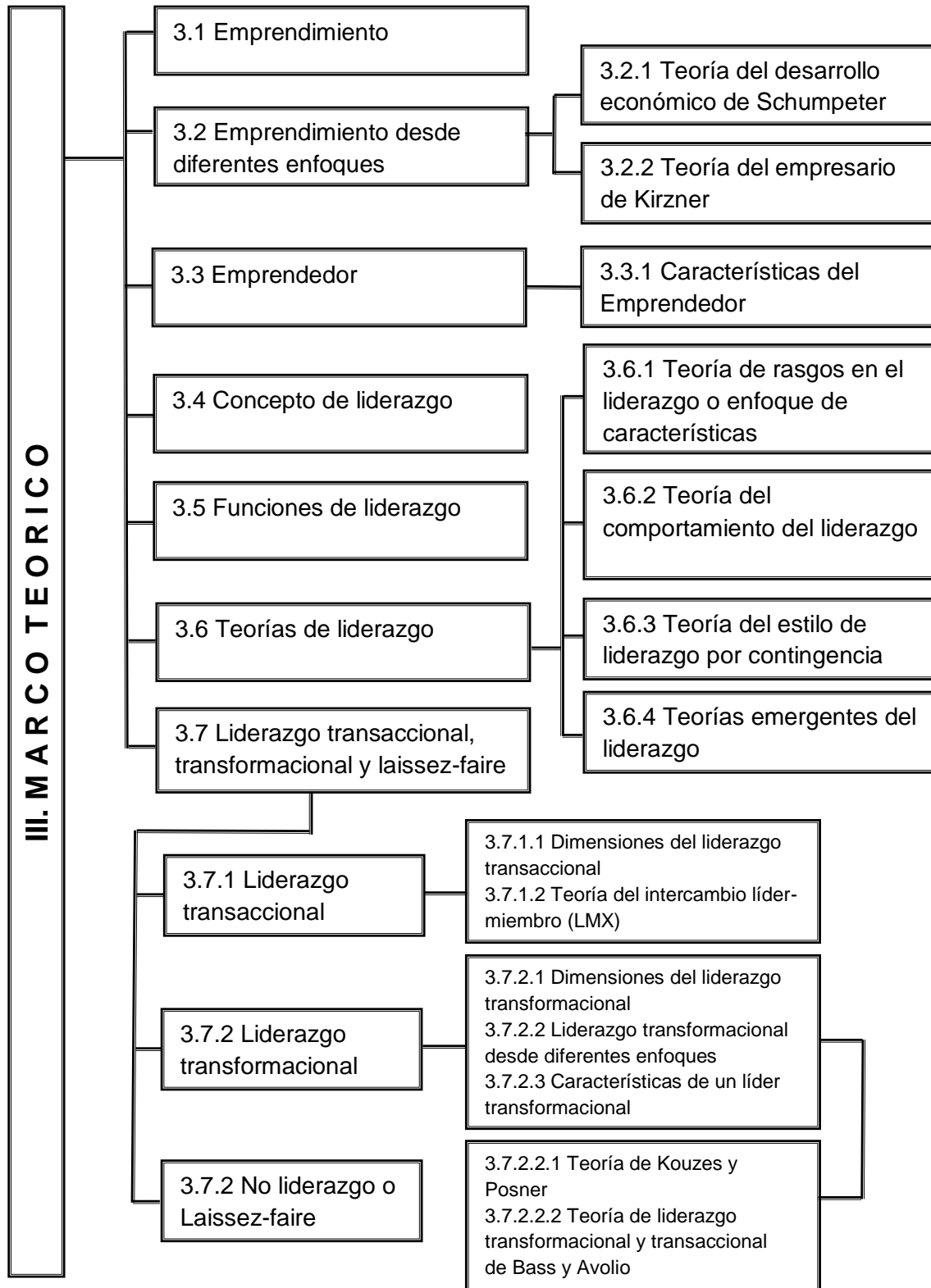
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento en diseño, corte y confección por parte de la propietaria.</li> <li>2. Diseños innovadores y distintas líneas de productos para dama y caballero.</li> <li>3. Precios accesibles.</li> <li>4. Formación académica de su propietaria en áreas económico administrativas.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>OPTIMIZARLAS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar las ferias textiles para mostrar sus productos en el mercado local.</li> <li>2. Aprovechamiento de modas y tendencias.</li> <li>3. Diversificación de líneas de productos.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>APROVECHARLAS</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>MINIMIZARLAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capital de trabajo insuficiente.</li> <li>2. Baja capacitación hacia los obreros.</li> <li>3. Falta de procesos documentados.</li> <li>4. Falta de experiencia en el sector.</li> </ol> <p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>SUPERARLAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La ubicación e instalaciones del establecimiento no son factibles.</li> <li>2. Dependen de un número limitado de clientes mayoristas.</li> <li>3. Falta de información de la competencia.</li> </ol> <p><b>AMENAZAS</b></p>

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

# **CAPÍTULO III.**

## **MARCO TEÓRICO**

Figura 8. Marco teórico



Fuente: Elaboración propia.

### **3.1 Emprendimiento**

El término emprendimiento es relativamente nuevo y de uso cada vez más frecuente en la actualidad. Deriva de la palabra emprender y su aplicación abarca diversas áreas de la actividad humana, especialmente en las ciencias sociales y económicas donde se usa como una forma de señalar una cultura y un espíritu innovador, destacando así a las personas que son pioneras en la formación de nuevas ideas y que presentan aportes novedosos (Velázquez, 2014).

Para entender el concepto de emprendimiento, en la tabla 3, se presentan algunos conceptos de diversos autores:

**Tabla 3. Conceptos de emprendimiento**

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
Gutiérrez (2011)	Sistema de rasgos, valores, cualidades y actitudes psicológicas personales asociadas fuertemente a una motivación para comenzar una actividad empresarial.
Velázquez (2014)	Acción de innovar algo o de desarrollar una idea novedosa llevada a cabo por un emprendedor innovador, quien refleja su talento en la creación de nuevas ideas, productos, servicios, prácticas procesos y métodos mediante la práctica de la visualización y la ubicación de las mejores oportunidades, logrando el desarrollo de la región o país.

Hisrich, Peter & Shepherd (2008)      Proceso de crear algo nuevo con valor, dedicando el esfuerzo y tiempo necesarios, asumiendo los riesgos financieros, psicológicos y sociales, con el fin de obtener las recompensas resultantes de satisfacción e independencia económica y personal.

Fuente: Elaboración propia.

### **3.2 El emprendimiento desde diferentes enfoques**

Existen diversos autores que clasifican a los emprendedores en diferentes enfoques, por ejemplo, Veciana (1999), distingue cuatro grandes enfoques teóricos en el estudio de la actividad emprendedora:

1. **Económico**, que pretende explicar la función del empresario y la creación de empresas sobre la base racionalidad económica.
2. **Psicológico**, establece que el individuo que crea una empresa tiene unas características personales distintas de los demás.
3. **Institucional**, considera que el marco institucional determina el espíritu empresarial n un determinado momento y lugar y;
4. **Gerencial**, supone que la creación de empresas es fruto de un proceso racional de decisión en el cual son fundamentales los conocimientos del emprendedor sobre dirección de empresas.

Además, para cada uno de estos cuatro enfoques Veciana (1999), considera tres niveles de análisis: el individual u orientado hacia el sujeto, el empresarial u orientado hacia la empresa y el global u orientado hacia la economía. Los cuatro enfoques con sus tres niveles de análisis de muestran en la tabla 4.

**Tabla 4. Enfoques teóricos sobre la función empresarial y la creación de empresas**

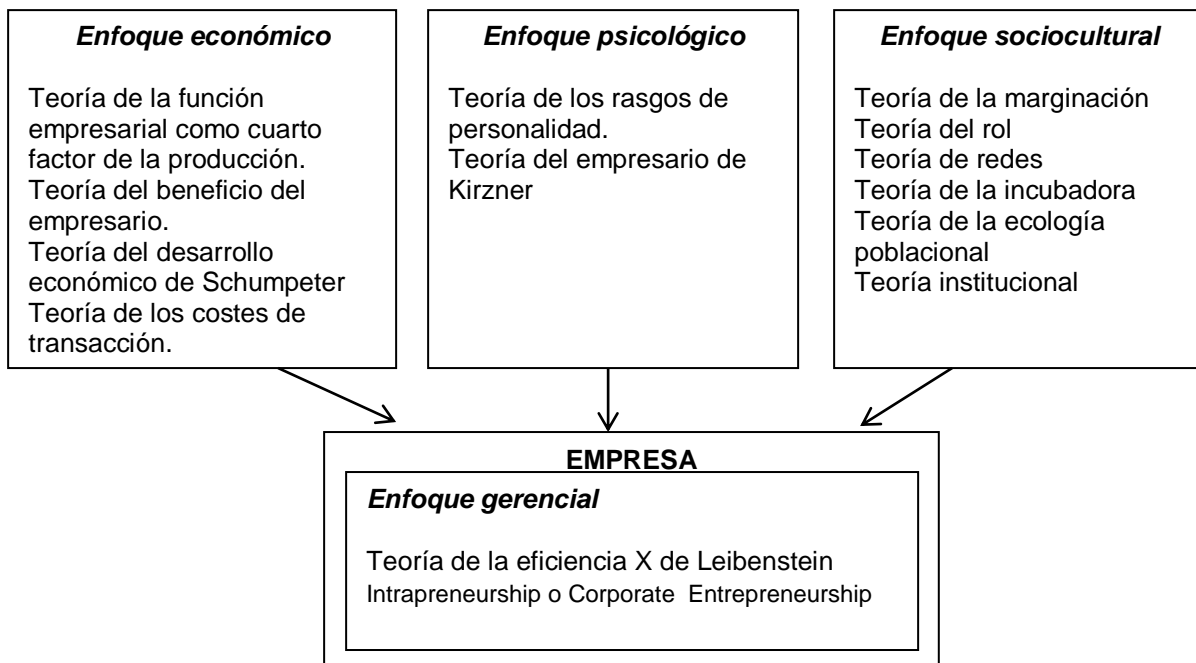
Nivel de análisis	Enfoques			
	Económico	Psicológico	Institucional	Gerencial
<b>MICRO</b> (Nivel individual)	La función empresarial como cuarto factor de la producción. Teoría del beneficio del empresario.	*Teoría de los rasgos de personalidad. *Teoría psicodinámica de la personalidad del empresario.	*Teoría de la marginación. *Teoría del rol. *Teoría de redes.	*Teoría de la eficiencia X de Leibenstein. *Teoría del comportamiento del empresario. Modelos del proceso de la creación de empresas.
<b>MESO</b> (Nivel empresa)	*Teoría de los costes de transacción.	-----	*Teoría de redes. *Teoría de la incubación. *Teoría evolucionista.	Modelos del éxito de la nueva empresa. Modelos de generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores (Corporate Entrepreneurship).
<b>MACRO</b> (Nivel global de la economía)	*Teoría del desarrollo económico de Schumpeter.	*Teoría del empresario de Kirzner.	*Teoría del desarrollo económico, cambio social, ecología, poblacional e institucional.	-----

Fuente: (Velázquez, 2014)

Un aspecto destacado en los enfoques referentes a la creación de empresas enunciados anteriormente es la relación que existe entre los elementos claves: el empresario, la empresa y el entorno. Nueno (2003), señala que algunos de estos elementos se analizan de manera aislada (análisis unidimensional) pero cada vez

son más los autores que proponen un estudio conjunto de los elementos y de sus interacciones (análisis multidimensional). Sobre estas consideraciones, se sugiere una clasificación muy próxima a la clasificación de Veciana que se aplica sobre los tres elementos centrales, como se muestra en la figura 9.

**Figura 9. El emprendimiento desde diferentes enfoques**



Fuente: Alonso & Galve (2008)

Derivado de esta clasificación, y tomando en consideración la naturaleza de la presente investigación se seleccionaron las teorías de mayor influencia y autores más destacados en el tema las cuales se describen a continuación:

### **3.2.1 Teoría del desarrollo económico de Schumpeter**

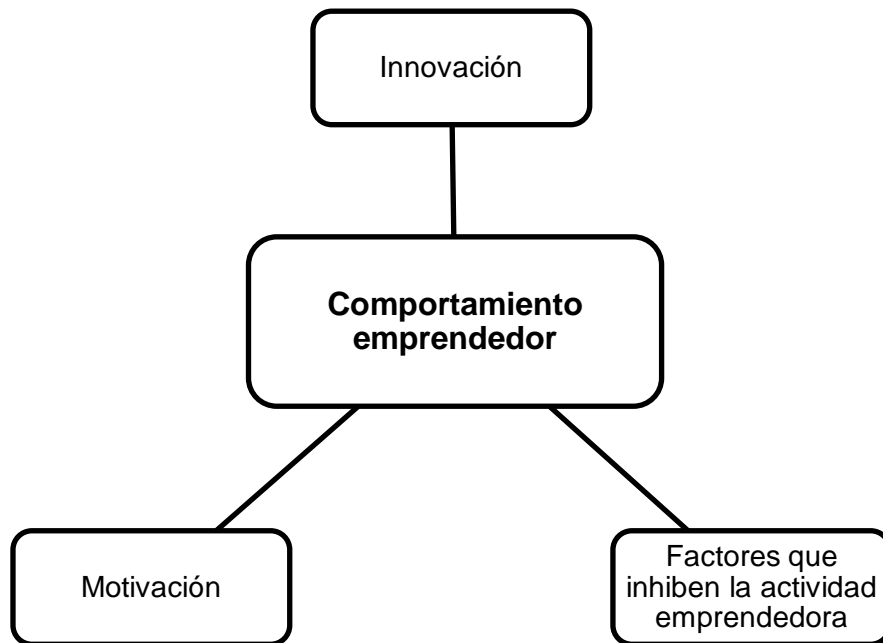
Schumpeter es uno de los economistas más relevantes de la primera mitad del siglo XX. Para este autor, el emprendedor es el fundador de una nueva empresa, un innovador que rompe con la forma tradicional de hacer las cosas, con las rutinas establecidas. Debe ser una persona con dotes de liderazgo, y con un talento especial para identificar el mejor modo de actuar. El emprendedor tiene la habilidad de ver las



cosas como nadie más las ve. El emprendedor es toda persona que realiza nuevas combinaciones de los medios de producción. Así, la creación de nuevas empresas como factor de desarrollo económico depende del comportamiento del emprendedor que realiza una nueva combinación de factores o un empleo diferente de los suministros existentes que da lugar a la innovación (De castro, 2008; Veciana, 1999). Al explotar su innovación o su nuevo patrón de producción, el emprendedor provoca la “destrucción creativa” de las empresas, es decir, se crean nuevas empresas a medida que se destruyen algunas de las antiguas (Formaini, 2002).

Vallmitjana (2012) señala que el modelo económico más relevante sobre el emprendedor, que se encuentra en “La teoría del desarrollo económico” de Schumpeter, publicada en 1911, identifica tres tipos de elementos (figura10) que afectan al comportamiento emprendedor:

**Figura 10. Elementos que afectan el comportamiento emprendedor**



Fuente: Elaboración propia a partir de Vallmitjana (2012).

## **Innovación**

El emprendedor innova mediante la introducción de nuevos productos o la mejora de productos existentes, mediante la introducción de nuevos métodos de producción, mediante la apertura de un nuevo mercado, especialmente cuando se trata de un nuevo territorio o de un mercado de exportación, mediante el acceso a una nueva fuente de abastecimiento para materias o productos semielaborados, o incluso mediante la creación de nuevas formas de organización de la actividad económica.

Schumpeter critica a Knight por no distinguir entre el emprendedor y el poseedor de los recursos. Recibir un beneficio por asumir el riesgo de pérdida, tal como postula Knight, implica la posesión de recursos. Esto entra en contradicción con la separación entre el rol del emprendedor y el rol del poseedor de los recursos (capitalista).

## **Motivación**

Para Schumpeter existen tres formas diferentes de motivación empresarial: el deseo de fundar una nueva dinastía; el deseo de ganar, combatir y conquistar; y el disfrute y la satisfacción en la resolución de problemas.

Para Schumpeter, el emprendimiento se define como la implementación de nuevas combinaciones. El emprendedor se define por lo que hace y no por lo que tiene. Siguiendo esta idea, los empleados pueden ser emprendedores también. Para Schumpeter el emprendedor no inventa o encuentra nuevas oportunidades pero es su función hacer que lleguen a realizarse. El liderazgo, en un sentido schumpeteriano, significa que el emprendedor:

- Tiene la visión y la intuición
- Tiene el poder de crear algo nuevo
- Tiene el poder de superar el escepticismo y la hostilidad de su entorno

Schumpeter cree que las características del emprendedor no pueden ser enseñadas y que solo un pequeño porcentaje de los individuos de una población poseen estas habilidades. Lo más importante es que el emprendedor está motivado intrínsecamente y no por el beneficio y el lujo. Su motivación viene del deseo de fundar su propio reino, la voluntad de probar que uno es superior a otros y la alegría de crear Ripsas (1998) citado en Vallmitjana (2012).

### **Factores que inhiben la actividad emprendedora**

El tercer grupo tiene que ver con los factores que inhiben la actividad emprendedora: la dificultad que supone planificar y entender una nueva actividad, por el simple hecho teorías y escuelas del “entrepreneurship” de ser desconocida; la inercia que se instala en la propia mente del hombre de negocios; y por último, la tendencia humana a rechazar cualquier conducta que se desvíe de lo rutinario, incluso si es para mejorar el modo de hacer las cosas. Para poder introducir sus innovaciones, el emprendedor tiene que romper las inercias del entorno y vencer su oposición.

Para Schumpeter el emprendedor es el fundador de una nueva empresa, un innovador que rompe con la forma tradicional de hacer las cosas y con las rutinas establecidas. Es una persona con dotes de liderazgo, y con un talento especial para identificar el mejor modo de actuar. Tiene la habilidad de ver las cosas como nadie más la ve, es un creativo inconformista. Tradicionalmente, el emprendedor schumpeteriano ha sido presentado como un ser racional, egoísta y centrado en sí mismo, que posee dichas características en un grado tal que lo hace poco común, o incluso raro. El emprendedor es un superhombre que surge debido a una serie de aptitudes innatas. La teoría schumpeteriana tiene, por tanto, una componente sociológica considerable.

El emprendedor no es el inventor, ni el inversor capitalista. El emprendedor tiene la función de asignar recursos, tomar decisiones y de organizar innovadoramente la actividad económica. Fundando nuevas empresas el emprendedor introduce las innovaciones. El beneficio obtenido es un reflejo de la calidad del emprendedor:

cuanto mejor sea el emprendedor, mayores serán los beneficios obtenidos (Vallmitjana, 2012).

### **3.2.2 Teoría del empresario de Kirzner**

Trata de explicar el funcionamiento del mercado a partir de la perspicacia y estado de alerta del empresario que lo distingue del resto de la población. Kirzner, considera que la relación entre la consecución del beneficio y alguna habilidad empresarial se explica porque los individuos difieren en su habilidad para advertir las oportunidades empresariales.

Para este autor, el emprendedor gana por estar alerta a oportunidades que existen en situaciones inciertas, de desequilibrio. Esta alerta permite al emprendedor percibir las oportunidades antes que los demás. Más aun, el emprendimiento no está encapsulado en la mera posición de un mayor conocimiento de las oportunidades del mercado. El aspecto de conocimiento que es crucialmente relevante para el emprendimiento no está enfocado al conocimiento substantivo o datos de mercado sino más bien al sentido de alerta, de “conocimiento” de donde ubicar los datos de mercado. Kirzner enfatizó el hecho y la importancia de la competencia, no como una situación sino como un proceso. Desde su punto de vista, el proceso del mercado es inherentemente competitivo. La alternancia sistemática en las decisiones entre un período y el anterior, ofrecen un substrato para mejorar la competitividad en base al mayor conocimiento del proceso y la posibilidad de comparar con la oportunidad anterior contra la que se compite (Vallmitjana, 2012).

Tanto para Schumpeter como para Kirzner, poseer los recursos para el emprendimiento es un elemento de menor importancia. Si el emprendedor descubre una oportunidad, intentará persuadir al poseedor de recursos para demostrar que los intereses esperados compensan el riesgo de la inversión necesaria Ripsas, (1998) citado en Vallmitjana (2012).

Para Kirzner es fundamental el papel que el conocimiento y la creatividad tienen en los procesos de coordinación que se dan en el mercado. Entiende la coordinación como un proceso sistemático en el cual, los agentes del mercado adquieren más y más conocimientos e información mutua, cada vez más completa y exacta, sobre la demanda potencial y las posibilidades de oferta; y considera que la fuerza impulsora de este proceso sistemático consiste en la visión empresarial del descubrimiento. Así mismo, considera que, el empresario es el autor de decisiones cuya función consiste en percibir oportunidades ocultas. El empresario observa la existencia de una oportunidad de vender algo a un precio mayor del que se puede comprar, por lo que cualquiera es un empresario en potencia, ya que el papel puramente empresarial no presupone ningún tipo inicial de ventaja en forma de activos valiosos.

La perspicacia empresarial se refiere a una actitud consciente de estar alerta y receptivo a las oportunidades disponibles que hasta entonces han pasado inadvertidas. El carácter empresarial de cada acción humana se refiere no solo a la circunstancia de que las acciones se efectúan en un mundo incierto y abierto, sino además, al hecho de que todo agente económico se encuentra en todo momento buscando de forma espontánea aspectos del entorno presente y futuro que hasta entonces han pasado inadvertidos y que pueden dar lugar a emprender nuevos actos empresariales (Vallmitjana, 2012).

El empresario, sin saber exactamente lo que está buscando, y sin emprender ninguna acción deliberada, se encuentra continuamente observando el horizonte, siempre preparado y dispuesto a descubrimientos y a identificar oportunidades de ganancia (Vallmitjana, 2012).

La principal diferencia entre el empresario de Kirzner y el de Schumpeter, es que este último considera al empresario como una fuerza que rompe el equilibrio existente en el mercado, enseñando a los consumidores a necesitar nuevas cosas; mientras que para Kirzner, el empresario percibe la existencia de oportunidades en el

mercado que todavía nadie ha descubierto y que se manifiestan a través de la posibilidad de un beneficio (Velázquez, 2014).

### **3.3 Emprendedor**

Uno de los principales problemas del estudio sobre los emprendedores radica en las múltiples definiciones que han surgido al respecto y en la falta de consenso sobre las mismas. Es por ello, que en la tabla 5, se presentan algunas definiciones del término emprendedor propuestas por investigadores de reconocido prestigio con la finalidad de entender el concepto de lo que implica ser un emprendedor:

**Tabla 5. Definición de emprendedor**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Schumpeter (1942),	Los emprendedores son líderes y los principales contribuidores al proceso de destrucción creativa, característica esencial del capitalismo.
Leibenstein (1968)	Alguien que reúne todos los recursos necesarios para producir y comercializar un producto que responde a una deficiencia del mercado.
Casson (1982)	Aquel que toma decisiones sobre la asignación de recursos escasos.
Kirzner (1985)	Los emprendedores perciben oportunidades de obtención de beneficios e inician acciones para completar las necesidades insatisfechas o para hacer de forma más eficiente lo que ya se está haciendo.

Fuente: Elaboración propia.

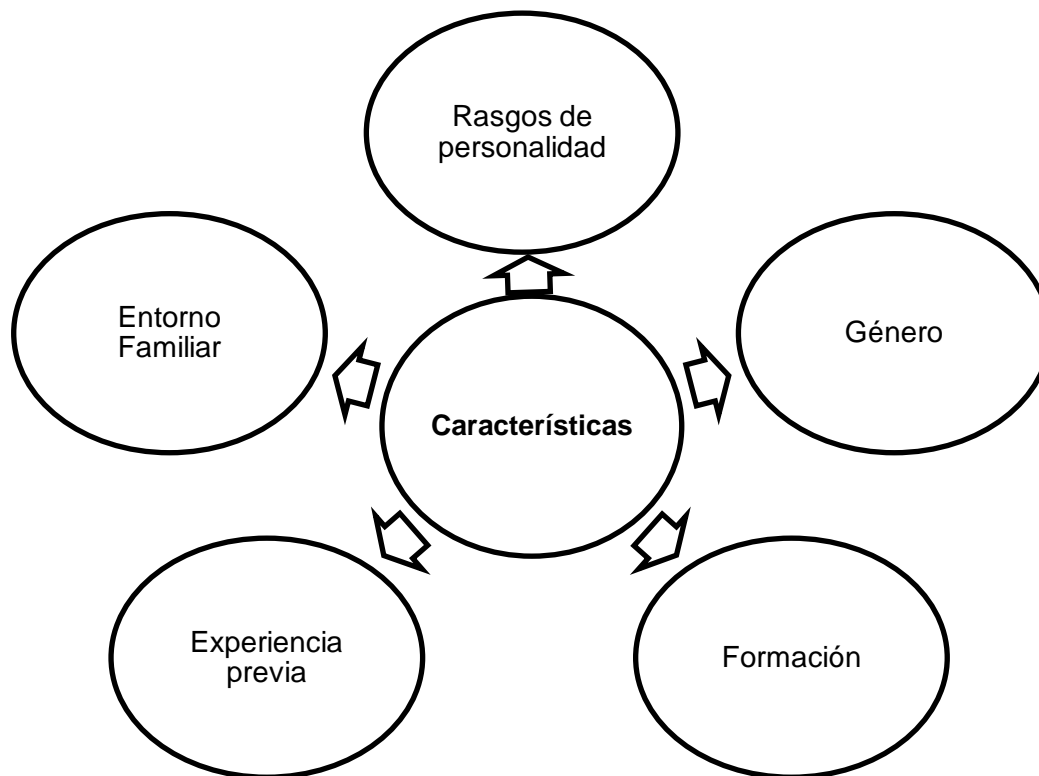
Actualmente, se aplica el término emprendedor a las personas que tienen una sensibilidad especial para detectar oportunidades y la capacidad de movilizar recursos externos para explotar estas oportunidades. Emprendedor es quien descubre la oportunidad, concibe el proyecto y lo pone en práctica. Incluso en las circunstancias más adversas, el emprendedor pone en juego su imaginación y esfuerzo para descubrir oportunidades y transformarlas en negocio (Rodríguez & Santos, 2008).

Se describe al emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento.

### **3.3.1 Características del emprendedor**

Veciana (1999), identifica y estudia los factores de éxito de las nuevas empresas. Uno de ellos está directamente relacionado con las diferentes capacidades estratégicas y directivas del empresario e incluye la raza y género, la ocupación de los padres, la formación como empresarios y la experiencia previa en la creación de empresas. En este apartado se describen las características personales de los emprendedores clasificadas en cinco grupos (figura11):

**Figura 11. Características de los emprendedores**



Fuente: Elaboración propia a partir de Veciana (1999).

### **1. Rasgos de personalidad**

Jeffrey Timmons (1985, 1990) citados en Veciana (1999), resume las siguientes como las características más comunes que identifican al emprendedor y las capacidades de la mentalidad emprendedora:

- Compromiso total, determinación y perseverancia
- Voluntad de conseguir crecer
- Iniciativa y responsabilidad personal
- Persistencia en la solución de problemas
- Consciencia de las propias limitaciones y sentido del humor
- Capacidad de buscar en las propias capacidades
- Capacidad de tolerar la ambigüedad, la tensión y la incertidumbre



- Saber tomar riesgos calculados y saber compartir el riesgo
- Poca necesidad de estatus y poder
- Integridad y fiabilidad
- Decisión, urgencia y paciencia
- Capacidad de superar los fallos y aprender de ellos
- Capacidad de crear equipos

Y las clasifica en seis grupos:

- Confianza y determinación
- Liderazgo
- Búsqueda de oportunidades
- Tolerancia al riesgo, a la ambigüedad y a la incertidumbre
- Creatividad, autoconfianza y habilidad para la adaptación
- Motivación por la excelencia

## **2. Género**

El número de empresas creadas por personas pertenecientes a minorías ha ido creciendo con el paso del tiempo, lo que refleja un cambio social considerable. Así mismo, la creación de empresas por mujeres emprendedoras también se ha ido incrementando de manera considerable (Rodríguez & Santos, 2008).

## **3. Formación**

Atendiendo a las características personales, la literatura indica que el nivel educativo de los emprendedores puede ser un elemento distintivo. Collins & Moore (1973) citados en Rodríguez & Santos (2008) destacan que los emprendedores se caracterizan por su deseo de independencia y por evitar estar en una posición subordinada, lo cual, según los autores, es un indicador del bajo nivel de educación formal. Sin embargo, desde un punto de vista teórico no puede relacionarse el nivel

educativo de un individuo con el éxito de sus iniciativas empresariales. Por un lado, los conocimientos que se adquieren en la escuela no son suficientes para conseguir el éxito empresarial y por otro, muchas de las características que se asocian al emprendedor, como el compromiso, la identificación de oportunidades, la determinación por seguirlas y la tolerancia a la ambigüedad, no son el resultado de la educación formal.

#### **4. Experiencia previa**

Los emprendedores aprenden de las experiencias anteriores y tienen la oportunidad de analizar que les fue bien y en que fallaron, de tal manera que van adquiriendo lo que podría denominarse una tecnología de creación de empresas. Vesper (1980) citado en Velázquez (2014) menciona que los emprendedores que con anterioridad ya han creado una organización tienen mayor probabilidad de éxito y serán más eficientes en la creación de su segunda y tercera empresa.

Veciana (1999) apoya esta afirmación pues indica que es de esperar que altos niveles de experiencia conduzcan a mayores niveles de éxito ya que se conocen los problemas con los que el empresario se va a enfrentar.

#### **5. Entorno familiar**

Un factor importante a considerar en el potencial emprendedor de los individuos desde un punto de vista social, es la experiencia de los padres. Justo (2008), señala que parece razonable pensar que aquellas personas que han vivido su infancia influenciados por el modelo de sus padres, propietarios de un negocio, perciben el ser empresario como una posibilidad de elección. Estas personas habrían desarrollado una considerable experiencia por el periodo transcurrido en el negocio familiar.

### **3.4 Concepto de liderazgo**

Para entender el concepto de liderazgo o lo que implica ser un líder, se presentan algunas definiciones en la tabla 6:

**Tabla 6. Conceptos de liderazgo**

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
Ramos (2005)	Habilidad de un individuo para influir, motivar y posibilitar a otros a contribuir hacia la efectividad y el éxito de la organización de la que son miembros.
Lussier & Achua (2005)	Proceso de influencia de líderes seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.
González (2006)	Forma de influir sobre las personas para que estas intenten con buena disposición y entusiasmo, lograr o contribuir a las metas del grupo.
De la Rosa (2010) citado por Cruz (2012)	Manera de potenciar las capacidades y talentos del personal a través de un modo de gestionar y liderar, un proceso que capta ideas y deseos del personal, favoreciendo sus capacidades y habilidades para el logro de metas institucionales, individuales y el desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que las orientaciones del concepto liderazgo afirman que este ha sido estudiado para incrementar la competitividad, fomentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las empresas (Contreras, 2008).

### **3.5 Funciones del liderazgo**

De acuerdo con Lussier & Achua (2005), Henry Mintzberg identificó que los líderes deben realizar diez funciones administrativas para alcanzar los objetivos fijados en las organizaciones y también las agrupo en tres categorías como se ilustra en la tabla 7:

**Tabla 7. Funciones del liderazgo**

<b>Funciones interpersonales</b>	<b>Funciones informativas</b>	<b>Funciones decisorias</b>
<p><b>Representación</b></p> <p>Los líderes la desempeñan cuando actúan en actividades legales, simbólicas o ceremoniales en nombre de la organización que dirigen.</p> <p><i>Actividades: firmar documentos oficiales, recibir a clientes, hablar con la gente de manera informal y presidir reuniones y ceremonias.</i></p>	<p><b>Supervisión</b></p> <p>Los líderes desempeñan esta función cuando obtiene información. Ya que esta información se utiliza para detectar problemas y oportunidades.</p> <p><i>Actividades: lectura de memoradnos, informes diarios, asistir a reuniones, juntas, observación, etc.</i></p>	<p><b>Emprendedor</b></p> <p>Un líder tiene que innovar e iniciar mejoras. Un líder recibe ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión.</p> <p><i>Actividades: creación de nuevos productos, servicios o mejorar los existentes, idear nuevas formas del procesamiento de productos, adquirir equipo nuevo.</i></p>
<p><b>Líder</b></p> <p>Un líder tiene la función de desempeñar las labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente.</p> <p><i>Actividades: escuchar, entrenar, dar instrucciones y capacitar, evaluar el desempeño.</i></p>	<p><b>Difusión</b></p> <p>Los líderes desempeñan esta función al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización. Los administradores tienen acceso a información restringida de sus subordinados.</p> <p><i>Actividades: de manera oral, mediante correos de voz, reuniones en grupo, etc.</i></p>	<p><b>Manejo de problemas</b></p> <p>Un líder debe realizar acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos.</p> <p><i>Actividades: debe resolver huelgas, mantenimiento de equipo, demoras en entrega de trabajos y administrar bien el tiempo para cumplir con los planes.</i></p>

<b>Enlace</b> Un líder ejerce esta función al interactuar con personas externas a la organización.  <i>Actividades: formar parte de comisiones, asistir a reuniones, convocar y reunirse con personas para mantener en comunicación.</i>	<b>Portavoz</b> Los líderes desempeñan esta función cuando rinden informes a personas externas a su unidad en la organización.  <i>Actividades: reunirse con el jefe para analizar el desempeño, responder cartas, informar al gobierno, etc.</i>	<b>Asignación de recursos</b> Un líder debe programar, solicitar autorizaciones y realizar actividades presupuestarias.  <b>Negociador</b> Un líder debe representar a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Lussier & Achua (2005).

Una vez descritas cada una de las funciones del liderazgo, vale destacar que todas ellas, conllevan al líder a un todo integrado tanto en lo que se refiera a su dirección general o al liderazgo en particular. Por lo que, se hace necesario que los directivos identifiquen plenamente las 3 categorías de funciones y las apliquen a ciertas situaciones que se puedan presentar o incluso en su misma gestión diaria, teniendo en cuenta que cada una de ellas permanecen inseparables (Figura 12) tanto interna como externamente a la organización para un logro productivo y aumento de competitividad organizacional, sumado al desarrollo humano sostenible (Lussier & Achua, 2005).

**Figura 12. Funciones administrativas del líder**



Fuente: Elaboración propia a partir de Lussier & Achua (2005)

### **3.6 Teorías de liderazgo**

Cruz (2012), destaca cuatro teorías importantes en el estudio de liderazgo; la primera describe las características de los líderes, la segunda enfoque analiza la influencia y conducta del líder, la tercera puntualiza sobre los modelos e investigaciones de contingencia y la última teoría combina las teorías de rasgos, del comportamiento por contingencia. A continuación, se describe cada una de ellas:

#### **3.6.1 Teoría de rasgos en el liderazgo o enfoque de características**

Se ocupa de analizar si los líderes se diferencian de sus seguidores en cuanto a rasgos de su personalidad y características psicológicas. De acuerdo con Méndez (2005) Stodgill menciona algunos aspectos que se relacionan con las capacidades del liderazgo siendo:

- Rasgos físicos: la energía, la apariencia, la altura, los rasgos personales y de complexión.
- La inteligencia y la habilidad: la destreza, el poder de captación, el poder de retención e intuición.
- En cuanto a la personalidad reconoció: la adaptabilidad, la agresividad, el entusiasmo, la confianza en sí mismo, la seguridad, el aplomo, la diplomacia, la negligencia, el poder de convencimiento, la dedicación, etc.
- Aspectos relacionados con las tareas: iniciativa, persistencia, impulso de relación, creatividad, dedicación en la ejecución de las tareas y motivación.
- Características sociales tales como: la cooperación, la habilidad administrativa, habilidad interpersonal, ser sociable, ejercer algún tipo de liderazgo, habilidad en cuanto al manejo del o los grupos, ser imparcial entre los problemas que se presentan, participación activa dentro del grupo y saber escuchar a los demás.

### **3.6.2 Teoría del comportamiento del liderazgo**

Debido a que el enfoque centrado en las características del líder no aporta los elementos suficientes para estudiar el liderazgo se realizaron nuevas investigaciones de los años 40's a los 60's, se observó que los líderes mostraban ciertos comportamientos, por lo que se creó esta teoría donde se propone que existen algunas conductas específicas que hacen diferentes a los líderes de las otras personas, además se examinó el liderazgo en lo referente al comportamiento del líder y sus seguidores en donde se detectaron cuatro tipos de comportamiento: liderazgo autocrático, democrático, paternalista o benevolente, laissez-faire y participativo-consultivo (Carreño, 1999).

### **3.6.3 Teoría del estilo de liderazgo por contingencia**

El liderazgo se ve afectado por la situación en la que surge el líder y en la que opera sus acciones, esto se explica debido a que existe una relación entre el grupo y el líder.

La teoría de contingencia implica que el liderazgo es cualquier proceso en el que la habilidad del líder para ejercer influencia, depende de la situación del grupo, el grado de confianza, el estilo, y que la personalidad del líder se ajuste al grupo. Se habla de tres dimensiones críticas que influyen en la situación del liderazgo: poder del puesto, estructura de la tarea y relaciones entre líderes y miembros (Mendoza, 2005).

### **3.6.4 Teorías emergentes del liderazgo**

El liderazgo carismático, transaccional y transformacional se encuentra dentro de este enfoque. Los líderes carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen la autoridad para socializar su pensamiento y conducta individuales, los transaccionales se caracterizan por clarificar los requisitos del trabajo y en premiar a sus colaboradores por cumplirlos y finalmente los transformacionales, identifican que necesitan sus empleados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas,

premiar el buen desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores (Mendoza, 2005).

### **3.7 Liderazgo transaccional, transformacional y laissez-faire**

#### **3.7.1 Liderazgo transaccional**

El estilo de liderazgo transaccional antecede al estilo transformacional, se enfoca al intercambio de recompensas entre el personal subordinado y el líder. De acuerdo con Mateo (2006), es importante destacar que este tipo de liderazgo puede llegar a mantenerse siempre y cuando perdure el beneficio mutuo.

Este estilo, se ha convertido en un tema muy popular en la literatura reciente sobre el liderazgo organizacional, en parte gracias a los resultados que, en general, proporciona en los distintos niveles (individual, grupal u organizacional) (Moreira, 2010).

Lussier & Achua (2005) mencionan que los líderes transaccionales buscan estabilidad, por consiguiente evitan los cambios y en menor grado son promotores o iniciadores de los mismos. Es por ello que el liderazgo transaccional es definido como un enfoque de “busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores”.

Bass (1998) citado en Ramos (2005), hace mención de que este tipo de liderazgo es considerado como un intercambio coste-beneficio o de recompensas entre el líder y el personal subordinado. El refuerzo podrá ser material o simbólico, inmediato o aplazado/diferido, parcial o completo, implícito o explícito y en forma de remuneración o de recursos. El líder clarifica lo que espera de los subordinados y lo que recibirán a cambio. En la transacción, el líder puede utilizar los incentivos y las recompensas contingentes, no solo para influir en la motivación, sino también en la clarificación del trabajo requerido para obtener las recompensas. Además, determina



el modo adecuado para realizar las tareas lo que establece una dependencia entre el líder y el subordinado en la resolución de problemas.

Finalmente, señala que el liderazgo transaccional resulta útil y beneficioso en muchos periodos de la vida organizacional. Sin embargo, se convierte en incompleto, raquítico y estrecho en los periodos de cambio acelerado en las organizaciones, ya que no presta atención a los aspectos expresivos de la organización, esto es, al cambio y a la innovación de la cultura de la organización (Ramos, 2005).

### **3.7.1.1 Dimensiones del liderazgo transaccional**

Bass (1985) citado por Ramos (2005), identificó tres componentes del liderazgo transaccional: Recompensa contingente, administración por excepción activa y administración por excepción pasiva, mismos que se describen a continuación:

**1. Recompensa contingente.** - Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para esto se requiere un estilo más transformacional.

**2. Dirección por excepción activa.** - El líder actúa activamente controlando desviaciones de los estándares y errores de los seguidores y continuamente monitorea el desempeño de los seguidores para anticipar errores antes que se transformen en un problema e inmediatamente toma medidas correctivas.

**3. Dirección por excepción pasiva.** - El líder asume una postura más reservada, espera que surjan los problemas, para que entonces sean tomadas medidas de resolución de los problemas. Por lo tanto, el líder interviene sólo si los patrones no son alcanzados, es decir, cuando las cosas van mal o se distancian de lo esperado.

### **3.7.1.2 Teoría del intercambio líder-miembro (LMX)**

También conocida como teoría LMX (Leader Member Exchange) esta teoría implica el desarrollo de relaciones de intercambio entre líder-miembro y busca la coincidencia en intereses, es decir, se caracteriza por ser una transacción o trueque de intereses (Palomo, 2008).

La teoría del intercambio líder-miembro, sostiene que, debido a las presiones del tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de subordinados. Estos individuos forman el grupo interno denominado personal de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo. Ellos, obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que este controla y tiene relaciones superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

Pero todavía no está claro de qué manera el líder decide quien cae en cada categoría, existe evidencia de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo interno debido a que poseen ciertas similitudes como, por ejemplo: edad, sexo, valores, etc.

Se afirma que esta teoría predice que los subordinados con el estatus de grupo interno tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con superiores (Reyes, 2008).

### **3.7.2 Liderazgo transformacional**

Las organizaciones están en constantes cambios y al mismo tiempo el estilo de liderazgo cambia conjuntamente con las empresas. Es aquí donde aparece el liderazgo transformacional como el nuevo modelo que es considerado un estilo idóneo para los nuevos retos organizacionales (Ramos, 2005).

La aparición del concepto se debe al trabajo de Burns en 1978 y significa básicamente, el liderazgo ejercido por personas que hacen cambios profundos en la sociedad, en las actitudes y comportamientos de los miembros de las organizaciones, obteniendo de ellos el compromiso y la empatía necesarios para lograr objetivos (Moreira, 2010).

Bass (1985), describe a este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores al concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los seguidores y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado (Mendoza, 2005).

En este sentido, se define como característica de los líderes transformacionales que articulan una visión e inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. Así mismo, poseen la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional (Mendoza, 2005).

### **3.7.2.1 Dimensiones del liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional incluye cuatro componentes principales (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990) citados en Cruz (2012), que hacen hincapié en actividades tales como: creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía.

**1. Influencia idealizada.** - Este componente representa el nivel más alto del liderazgo transformacional. Las características carismáticas que se perciben en el líder transformacional son de naturaleza socio - emocional e inspiran sentimientos de lealtad, admiración e identificación a sus subordinados, más allá del mero interés individual. Permite al líder mantener una autoestima, respeto, confiabilidad y fortaleza con los seguidores. Los líderes de este tipo se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso, este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder (Cruz, 2012).

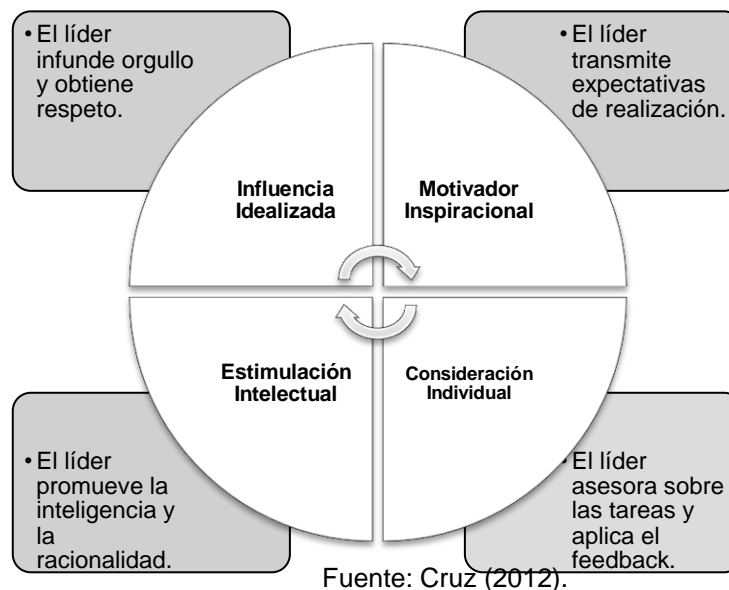
**2. Motivador Inspiracional.** - El líder desarrolla entusiasmo y motivación en los subordinados para alcanzar un desempeño superior de las tareas y objetivos de grupo, ya que es bueno lograr esfuerzos extras. Comunica una visión atractiva y actúa como un modelo de conducta, centrándose en el desarrollo de los colaboradores. Aspectos característicos de esta faceta son cuestiones relacionadas con el espíritu de equipo, el entusiasmo y el optimismo en la capacidad de todos para superar las dificultades o problemas. El líder está preocupado hacia fuera y hacia dentro con el bien del grupo, de la organización o de la sociedad, en su conjunto. En este caso, los que lideran tienden a ser percibidos como personas tenaces, con iniciativa y enérgicos, lo que demuestra un gran optimismo y confianza en un futuro mejor para el grupo (Moreira, 2010).

**3. Estimulación intelectual.** - El líder conduce a los seguidores a superar el corto plazo y a desarrollar sus propias capacidades estratégicas. El líder alienta los seguidores en la toma de conciencia de los problemas, de sus propios pensamientos e imaginación. Alienta su pensamiento innovador/creativo, les ayuda a ser más competentes y exitosos. En este nivel, el líder tiene como objetivo fomentar la creatividad y la innovación en los otros, cuestionando los principios y mecanismos adoptados en el trabajo, a crear un entorno de apertura a nuevas ideas, lo que permite la reformulación de los problemas existentes. El líder hace hincapié en la

originalidad como un valor importante y alienta la expresión de ideas y opiniones diferentes a las suyas (Moreira, 2010).

**4. Consideración individual.** - En esta dimensión, de acuerdo con Bass & Avolio (1995), el líder considera las necesidades, intereses y capacidades de los seguidores. Proporciona retroalimentación, los apoya, los anima y trata de desarrollar su potencial y autonomía, delegando responsabilidades. El líder provee de un clima laboral en la cual cada uno de los miembros del grupo o seguidores son escuchados en forma cuidadosa con la finalidad de identificar las expectativas personales y profesionales de los seguidores (Mendoza, 2006).

**Figura 13. Dimensiones del liderazgo transformacional**



### **3.7.2.2 Liderazgo transformacional desde diferentes enfoques**

#### **3.7.2.2.1 Teoría de Kouzes y Posner**

Como un antecedente al concepto actual del estilo transformacional, los autores Kouzes & Posner en 1997 bajo la misma premisa de que el liderazgo procura liberar las cualidades de la naturaleza humana y aborda las relaciones fundamentales con la gente que nos rodea, descubrieron que “el liderazgo no es una cualidad reservada a

pocos hombres o mujeres carismáticos. Es un proceso corriente que la gente utiliza para sacar a relucir lo mejor de sí mismas y de los demás” (Cruz, 2012).

Estos autores, reconocieron cinco prácticas fundamentales a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias:

1. Inspirar una visión compartida. - tienen una visión futurista y encausan a sus seguidores para que adopten su visión como propia;
2. Habilitar a otros para actuar. - los líderes crean relaciones de confianza haciendo sentir a sus seguidores importantes de manera que las personas logren que el proyecto funcione;
3. Brindar aliento. - confiar en su calidad humana para reconocer las aportaciones individuales de los seguidores y celebrar sus logros;
4. Servir de modelo. - el propósito central es tener metas claras y concretas además de enseñar con el ejemplo como esperan que los demás se comporten y;
5. Desafiar al proceso. - se trata de buscar oportunidades y correr riesgos.

Por lo que, los líderes que adoptan un estilo transformacional tienen una perspectiva de largo plazo, enfoque en los clientes, promueven una visión y valores compartidos, toman algunos riesgos y tratan a los empleados como individuos, tienen interés en adaptarse a los cambios o propiciar algunos, de manera que puedan anticiparse a las situaciones futuras del entorno, adoptando la idea de que la prevención oportuna genera beneficios competitivos para la organización (Cruz, 2012).

#### **3.7.2.2.2 Teoría de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio**

El liderazgo transformacional puede definirse como “aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Lo que representa a su vez un beneficio para la colectividad” (Bass, 1985). La razón por la que Bass consideró este estilo de liderazgo como transformador, es por la fuerte y directa relación que

tiene con las necesidades humanas, específicamente las que están ubicadas en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización (Cruz, 2012).

El liderazgo transformacional tiene una relación importante con tres aspectos: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los individuos (Mendoza, 2005).

Por lo anterior, es que Bass y Avolio son reconocidos como los precursores de un modelo de liderazgo que responden a las exigencias del Siglo XXI. Sus estudios se han generado una teoría sólida con evidencia empírica en diversos países y culturas. El modelo de liderazgo transformacional y transaccional de dichos autores responde de manera directa a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas tales como: la calidad, la innovación organizacional, la necesidad de cambios organizacionales de gran rapidez, la innovación organizacional, planeación estratégica creativa, la orientación hacia los procesos organizacionales entre otros (Mendoza, 2005).

Durante más de treinta años los modelos de liderazgo han evolucionado, desde modelos más estáticos basados en los rasgos de los líderes, por ejemplo las teorías del gran hombre, los modelos conductuales como los de la Universidad de Ohio hacia modelos situacionales tales como la teoría del intercambio líder seguidor, el modelo camino meta, el modelo de liderazgo situacional, entre otros que tomaban en cuenta para su análisis las variables del ambiente y de la persona pero los últimos enfoques sobre liderazgo contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos y las organizaciones (Nader & Castro, 2007).

En la actualidad, uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones es el modelo de liderazgo transformacional. Su principal precursor es Bass (1985), quien se basó en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente. La mayoría de las teorías consideran tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas (Nader & Castro, 2007).

Bernard Bass, doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, ha orientado su trabajo por más de dos décadas hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones. En 1985 publicó su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*, en el que comenzó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional (Nader & Castro, 2007).

El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional (Bass, 1999).

Burns, ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio (Bass, 1999). En contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad. Esta es la razón por la cual Bass considera este estilo de liderazgo transformador, por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus



necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación) (Bass, 1985).

Ese cambio de prioridades del individuo permite la expansión de su abanico de necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal. Este cambio da como resultado que las personas dentro de la organización que tienen potencial para convertirse en líderes auto dirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados (Bass, 1985). Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo.

Dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass en conjunto con Bruce Avolio, doctor en Psicología Industrial y organizacional, docente investigador de la Universidad de Nebraska- Lincoln y director del Gallup Leadership Institute, proponen el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización y además contempla una última dimensión denominada Laissez-Faire.

**Figura 14. Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass y Avolio**

Líder Transformacional						Líder Transaccional			No Liderazgo	Variables de Resultado		
Carisma		Inspiración Motivacional	Estimulación Intelectual	Consideración Individual	Tolerancia Psicológica	Recompensa Contingente	Administración por Excepción Activa	Administración por Excepción Pasiva	Laissez - Faire	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad
Atributos	Conducta											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Fuente: Elaboración propia a partir de Cruz (2012)

### **3.7.2.3 Características de un líder transformacional**

De acuerdo con Rosas (2006), seis son las características centrales de personalidad que se pueden encontrar en los líderes:

1. Creatividad. - Manifiesta un desafío constante al status quo, buscando nuevas ideas para afrontar el futuro. Los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones.
2. Interactividad. - Para poder favorecer el crecimiento de los miembros de la organización mantiene una postura abierta con los mismos. El líder escucha con interés, esta interacción no es negociable.
3. Visión. - Comunica y hace partícipes a sus colaboradores de la visión, puede que esta sea la característica más importante de un líder transformacional.
4. Empowerment. - Consiste en liberar al personal de controles rígidos establecidos en una organización, dándoles libertad para asumir responsabilidades de sus propias ideas y acciones y para dejarse guiar por su propio juicio y así obtener beneficios para la organización y clientes.
5. Pasión. - El líder transformacional tiene que demostrar su pasión con la gente como con las tareas organizacionales. Su pasión le permite mantener un fuerte compromiso con la visión por lo que se considera esencial.
6. Ética. - Los líderes transformacionales deben poseer los patrones éticos más altos para tener la capacidad de hacer lo correcto en cada momento.

### **3.7.3 No liderazgo o Laissez-Faire**

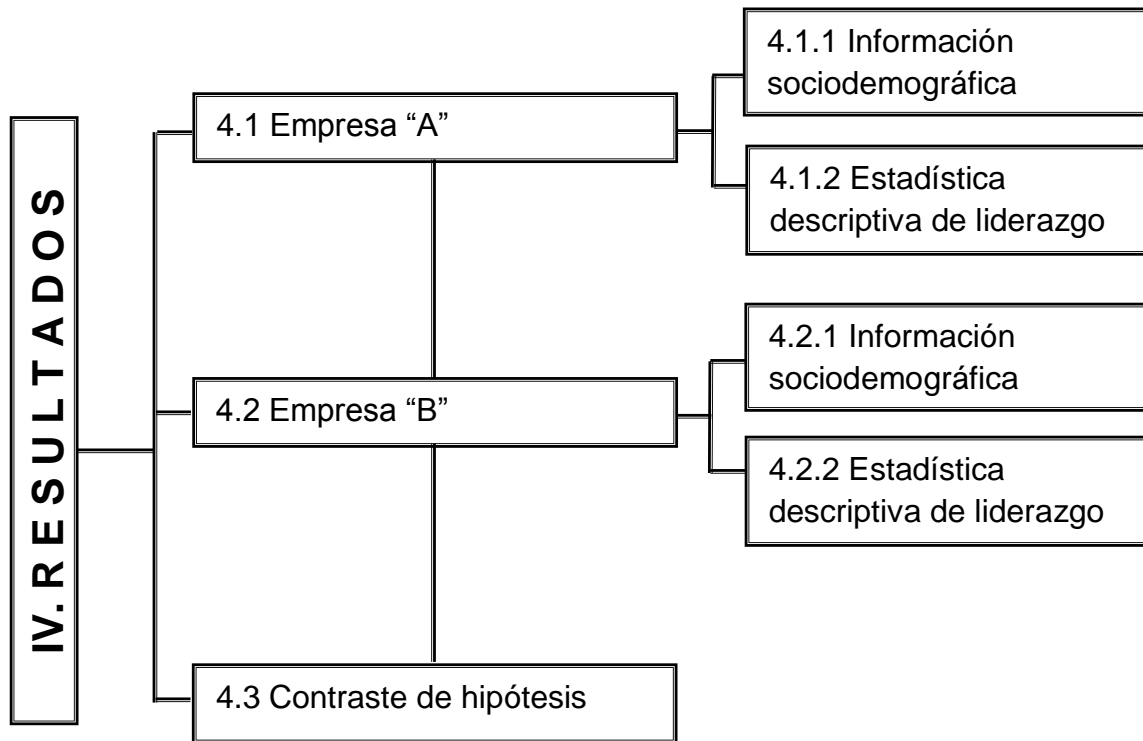
Este tipo de liderazgo describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión y no confían en su habilidad para dirigir (Vega & Zavala, 2004). Los líderes con este estilo conceden total información a los seguidores para la toma de decisiones sin que afecte su autoridad e influencia en el grupo, en gran medida el líder evita formar parte en la ejecución de actividades y realizar evaluaciones (Cruz, 2012).

Las principales características de este estilo de liderazgo son: El líder da muy poca o nada de dirección al grupo, las opiniones son recibidas sólo cuando se piden y no parece que exista alguien al mando. Por lo anterior, se considera que este estilo de liderazgo genera confusión y poca participación del grupo.

# **CAPÍTULO IV.**

## **RESULTADOS**

**Figura 15. Resultados**



Fuente: Elaboración propia.

En el presente capítulo se describen los resultados obtenidos durante la presente investigación derivados de la aplicación del instrumento de medición Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) sobre estilos de liderazgo que fue aplicado en las empresas objeto de estudio con la finalidad de identificar el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las empresas “A” y “B” y conocer la influencia de este en la permanencia de sus emprendimientos.

Se presentan los resultados para cada una de las empresas estudiadas como se indica a continuación:

En primera instancia, se incluye la descripción de las variables sociodemográficas relacionadas con el sexo, estado civil, edad, escolaridad y antigüedad de las personas que participaron en la presente investigación.

Seguido del análisis estadístico descriptivo de las escalas de los estilos de liderazgo y las variables de resultado.

Y, finalmente, se presenta el contraste de hipótesis a través de análisis correlacionales.

#### **4.1 Empresa “A”**

##### **4.1.1 Información sociodemográfica**

Derivado de la aplicación del instrumento, se presentan en la tabla 8 los resultados que se obtuvieron en relación con las características sociodemográficas y laborales de los encuestados.

**Tabla 8. Características sociodemográficas y laborales empresa “A”**

<b>Sociodemográficas</b>	
<b>Sexo</b>	Masculino 21.43%
	Femenino 78.57%
<b>Edad</b>	22 -30 años 42.86%
	31 – 40 años 35.71%
	Más de 40 años 21.43%
<b>Estado civil</b>	Soltero 21.42%
	Casado 78.58%
<b>Escolaridad</b>	Primaria 35.71%
	Secundaria 28.57%
	Bachillerato 21.43%
	Licenciatura 14.29%
<b>Laborales</b>	
<b>Antigüedad</b>	Menos de 3 años 14.28%
	Entre 3 y 5 años 35.72%
	De 6 a 10 años 7.14%
	Más de 10 años 42.86%
<b>Antigüedad en el puesto</b>	Menos de 3 años 21.43%
	Entre 3 y 5 años 35.72%
	De 6 a 10 años 7.14%
	Más de 10 años 35.71%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

Del total de los encuestados en la empresa “A”, el 78.57% son de **sexo** femenino y el 21.43% masculino. Esto se atribuye al hecho de que las actividades relacionadas con la fabricación de prendas de vestir son generalmente realizadas por mujeres. La **edad** del 42.86% de los participantes se encuentra en un rango de entre 22 y 30 años, el 35.71% tiene entre 31 y 40 años y tan sólo en 21.43% más de 40 años. En cuanto al **estado civil** se observó que la mayoría de los integrantes de esta empresa son casados y representan el 78.58% mientras que el resto (21.42%) se encuentran solteros. Con referencia a la **escolaridad**, el grado de estudios que predominó fue la educación primaria con 35.71%, generalmente estos empleados ocupan los puestos operativos como: costureras, cortadoras, tejedores, etc. seguido del nivel secundaria que presentó un 28.57%, después con 21.43% se ubicó el bachillerato, en donde los

puestos desempeñados principalmente son: almacenista, diseñador, vendedor y auxiliar administrativo y el 14.29% poseen puestos como coordinadores o jefes de departamento y están representados por aquellas personas con nivel educativo superior. Finalmente, en lo que respecta a la **antigüedad**, se observaron los siguientes porcentajes: El 14.28% lleva menos de tres años laborando para la empresa, el 35.72% entre 3 y 5 años, el 7.14% de 6 a 10 años y 42.86% han prestado sus servicios por más de diez años.

#### **4.1.2 Análisis descriptivo de liderazgo**

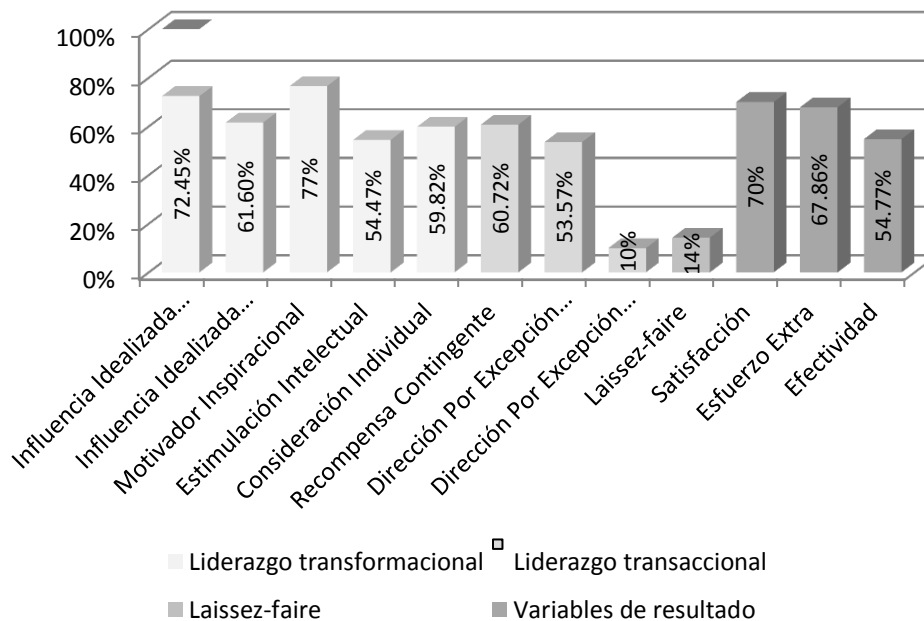
En la gráfica 2, se exponen los resultados de la percepción de los encuestados con respecto a cada una de las dimensiones que forman parte del Modelo de liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio.

Respecto al liderazgo transformacional se obtuvo que las dimensiones de mayor apreciación son: motivador inspiracional 77%, influencia idealizada atributos 72.45% e influencia idealizada conducta 61.60%, cabe mencionar que estos presentaron valores superiores a los obtenidos en el liderazgo transaccional, lo que supone la predominancia de este estilo. Concerniente al liderazgo transaccional, recompensa contingente es la única dimensión que presentó el valor más alto 60.72% en comparación con consideración individual 59.82% y estimulación intelectual 54.47% dimensiones del liderazgo transformacional. Por su parte dirección por excepción activa 53.57% y dirección por excepción pasiva 10% presentaron valores menores. Laissez-faire, mostró un porcentaje de 14% el cual revela que en definitiva las conductas características de éste estilo son llevadas a cabo de manera esporádica y finalmente, en relación con las variables de resultado, se observa que el esfuerzo extra obtuvo la mayor puntuación 70%, seguido de esfuerzo extra 67.68% y efectividad 54.67% lo que supone que las dos primeras están influenciadas en mayor medida por el estilo de liderazgo ejercido en esta organización. Lo anterior, demuestra que el estilo de liderazgo que predomina en la empresa “A” es el



**transformacional** en relación con el estilo transaccional. El análisis de cada una de las dimensiones puede consultarse en el anexo 4.

**Gráfica 2. Análisis descriptivo de liderazgo empresa “A”**



Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 Empresa “B”

### 4.2.1 Información sociodemográfica

Derivado de la aplicación del instrumento, se presentan en la tabla 9 los resultados que se obtuvieron en relación con las características sociodemográficas y laborales de los encuestados.

**Tabla 9. Características sociodemográficas y laborales empresa “B”**

<b>Sociodemográficas</b>		
<b>Sexo</b>	Masculino	0%
	Femenino	100%
<b>Edad</b>	20 - 25 años	40%
	26 – 30 años	60%
	Más de 30 años	0%
<b>Estado civil</b>	Soltero	70%
	Casado	30%
<b>Escolaridad</b>	Primaria	0%
	Secundaria	30%
	Bachillerato	60%
	Licenciatura	10%
<b>Laborales</b>		
<b>Antigüedad</b>	Menos de 3 años	14.28%
	Entre 3 y 5 años	35.72%
	De 6 a 10 años	7.14%
	Más de 10 años	42.86%
<b>Antigüedad en el puesto</b>	Menos de 3 años	100%
	Entre 3 y 5 años	0%
	De 6 a 10 años	0%
	Más de 10 años	0%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

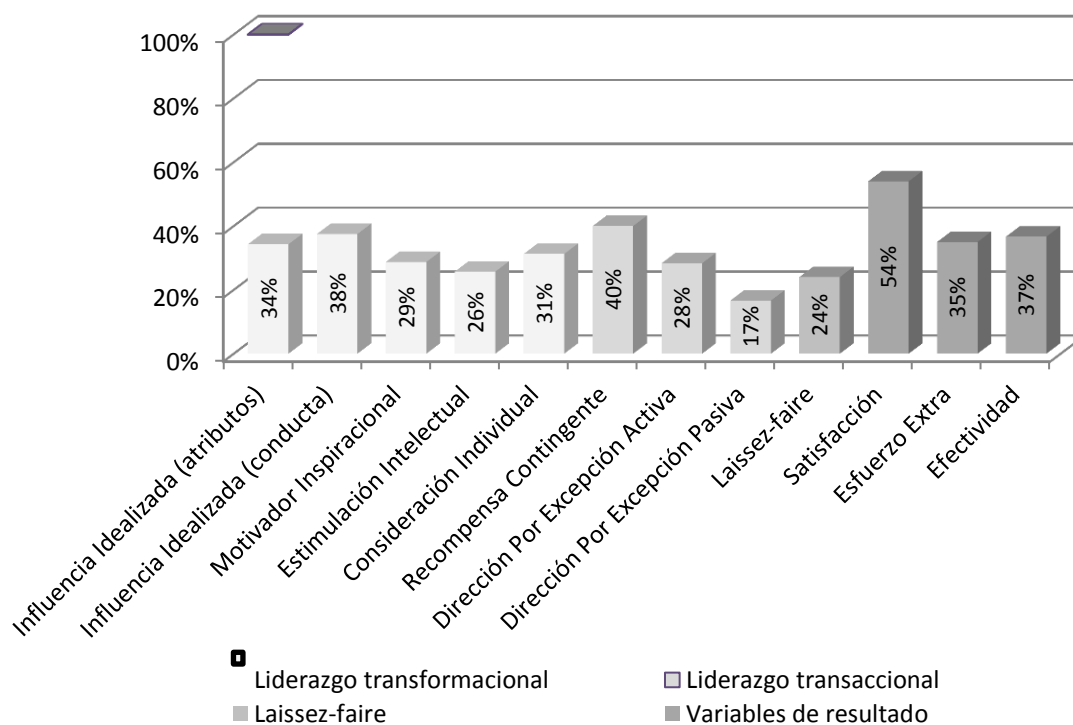
En relación al **sexo**, se obtuvo que el 100% de los encuestados son de sexo femenino. Esto, al igual que en el caso de la empresa “A” se atribuye al hecho de que las actividades relacionadas con la fabricación de prendas de vestir son generalmente realizadas por mujeres. Con respecto a la **edad**, el 40% de los participantes se encuentran en un rango de entre 20 y 25 años mientras que el 60% restante se ubica en un rango entre 26 y 30 años. No se identificaron sujetos con más de 30 años de edad laborando en la empresa. En relación con el **estado civil**, se detectó que el 70% de los encuestados son solteros mientras que el 30% restante son casados. En lo concerniente a la **escolaridad**, se identificó que el último grado de estudios de los participantes fue en su mayoría bachillerato con un 60%, seguido de la educación secundaria que presentó un 30%. Generalmente, los puestos

ocupados por las personas con estos niveles de escolaridad ocupan puestos como: diseñadores, vendedores y supervisores mientras que el 10% restante está representado por la propietaria de la unidad económica ya que es a única persona de la organización que cuenta con educación superior. Finalmente, referente a la **antigüedad** se observó que el 100% de los encuestados llevan prestando sus servicios menos de tres años. Esto se atribuye al hecho de que se trata de una compañía de reciente creación.

#### **4.2.2 Análisis descriptivo de liderazgo**

La gráfica 3, presenta los resultados de la percepción de cada una de las dimensiones del Modelo de transaccional y transformacional de Bass y Avolio. Con respecto al liderazgo transformacional, se observó que influencia idealizada (conducta) 38%; influencia idealizada (atributos) 34%; consideración individual 31% y motivador inspiracional 29% obtuvieron valores superiores a las dimensiones del liderazgo transaccional con excepción de recompensa contingente 40%. Sin embargo, se observó que en general los valores de ambos estilos son similares lo que supone que se ejerce una mezcla de liderazgo o bien aún no se define cual predomina en esta empresa. Laissez-faire 24% indica que las conductas características de este estilo se llevan a cabo con regularidad por el líder de esta empresa. En relación con las variables de resultado, satisfacción resultó ser la que es influenciada en mayor medida por los estilos de liderazgo identificados seguida de efectividad 37% y esfuerzo extra 35%. La percepción de cada una de las dimensiones se puede consultar en el anexo 5.

**Gráfica 3. Análisis descriptivo de liderazgo empresa “B”**



Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Contraste de hipótesis

El contraste de hipótesis se realizó a través del análisis de correlación de Spearman debido a que la naturaleza de las variables es no paramétrica, obteniendo los siguientes resultados:

**H1.** *El ejercicio del estilo de liderazgo transformacional predomina en ambas empresas.*

La tabla 10, presenta la información relacionada con la empresa “A”. Se observó que dentro de las conductas atribuidas al ejercicio del liderazgo transformacional, presentaron una correlación positiva significativa a un nivel de significancia de 0.01: confianza en sí mismo  $r=.608$  y  $p=.021$ , acciones con respeto  $r=.603$  y  $p=.022$ , tolerancia a diferentes opiniones  $r=.600$  y  $p=.023$  y confianza en alcanzar metas  $r=.576$  y  $p=.031$ . Por otra parte, pero a un nivel de significancia de 0.05 resultaron

con una correlación positiva significativa: coherencia entre lo que dice y hace  $r=.902$  y  $p=.000$ , evaluación de decisiones  $r=.896$  y  $p=.000$ , valoración de aportes  $r=.878$  y  $p=.000$ , metas compartidas  $r=.870$  y  $p=.000$ , posibles escenarios de los problemas  $r=.864$  y  $p=.000$ , conocimiento de las necesidades del grupo  $r=.847$  y  $p=.000$ , beneficios por alcanzar metas  $r=.832$  y  $p=.000$ , orientación a cumplir metas  $r=.799$  y  $p=.001$ , atención para escuchar  $r=.783$  y  $p=.001$ , confianza y seguridad  $r=.782$  y  $p=.001$ , guía para los demás  $r=.772$  y  $p=.001$ , modelo a seguir  $r=.764$  y  $p=.001$ , misión compartida  $r=.757$  y  $p=.002$ , formas de hacer el trabajo  $r=.731$  y  $p=.003$  y finalmente, estímulos para expresar ideas y opiniones  $r=.705$  y  $p=.005$ .

La información correspondiente a la empresa “B” se exhibe en la tabla 11, en la que se vislumbró que existe una correlación positiva significativa a un nivel de significancia de 0.01 entre el liderazgo transformacional y guía para los demás  $r=0.802$  y  $p=0.005$ . Por lo que, **H1** se acepta parcialmente.

**Tabla 10. Matriz de correlación de Spearman Empresa “A”**

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
<b>Rho de Spearman</b>	1. Evaluación crítica	Coefficiente de correlación	1.000																
		Sig. (bilateral)																	
		N	14																
	2. Valores y creencias	Coefficiente de correlación	-.083	1.000															
		Sig. (bilateral)	.779																
		N	14	14															
	3. Resolución de problemas	Coefficiente de correlación	.192	.519	1.000														
		Sig. (bilateral)	.511	.057															
		N	14	14	14														
	4. Optimismo hacia el futuro	Coefficiente de correlación	.145	.131	.091	1.000													
		Sig. (bilateral)	.620	.655	.756														
		N	14	14	14	14													
	5. Orgullo de asociación	Coefficiente de correlación	.074	-.230	.320	-.228	1.000												
		Sig. (bilateral)	.802	.429	.264	.433													
		N	14	14	14	14	14												
	6. Entusiasmo sobre las metas	Coefficiente de correlación	0.000	-.392	-.034	.189	.258	1.000											
Sig. (bilateral)		1.000	.166	0.228	.519	0.37													
N		14	14	14	14	14	14												
7. Objetivos claros	Coefficiente de correlación	-.063	.481	.411	-.050	-.175	-.471	1.000											
	Sig. (bilateral)	.830	.082	.145	.865	.549	.089												
	N	14	14	14	14	14	14	14											
8. Bienestar grupal	Coefficiente de correlación	.438	-.130	.019	-.083	-.364	-.059	.208	1.000										
	Sig. (bilateral)	.118	.659	.949	.778	.201	.842	.476											
	N	14	14	14	14	14	14	14	14										
9. Acciones con respeto	Coefficiente de correlación	.139	.217	.603	-.330	.531	-.026	.440	.137	1.000									
	Sig. (bilateral)	.636	.457	.022	.249	.051	.930	.115	.640										
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14									
10. Responsabilidad en decisiones tomadas	Coefficiente de correlación	.017	.225	.401	.088	.193	-.393	.329	-.096	.242	1.000								
	Sig. (bilateral)	.954	.439	.155	.765	.510	.164	.250	.743	.405									
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14								
11. Confianza y seguridad	Coefficiente de correlación	.109	-.028	.471	-.258	.679**	.122	.194	-.054	.782**	-.028	1.000							
	Sig. (bilateral)	.712	.924	.089	.373	.008	.679	.507	.856	.001	.923								
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14							
12. Visión hacia el futuro	Coefficiente de correlación	.074	.384	.320	-.175	-.077	-.207	.439	.291	.531	.424	-.113	1.000						
	Sig. (bilateral)	.802	.176	.264	.549	.794	.478	.117	.312	.051	.131	.700							
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14						
13. Posibles escenarios de los problemas	Coefficiente de correlación	.222	.511	.864**	-.086	.189	-.467	.581**	-.049	.521	.452	.278	.453	1.000					
	Sig. (bilateral)	.445	.062	.000	.770	.518	.093	.029	.869	.056	.105	.336	.104						
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14					
14. Formas de hacer el trabajo	Coefficiente de correlación	-.111	.552	.719**	.025	.345	-.186	.689**	.066	.731**	.367	.508	.475	.582	1.000				
	Sig. (bilateral)	.706	.041	.004	.933	.227	.525	.006	.823	.003	.196	.063	.086	.029					
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14				
15. Misión compartida	Coefficiente de correlación	.190	.265	.713**	.045	.274	-.084	.469	.391	.664**	.457	.404	.509	.545	.757**	1.000			
	Sig. (bilateral)	.514	.360	.004	.880	.343	.775	.091	.167	.010	.101	.152	.063	.044	.002				
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14			
16. Confianza en alcanzar metas	Coefficiente de correlación	.347	-.048	.251	-.330	.531	-.026	.055	.137	.576*	.242	.284	.531	.237	.406	.344	1.000		
	Sig. (bilateral)	.224	.870	.386	.249	.051	.930	.852	.640	.031	.405	.325	.051	.415	.149	.228			
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

\*\*.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Emprendimiento y liderazgo, ¿Una relación necesaria para la permanencia de las PyMES?:  
Estudio de caso de dos empresas hidalguenses.**

		17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
<b>Rho de Spearman</b>	17. Riesgos compartidos	Coefficiente de correlación	1.000														
		Sig. (bilateral)															
		N	14														
	18. Confianza en juicios y decisiones	Coefficiente de correlación	.206	1.000													
		Sig. (bilateral)	.480														
		N	14	14													
	19. Confianza en si mismo	Coefficiente de correlación	.425	.608	1.000												
		Sig. (bilateral)	.130	.021													
		N	14	14	14												
	20. Evaluación de decisiones	Coefficiente de correlación	.896**	.438	.638	1.000											
		Sig. (bilateral)	.000	.117	.014												
		N	14	14	14	14											
	21. Coherencia entre lo que dice y hace	Coefficiente de correlación	.902**	.497	.641	.865**	1.000										
		Sig. (bilateral)	.000	.071	.014	.000											
		N	14	14	14	14	14										
	22. Modelo a seguir	Coefficiente de correlación	.277	.764**	.629	.380	.631	1.000									
		Sig. (bilateral)	.337	.001	.016	.180	.016										
		N	14	14	14	14	14	14									
	23. Orientación a cumplir metas	Coefficiente de correlación	.775**	.298	.647	.799**	.806**	.565	1.000								
		Sig. (bilateral)	.001	.300	.012	.001	.000	.035									
		N	14	14	14	14	14	14	14								
	24. Tolerancia a diferentes opiniones	Coefficiente de correlación	.168	.313	.600	.308	.373	.441	.298	1.000							
		Sig. (bilateral)	.566	.276	.023	.284	.189	.115	.301								
		N	14	14	14	14	14	14	14	14							
	25. Guía para los demás	Coefficiente de correlación	.554	.508	.745**	.601	.772**	.741**	.664**	.480	1.000						
		Sig. (bilateral)	.040	.063	.002	.023	.001	.002	.010	.082							
		N	14	14	14	14	14	14	14	14	14						
	26. Valoración de aportes	Coefficiente de correlación	.617	.389	.863**	.628	.802**	.636	.766**	.529	.878**	1.000					
		Sig. (bilateral)	.019	.169	.000	.016	.001	.014	.001	.052	.000						
		N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14					
	27. Conocimiento de las necesidades del grupo	Coefficiente de correlación	.346	.446	.597	.394	.585	.703**	.522	.308	.847**	.718**	1.000				
Sig. (bilateral)		.225	.110	.024	.164	.028	.005	.055	.284	.000	.004						
N		14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14					
28. Beneficios por alcanzar metas	Coefficiente de correlación	.734**	.158	.456	.726**	.751**	.472	.832**	.226	.530	.594	.607	1.000				
	Sig. (bilateral)	.003	.591	.101	.003	.002	.088	.000	.438	.051	.025	.021					
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14				
29. Estimulo para expresar ideas y opiniones	Coefficiente de correlación	.611	.277	.635	.629	.705**	.577	.870**	.240	.670**	.767**	.513	.670**	1.000			
	Sig. (bilateral)	.020	.338	.015	.016	.005	.031	.000	.409	.009	.001	.061	.009				
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14			
30. Atención para escuchar	Coefficiente de correlación	.758**	.268	.480	.783**	.732**	.240	.747**	.159	.462	.608	.320	.586	.635	1.000		
	Sig. (bilateral)	.002	.354	.082	.001	.003	.409	.002	.588	.096	.021	.265	.028	.015			
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14		
31. Metas compartidas	Coefficiente de correlación	.795**	.248	.664**	.788**	.870**	.540	.868**	.462	.614	.788**	.465	.862**	.767**	.664**	1.000	
	Sig. (bilateral)	.001	.392	.010	.001	.000	.046	.000	.096	.019	.001	.094	.000	.001	.010		
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

**Tabla 11. Matriz de correlación de Spearman Empresa "B"**

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16																
<b>Rho de Spearman</b>	1. Evaluación crítica	Coefficiente de correlación	1.000																															
		Sig. (bilateral)																																
		N	10																															
	2. Valores y creencias	Coefficiente de correlación		-.296	1.000																													
		Sig. (bilateral)		.407																														
		N		10	10																													
	3. Resolución de problemas	Coefficiente de correlación			-.208	.572	1.000																											
		Sig. (bilateral)			.565	.084																												
		N			10	10	10																											
	4. Optimismo hacia el futuro	Coefficiente de correlación				0.000	.415	.590	1.000																									
		Sig. (bilateral)				1.000	.234	.073																										
		N				10	10	10	10																									
	5. Orgullo de asociación	Coefficiente de correlación					0.000	.661	.232	.144	1.000																							
		Sig. (bilateral)					1.000	.037	.519	.691																								
		N					10	10	10	10	10																							
	6. Entusiasmo sobre las metas	Coefficiente de correlación						-.251	.664	.878	.842	.234	1.000																					
Sig. (bilateral)							.484	.036	.001	.002	.516																							
N							10	10	10	10	10	10																						
7. Objetivos claros	Coefficiente de correlación							0.000	.193	-.114	-.118	.612	-.038	1.000																				
	Sig. (bilateral)							1.000	.593	.754	.746	.060	.917																					
	N							10	10	10	10	10	10	10																				
8. Bienestar grupal	Coefficiente de correlación								0.000	.283	.358	-.247	.428	.096	.262	1.000																		
	Sig. (bilateral)								1.000	.428	.310	.491	.217	.792	.464																			
	N								10	10	10	10	10	10	10	10																		
9. Acciones con respeto	Coefficiente de correlación									-.456	.463	.493	0.000	.102	.382	-.250	.612	1.000																
	Sig. (bilateral)									.185	.178	.148	1.000	.779	.276	.486	.060																	
	N									10	10	10	10	10	10	10	10	10																
10. Responsabilidad en decisiones tomadas	Coefficiente de correlación										.456	-.386	0.000	-.354	.102	-.267	.167	.612	.167	1.000														
	Sig. (bilateral)										.185	.271	1.000	.316	.779	.456	.645	.060	.645															
	N										10	10	10	10	10	10	10	10	10	10														
11. Confianza y seguridad	Coefficiente de correlación											.456	-.154	0.000	.354	-.102	.191	.250	.175	-.167	.250	1.000												
	Sig. (bilateral)											.185	.670	1.000	.316	.779	.597	.486	.629	.645	.486													
	N											10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10												
12. Visión hacia el futuro	Coefficiente de correlación												0.000	-.193	0.000	-.236	-.102	-.229	-.167	.525	.250	.250	.167	1.000										
	Sig. (bilateral)												1.000	.593	1.000	.512	.779	.524	.645	.120	.486	.486	.645											
	N												10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10										
13. Posibles escenarios de los problemas	Coefficiente de correlación														0.000	.106	.408	.301	.186	.418	.609	-.016	-.228	.076	.228	-.304	1.000							
	Sig. (bilateral)														1.000	.771	.241	.398	.606	.229	.062	.965	.526	.835	.526	.393								
	N														10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10							
14. Formas de hacer el trabajo	Coefficiente de correlación															0.000	.651	.670	.702	.249	.749	-.244	.299	.407	-.244	.325	.244	-.089	1.000					
	Sig. (bilateral)															1.000	.041	.034	.024	.488	.013	.497	.402	.244	.497	.359	.497	.807						
	N															10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10					
15. Misión compartida	Coefficiente de correlación																0.000	.572	.030	.029	.261	.394	-.004	.321	-.101	-.643	0.000	.201	.121	.345	.145	1.000		
	Sig. (bilateral)																1.000	.084	.935	.936	.466	.260	.992	.365	.781	.045	1.000	.578	.740	.329	.689			
	N																10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
16. Confianza en alcanzar metas	Coefficiente de correlación																	-.488	.206	.365	.378	.218	.367	-.089	-.047	.356	-.089	-.356	.089	.163	.130	-.043	1.000	
	Sig. (bilateral)																	1.000	.153	.568	.300	.282	.545	.297	.807	.898	.312	.807	.312	.807	.653	.720	.906	
	N																	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10



**Emprendimiento y liderazgo, ¿Una relación necesaria para la permanencia de las PyMES?:  
Estudio de caso de dos empresas hidalguenses.**

			17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
<b>Rho de Spearman</b>	17. Riesgos compartidos	Coefficiente de correlación	1.000															
		Sig. (bilateral)																
		N	10															
18. Confianza en juicios y decisiones	Coefficiente de correlación	.218	1.000															
	Sig. (bilateral)	.545																
	N	10	10															
19. Confianza en si mismo	Coefficiente de correlación	.205	-.113	1.000														
	Sig. (bilateral)	.569	.756															
	N	10	10	10														
20. Evaluación de decisiones	Coefficiente de correlación	.048	-.218	.534	1.000													
	Sig. (bilateral)	.896	.545	.112														
	N	10	10	10	10													
21. Coherencia entre lo que dice y hace	Coefficiente de correlación	.218	0.000	.659*	.218	1.000												
	Sig. (bilateral)	.545	1.000	.038	.545													
	N	10	10	10	10	10												
22. Modelo de a seguir	Coefficiente de correlación	.356	.408	.461	-.089	.612	1.000											
	Sig. (bilateral)	.312	.242	.180	.807	.060												
	N	10	10	10	10	10	10											
23. Orientación a cumplir metas	Coefficiente de correlación	.509	.333	.439	.509	.667*	.408	1.000										
	Sig. (bilateral)	.133	.347	.204	.133	.035	.242											
	N	10	10	10	10	10	10	10										
24. Tolerancia a diferentes opiniones	Coefficiente de correlación	.218	0.000	-.094	.218	.375	.102	.667*	1.000									
	Sig. (bilateral)	.545	1.000	.796	.545	.286	.779	.035										
	N	10	10	10	10	10	10	10	10									
25. Guía para los demás	Coefficiente de correlación	.802**	0.000	.154	.356	.102	.167	.408	.102	1.000								
	Sig. (bilateral)	.005	1.000	.671	.312	.779	.645	.242	.779									
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10								
26. Valoración de aportes	Coefficiente de correlación	-.327	.129	.298	.514	.535	.087	.643*	.535	-.262	1.000							
	Sig. (bilateral)	.356	.723	.402	.128	.111	.810	.045	.111	.464								
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10							
27. Conocimiento de las necesidades del grupo	Coefficiente de correlación	.048	.218	-.123	.048	.218	-.089	.509	.764*	-.089	.514	1.000						
	Sig. (bilateral)	.896	.545	.734	.896	.545	.807	.133	.010	.807	.128							
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10						
28. Beneficios por alcanzar metas	Coefficiente de correlación	.509	.333	.439	.509	.667*	.408	1.000**	.667*	.408	.643*	.509	1.000					
	Sig. (bilateral)	.133	.347	.204	.133	.035	.242		.035	.242	.045	.133						
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10					
29. Estimulo para expresar ideas y opiniones	Coefficiente de correlación	.356	.408	.154	.356	.102	.583	.408	.102	.583	.087	-.089	.408	1.000				
	Sig. (bilateral)	.312	.242	.671	.312	.779	.077	.242	.779	.077	.810	.807	.242					
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				
30. Atención para escuchar	Coefficiente de correlación	-.371	.151	.249	.206	.661*	.193	.441	.283	-.386	.810**	.206	.441	-.116	1.000			
	Sig. (bilateral)	.291	.677	.488	.568	.037	.593	.202	.427	.271	.005	.568	.202	.750				
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10			
31. Metas compartidas	Coefficiente de correlación	.524	-.218	.534	.048	.764*	.356	.509	.218	.356	.140	.048	.509	-.089	.247	1.000		
	Sig. (bilateral)	.120	.545	.112	.896	.010	.312	.133	.545	.312	.699	.896	.133	.807	.491			
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

**H2.** *Existen diferencias significativas entre la percepción de los directivos y la percepción de los empleados en relación con los estilos de liderazgo ejercidos.*

Para el caso de la empresa “A”, la percepción del estilo de liderazgo ejercido es la misma tanto a nivel directivo como a nivel operativo. En ambos casos, se aprecia la práctica del *liderazgo transformacional*. A un nivel de significancia de 0.01 presentaron una correlación positiva significativa las siguientes conductas, atribuidas a este estilo de liderazgo: expresa sus valores y creencias más importantes  $r=.718$  y  $p=.004$ , sugiere a los demás nuevas formas de hacer el trabajo  $r=.877$  y  $p=.000$ , enfatiza la importancia de tener una misión compartida  $r=.670$  y  $p=.009$ , se muestra confiable y seguro  $r=.745$  y  $p=.002$ , intenta mostrar coherencia entre lo que dice y lo que hace  $r=.772$  y  $p=.001$ , intenta ser un modelo a seguir para los demás  $r=.741$  y  $p=.002$ , expresa confianza en que se alcancen las metas  $r=.664$  y  $p=.010$ , expresa su interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas  $r=.878$  y  $p=.000$ , conoce lo que necesita cada uno de los miembros del grupo  $r=.847$  y  $p=.000$  y tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo  $r=.670$  y  $p=.009$ . Así mismo, pero a nivel de significancia de 0.05 mostraron una correlación positiva significativa: cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas  $r=.599$  y  $p=.024$ , considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace  $r=.609$  y  $p=.021$ , tiene una visión motivante hacia el futuro  $r=.536$  y  $p=.031$ , comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo  $r=.554$  y  $P=.040$ , evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas  $r=.601$  y  $p=.023$  y construye metas compartidas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él  $r=.614$  y  $p=.019$ . Véase la tabla 12.

Los resultados pertenecientes a la empresa “B”, revelan que efectivamente la percepción de los directivos y operarios coincide respecto a que no se identifica predominancia de algún estilo de liderazgo. En referencia con el liderazgo transformacional, la tabla 13 mostró una correlación positiva significativa a un nivel de significancia de 0.01 con la conducta: comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo  $r=.802$  y  $P=.005$ . Por otra parte, al mismo nivel de

significancia y con significancia de 0.05 no se observó correlación alguna con liderazgo transaccional y no liderazgo. Véase las tablas 14 y 15. Lo anterior, comprueba que efectivamente no se tiene definido un estilo de liderazgo en particular. Por lo que, **H2** se rechaza.

**Tabla 12. Matriz de correlación de Spearman Empresa "A" (LTF)**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
Rho de Spearman	1. Estilo de liderazgo	Coefficiente de correlación	1.000																	
		Sig. (bilateral)	.																	
		N	14																	
2. Evaluación crítica	2. Evaluación crítica	Coefficiente de correlación	-.133	1.000																
		Sig. (bilateral)	.650	.																
		N	14	14																
3. Valores y creencias	3. Valores y creencias	Coefficiente de correlación	.718**	-.068	1.000															
		Sig. (bilateral)	.004	.817	.															
		N	14	14	14															
4. Resolución de problemas	4. Resolución de problemas	Coefficiente de correlación	.599*	.192	.519	1.000														
		Sig. (bilateral)	.024	.511	.057	.														
		N	14	14	14	14														
5. Optimismo hacia el futuro	5. Optimismo hacia el futuro	Coefficiente de correlación	-.144	.406	-.230	-.240	1.000													
		Sig. (bilateral)	.624	.150	.429	.408	.													
		N	14	14	14	14	14													
6. Orgullo de asociación	6. Orgullo de asociación	Coefficiente de correlación	-.144	.074	-.230	.320	-.077	1.000												
		Sig. (bilateral)	.624	.802	.429	.264	.794	.												
		N	14	14	14	14	14	14												
7. Entusiasmo sobre metas	7. Entusiasmo sobre metas	Coefficiente de correlación	-.144	.406	-.230	.320	-.077	-.077	1.000											
		Sig. (bilateral)	.624	.150	.429	.264	.794	.794	.											
		N	14	14	14	14	14	14	14											
8. Objetivos claros	8. Objetivos claros	Coefficiente de correlación	.609*	.222	.277	.572*	-.204	-.204	.529	1.000										
		Sig. (bilateral)	.021	.446	.338	.033	.485	.485	.052	.										
		N	14	14	14	14	14	14	14	14										
9. Bienestar grupal	9. Bienestar grupal	Coefficiente de correlación	.395	-.124	-.094	.000	.328	-.328	.000	.322	1.000									
		Sig. (bilateral)	.163	.674	.751	1.000	.252	.252	1.000	.261	.									
		N	14	14	14	14	14	14	14	14	14									
10. Acciones con respeto	10. Acciones con respeto	Coefficiente de correlación	.410	.357	.109	.730**	-.175	.439	.439	.557*	.187	1.000								
		Sig. (bilateral)	.145	.210	.710	.003	.549	.117	.117	.039	.522	.								
		N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14								
11. Responsabilidad	11. Responsabilidad	Coefficiente de correlación	.288	.017	.257	.401	-.231	.193	.424	.572*	-.129	.461	1.000							
		Sig. (bilateral)	.318	.954	.376	.155	.427	.510	.131	.033	.660	.097	.							
		N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14							
12. Confianza y seguridad	12. Confianza y seguridad	Coefficiente de correlación	.212	.109	-.028	.471	-.113	.679**	-.113	.090	.000	.645*	-.028	1.000						
		Sig. (bilateral)	.467	.712	.924	.089	.700	.008	.700	.760	1.000	.013	.923	.						
		N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14						
13. Visión hacia el futuro	13. Visión hacia el futuro	Coefficiente de correlación	.576*	.074	.460	.320	-.077	-.077	-.077	.326	.328	.439	.424	-.113	1.000					
		Sig. (bilateral)	.031	.802	.098	.264	.794	.794	.794	.256	.252	.117	.131	.700	.					
		N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14					
14. Posibles escenarios de los problemas	14. Posibles escenarios de los problemas	Coefficiente de correlación	.530	.222	.520	.864**	-.264	.189	.189	.629*	.000	.581*	.452	.278	.453	1.000				
		Sig. (bilateral)	.051	.445	.057	.000	.361	.518	.518	.016	1.000	.029	.105	.336	.104	.				
		N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14				
15. Formas de hacer el trabajo	15. Formas de hacer el trabajo	Coefficiente de correlación	.877**	-.111	.572	.719**	-.173	.345	-.173	.476	.197	.566*	.367	.508	.475	.582*	1.000			
		Sig. (bilateral)	.000	.706	.033	.004	.555	.227	.555	.085	.499	.035	.196	.063	.086	.029	.			
		N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14			
16. Misión compartida	16. Misión compartida	Coefficiente de correlación	.670**	.190	.300	.713**	-.235	.274	.274	.591*	.382	.759**	.457	.404	.509	.545*	.757**	1.000		
		Sig. (bilateral)	.009	.514	.297	.004	.419	.343	.343	.026	.178	.002	.101	.152	.063	.044	.002	.		
		N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14		
17. Confianza en alcanzar metas	17. Confianza en alcanzar metas	Coefficiente de correlación	.181	.347	.000	.251	.531	.531	-.145	-.051	.206	.440	.242	.284	.531	.237	.406	.344	1.000	
		Sig. (bilateral)	.537	.224	1.000	.386	.051	.051	.621	.862	.480	.115	.405	.325	.051	.415	.149	.228	.	
		N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

*Emprendimiento y liderazgo, ¿Una relación necesaria para la permanencia de las PyMES?:  
Estudio de caso de dos empresas hidalguenses.*

			1	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
<b>Rho de Spearman</b>	1. Estilo de liderazgo	Coeficiente de c	1.000															
		Sig. (bilateral)	.															
		N	14															
18. Riesgos compartidos	Coeficiente de c	.554*	1.000															
	Sig. (bilateral)	.040	.															
	N	14	14															
19. Confianza en juicios y	Coeficiente de c	.508	.206	1.000														
	Sig. (bilateral)	.063	.480	.														
	N	14	14	14														
20. Confianza en si mismo	Coeficiente de c	.745**	.425	.608*	1.000													
	Sig. (bilateral)	.002	.130	.021	.													
	N	14	14	14	14													
21. Evaluación de decisiones	Coeficiente de c	.601*	.896**	.438	.638*	1.000												
	Sig. (bilateral)	.023	.000	.117	.014	.												
	N	14	14	14	14	14												
22. Coherencia entre lo que dice y lo que hace	Coeficiente de c	.772**	.902**	.497	.641*	.865**	1.000											
	Sig. (bilateral)	.001	.000	.071	.014	.000	.											
	N	14	14	14	14	14	14											
23. Modelo a seguir	Coeficiente de c	.741**	.277	.764**	.629*	.380	.631*	1.000										
	Sig. (bilateral)	.002	.337	.001	.016	.180	.016	.										
	N	14	14	14	14	14	14	14										
24. Orientación a cumplir metas	Coeficiente de c	.664**	.775**	.298	.647*	.799**	.806**	.565*	1.000									
	Sig. (bilateral)	.010	.001	.300	.012	.001	.000	.035	.									
	N	14	14	14	14	14	14	14	14									
25. Tolerancia a diferentes	Coeficiente de c	.480	.168	.313	.600*	.308	.373	.441	.298	1.000								
	Sig. (bilateral)	.082	.566	.276	.023	.284	.189	.115	.301	.								
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14								
26. Valoración de aportes	Coeficiente de c	.878**	.617*	.389	.863**	.628*	.802**	.636*	.766**	.529	1.000							
	Sig. (bilateral)	.000	.019	.169	.000	.016	.001	.014	.001	.052	.							
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14							
27. Conocimiento de las necesidades del grupo	Coeficiente de c	.847**	.346	.446	.597*	.394	.585*	.703**	.522	.308	.718**	1.000						
	Sig. (bilateral)	.000	.225	.110	.024	.164	.028	.005	.055	.284	.004	.						
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14						
28. Beneficios por alcanzar metas	Coeficiente de c	.530	.734**	.158	.456	.726**	.751**	.472	.832**	.226	.594*	.607*	1.000					
	Sig. (bilateral)	.051	.003	.591	.101	.003	.002	.088	.000	.438	.025	.021	.					
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14					
29. estímulo para expresar ideas y opiniones	Coeficiente de c	.670**	.611*	.277	.635*	.629*	.705**	.577*	.870**	.240	.767**	.513	.670**	1.000				
	Sig. (bilateral)	.009	.020	.338	.015	.016	.005	.031	.000	.409	.001	.061	.009	.				
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14				
30. Atención para escuchar	Coeficiente de c	.462	.758**	.268	.480	.783**	.732**	.240	.747**	.159	.608*	.320	.586*	.635*	1.000			
	Sig. (bilateral)	.096	.002	.354	.082	.001	.003	.409	.002	.588	.021	.265	.028	.015	.			
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14			
31. Metas compartidas	Coeficiente de c	.614*	.795**	.248	.664**	.788**	.870**	.540*	.868**	.462	.788**	.465	.862**	.767**	.664**	1.000		
	Sig. (bilateral)	.019	.001	.392	.010	.001	.000	.046	.000	.096	.001	.094	.000	.001	.010	.		
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14		

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

**Tabla 13. Matriz de correlación de Spearman Empresa "B" (LTF)**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
<b>Rho de Spearman</b>	1. Estilo de liderazgo	Coefficiente de correlación	1.000																
		Sig. (bilateral)	.																
		N	10																
	2. Evaluación crítica	Coefficiente de correlación	.000	1.000															
		Sig. (bilateral)	1.000	.															
		N	10	10															
	3. Valores y creencias	Coefficiente de correlación	.193	-.296	1.000														
		Sig. (bilateral)	.593	.407	.														
		N	10	10	10														
	4. Resolución de problemas	Coefficiente de correlación	.000	-.208	.572	1.000													
		Sig. (bilateral)	1.000	.565	.084	.													
		N	10	10	10	10													
	5. Optimismo hacia el futuro	Coefficiente de correlación	.236	.000	.415	.590	1.000												
		Sig. (bilateral)	.512	1.000	.234	.073	.												
		N	10	10	10	10	10												
	6. Orgullo de asociación	Coefficiente de correlación	.102	.000	.661*	.232	.144	1.000											
		Sig. (bilateral)	.779	1.000	.037	.519	.691	.											
N		10	10	10	10	10	10												
7. Entusiasmo sobre metas	Coefficiente de correlación	.153	-.251	.664*	.878**	.842**	.234	1.000											
	Sig. (bilateral)	.674	.484	.036	.001	.002	.516	.											
	N	10	10	10	10	10	10	10											
8. Objetivos claros	Coefficiente de correlación	-.250	.000	.193	-.114	-.118	.612	-.038	1.000										
	Sig. (bilateral)	.486	1.000	.593	.754	.746	.060	.917	.										
	N	10	10	10	10	10	10	10	10										
9. Bienestar grupal	Coefficiente de correlación	.262	.000	.283	.358	-.247	.428	.096	.262	1.000									
	Sig. (bilateral)	.464	1.000	.428	.310	.491	.217	.792	.464	.									
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10									
10. Acciones con respeto	Coefficiente de correlación	.583	-.456	.463	.493	.000	.102	.382	-.250	.612	1.000								
	Sig. (bilateral)	.077	.185	.178	.148	1.000	.779	.276	.486	.060	.								
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10								
11. Responsabilidad en decisiones tomadas	Coefficiente de correlación	.167	.456	-.386	.000	-.354	.102	-.267	.167	.612	.167	1.000							
	Sig. (bilateral)	.645	.185	.271	1.000	.316	.779	.456	.645	.060	.645	.							
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10							
12. Confianza y seguridad	Coefficiente de correlación	.250	.456	-.154	.000	.354	-.102	.191	.250	.175	-.167	.250	1.000						
	Sig. (bilateral)	.486	.185	.670	1.000	.316	.779	.597	.486	.629	.645	.486	.						
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10						
13. Visión hacia el futuro	Coefficiente de correlación	.250	.000	-.193	.000	-.236	-.102	-.229	-.167	.525	.250	.250	.167	1.000					
	Sig. (bilateral)	.486	1.000	.593	1.000	.512	.779	.524	.645	.120	.486	.486	.645	.					
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10					
14. Posibles escenarios de los problemas	Coefficiente de correlación	-.456	.000	.106	.408	.301	.186	.418	.609	-.016	-.228	.076	.228	-.304	1.000				
	Sig. (bilateral)	.185	1.000	.771	.241	.398	.606	.229	.062	.965	.526	.835	.526	.393	.				
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				
15. Formas de hacer el trabajo	Coefficiente de correlación	.407	.000	.651*	.670*	.702*	.249	.749*	-.244	.299	.407	-.244	.325	.244	-.089	1.000			
	Sig. (bilateral)	.244	1.000	.041	.034	.024	.488	.013	.497	.402	.244	.497	.359	.497	.807	.			
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10			
16. Misión compartida	Coefficiente de correlación	-.321	.572	.030	.029	.261	.394	-.004	.321	-.101	-.643*	.000	.201	.121	.345	.145	1.000		
	Sig. (bilateral)	.365	.084	.935	.936	.466	.260	.992	.365	.781	.045	1.000	.578	.740	.329	.689	.		
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
17. Confianza en alcanzar metas	Coefficiente de correlación	.356	-.488	.206	.365	.378	.218	.367	-.089	-.047	.356	-.089	-.356	.089	.163	.130	-.043	1.000	
	Sig. (bilateral)	.312	.153	.568	.300	.282	.545	.297	.807	.898	.312	.807	.312	.807	.653	.720	.906	.	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Emprendimiento y liderazgo, ¿Una relación necesaria para la permanencia de las PyMES?:  
Estudio de caso de dos empresas hidalguenses.*

			1	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Rho de Spearman	1. Estilo de liderazgo	Coefficiente de correlación	1.000															
		Sig. (bilateral)	.															
		N	10															
	18. Riesgos compartidos	Coefficiente de correlación	.802**	1.000														
		Sig. (bilateral)	.005	.														
		N	10	10														
	19. Confianza en juicios y	Coefficiente de correlación	.000	.218	1.000													
		Sig. (bilateral)	1.000	.545	.													
		N	10	10	10													
	20. Confianza en si mismo	Coefficiente de correlación	.154	.205	-.113	1.000												
		Sig. (bilateral)	.671	.569	.756	.												
		N	10	10	10	10												
	21. Evaluación de decisiones	Coefficiente de correlación	.356	.048	-.218	.534	1.000											
		Sig. (bilateral)	.312	.896	.545	.112	.											
		N	10	10	10	10	10											
	22. Coherencia entre lo que dice y lo que hace	Coefficiente de correlación	.102	.218	.000	.659*	.218	1.000										
		Sig. (bilateral)	.779	.545	1.000	.038	.545	.										
		N	10	10	10	10	10	10										
	23. Modelo a seguir	Coefficiente de correlación	.167	.356	.408	.461	-.089	.612	1.000									
		Sig. (bilateral)	.645	.312	.242	.180	.807	.060	.									
		N	10	10	10	10	10	10	10									
	24. Orientación a cumplir metas	Coefficiente de correlación	.408	.509	.333	.439	.509	.667*	.408	1.000								
		Sig. (bilateral)	.242	.133	.347	.204	.133	.035	.242	.								
		N	10	10	10	10	10	10	10	10								
	25. Tolerancia a diferentes	Coefficiente de correlación	.102	.218	.000	-.094	.218	.375	.102	.667*	1.000							
		Sig. (bilateral)	.779	.545	1.000	.796	.545	.286	.779	.035	.							
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10							
	26. Valoración de aportes	Coefficiente de correlación	-.262	-.327	.129	.298	.514	.535	.087	.643*	.535	1.000						
		Sig. (bilateral)	.464	.356	.723	.402	.128	.111	.810	.045	.111	.						
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10						
	27. Conocimiento de las necesidades del grupo	Coefficiente de correlación	-.089	.048	.218	-.123	.048	.218	-.089	.509	.764*	.514	1.000					
Sig. (bilateral)		.807	.896	.545	.734	.896	.545	.807	.133	.010	.128	.						
N		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10						
28. Beneficios por alcanzar metas	Coefficiente de correlación	.408	.509	.333	.439	.509	.667*	.408	1.000*	.667*	.643*	.509	1.000					
	Sig. (bilateral)	.242	.133	.347	.204	.133	.035	.242	.	.035	.045	.133	.					
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10					
29. estímulo para expresar ideas y opiniones	Coefficiente de correlación	.583	.356	.408	.154	.356	.102	.583	.408	.102	.087	-.089	.408	1.000				
	Sig. (bilateral)	.077	.312	.242	.671	.312	.779	.077	.242	.779	.810	.807	.242	.				
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				
30. Atención para escuchar	Coefficiente de correlación	-.386	-.371	.151	.249	.206	.661*	.193	.441	.283	.810**	.206	.441	-.116	1.000			
	Sig. (bilateral)	.271	.291	.677	.488	.568	.037	.593	.202	.427	.005	.568	.202	.750	.			
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10			
31. Metas compartidas	Coefficiente de correlación	.356	.524	-.218	.534	.048	.764*	.356	.509	.218	.140	.048	.509	-.089	.247	1.000		
	Sig. (bilateral)	.312	.120	.545	.112	.896	.010	.312	.133	.545	.699	.896	.133	.807	.491	.		
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

**Tabla 14. Matriz de correlación de Spearman Empresa "B" (LTR)**

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Rho de Spearman	1. Estilo de liderazgo	Coefficiente de correlación	1.000															
		Sig. (bilateral)	.															
		N	10															
	2. Esfuerzo	Coefficiente de correlación	.089	1.000														
		Sig. (bilateral)	.807	.														
		N	10	10														
	3. Responsabilidades	Coefficiente de correlación	.408	-.218	1.000													
		Sig. (bilateral)	.242	.545	.													
		N	10	10	10													
	4. Tiempo para orientar y enseñar	Coefficiente de correlación	.102	-.218	.000	1.000												
		Sig. (bilateral)	.779	.545	1.000	.												
		N	10	10	10	10												
	5. Beneficios para alcanzar metas	Coefficiente de correlación	-.132	.141	-.559	-.538	1.000											
		Sig. (bilateral)	.717	.698	.093	.109	.											
		N	10	10	10	10	10											
6. Trato como individuo	Coefficiente de correlación	-.113	.362	-.590	.231	-.012	1.000											
	Sig. (bilateral)	.756	.304	.072	.522	.974	.											
	N	10	10	10	10	10	10											
7. Consideración de necesidades, habilidades y aspiraciones.	Coefficiente de correlación	.132	-.141	.559	.538	-.625	.012	1.000										
	Sig. (bilateral)	.717	.698	.093	.109	.053	.974	.										
	N	10	10	10	10	10	10	10										
8. Desarrollo de fortalezas	Coefficiente de correlación	.041	.174	.319	-.100	-.394	.191	.394	1.000									
	Sig. (bilateral)	.911	.631	.369	.784	.259	.597	.259	.									
	N	10	10	10	10	10	10	10	10									
9. Expresió de satisfacción	Coefficiente de correlación	-.384	.370	-.113	.282	-.300	.354	.008	.195	1.000								
	Sig. (bilateral)	.273	.293	.756	.429	.400	.315	.982	.589	.								
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10								
10. Desarrollo de capacidades	Coefficiente de correlación	.224	.319	-.256	.456	-.216	.360	-.102	.047	.584	1.000							
	Sig. (bilateral)	.535	.369	.476	.185	.549	.306	.779	.897	.076	.							
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10							
11. Condiciones de trabajo claras	Coefficiente de correlación	-.041	-.565	-.319	.100	.394	-.191	-.394	-.679*	-.465	-.342	1.000						
	Sig. (bilateral)	.911	.089	.369	.784	.259	.597	.259	.031	.176	.334	.						
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10						
12. Relacion de manera personal	Coefficiente de correlación	-.167	.356	.000	-.102	-.220	.113	-.176	.610	.692*	.559	-.610	1.000					
	Sig. (bilateral)	.645	.312	1.000	.779	.542	.756	.627	.061	.027	.093	.061	.					
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10					
13. Reconocimiento de logros	Coefficiente de correlación	.250	-.089	.816**	-.102	-.220	-.376	.615	.244	-.154	-.522	-.244	-.250	1.000				
	Sig. (bilateral)	.486	.807	.004	.779	.542	.284	.059	.497	.671	.122	.497	.486	.				
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				
14. Detección de neesidades	Coefficiente de correlación	.000	.655*	-.200	.000	-.172	.369	-.215	.319	.716*	.803**	-.677*	.816**	-.408	1.000			
	Sig. (bilateral)	1.000	.040	.580	1.000	.634	.294	.551	.369	.020	.005	.031	.004	.242	.			
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10			
15. Informe de fortalezas	Coefficiente de correlación	.132	-.141	.559	.538	-.625	.012	1.000**	.394	.008	-.102	-.394	-.176	.615	-.215	1.000		
	Sig. (bilateral)	.717	.698	.093	.109	.053	.974	.	.259	.982	.779	.259	.627	.059	.551	.		
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.



**Tabla 15. Matriz de correlación de Spearman Empresa “B” (LF)**

			1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Rho de Spearman</b>	1. Estilo de liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000								
		Sig. (bilateral)	.								
		N	10								
	2. Nula participación en situaciones	Coeficiente de correlación	-.231	1.000							
		Sig. (bilateral)	.521	.							
		N	10	10							
	3. Ausencia en problemas	Coeficiente de correlación	-.147	.392	1.000						
		Sig. (bilateral)	.686	.262	.						
		N	10	10	10						
	4. Problemas para tomar decisiones	Coeficiente de correlación	.250	.077	.697*	1.000					
		Sig. (bilateral)	.486	.833	.025	.					
		N	10	10	10	10					
	5. Demora de respuestas ante asuntos urgentes	Coeficiente de correlación	.573	-.169	.077	.267	1.000				
		Sig. (bilateral)	.084	.641	.832	.456	.				
		N	10	10	10	10	10				
	6. Nula corrección de errores y fallas	Coeficiente de correlación	-.272	.314	.060	.272	.249	1.000			
		Sig. (bilateral)	.447	.377	.870	.447	.487	.			
		N	10	10	10	10	10	10			
	7. Tendencia a no decidir	Coeficiente de correlación	.356	.123	.000	.089	.286	-.218	1.000		
		Sig. (bilateral)	.312	.734	1.000	.807	.424	.545	.		
		N	10	10	10	10	10	10	10		
	8. Cada quien busca la forma de hacer su trabajo	Coeficiente de correlación	.529	-.203	-.329	-.244	.495	-.266	.739*	1.000	
		Sig. (bilateral)	.116	.575	.353	.497	.145	.458	.015	.	
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	
	9. Solución de problemas sin necesidad de intervenir	Coeficiente de correlación	.113	-.083	.649*	.640*	-.048	-.369	.362	.107	1.000
		Sig. (bilateral)	.756	.819	.042	.046	.895	.294	.304	.770	.
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

**H3.** *El estilo de liderazgo ejercido favorece la permanencia de las empresas objeto de estudio.*

Los resultados correspondientes a la empresa "A" mostraron que a un nivel de significancia de 0.01 el directivo de esta empresa muestra una visión motivante hacia el futuro  $r= 1.000$ , intenta ser un modelo a seguir para los demás  $r=.679$  y  $p=.008$ . De igual manera, pero a un nivel de significancia de 0.05 se identificó que tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados  $r=.576$  y  $p=.031$  y sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo  $r=.564$  y  $p=.036$ . Véase la tabla 16.

Por su parte los resultados de la empresa "B" (tabla 17), mostraron en relación con el liderazgo transformacional que a un nivel de significancia de 0.01 el directivo ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables  $r=1.000$  y expone a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales  $r=1.000$ . Además, a un nivel de significancia de 0.05 se observó con un valor de  $r=.667$  y  $p=.035$  hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él, estimula la tolerancia a las diferencias de opinión y muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace. De igual manera expresa su interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas y es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar grupal  $r=.643$  y  $p=.045$ . Respecto al liderazgo transaccional (tabla 18), se identificó que existe una correlación positiva significativa a un nivel de significancia de 0.05 entre la permanencia de las empresas y que el directivo informa permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen, expone a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales y considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas  $r=.645$  y  $p=.044$  y finalmente, dedica tiempo a orientar y enseñar  $r=.667$  y  $p=.035$ . Por su parte el no liderazgo (tabla 19) a un nivel de significancia de 0.01 y 0.05 no mostró correlación alguna. Por lo anterior, **H3** se rechaza.

**Tabla 16. Matriz de correlación de Spearman Empresa "A" (LTF)**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
<b>Rho de Spearman</b>	1. Permanencia	Coefficiente de correlación	1.000																
		Sig. (bilateral)	.																
		N	14																
	2. Evaluación crítica	Coefficiente de correlación	.074	1.000															
		Sig. (bilateral)	.802	.															
		N	14	14															
	3. Valores y creencias	Coefficiente de correlación	.460	-.068	1.000														
		Sig. (bilateral)	.098	.817	.														
		N	14	14	14														
	4. Resolución de problemas	Coefficiente de correlación	.320	.192	.519	1.000													
		Sig. (bilateral)	.264	.511	.057	.													
		N	14	14	14	14													
	5. Optimismo hacia el futuro	Coefficiente de correlación	-.077	.406	-.230	-.240	1.000												
		Sig. (bilateral)	.794	.150	.429	.408	.												
		N	14	14	14	14	14												
	6. Orgullo de asociación	Coefficiente de correlación	-.077	.074	-.230	.320	-.077	1.000											
		Sig. (bilateral)	.794	.802	.429	.264	.794	.											
	N	14	14	14	14	14	14												
7. Entusiasmo sobre metas	Coefficiente de correlación	-.077	.406	-.230	.320	-.077	-.077	1.000											
	Sig. (bilateral)	.794	.150	.429	.264	.794	.794	.											
	N	14	14	14	14	14	14	14											
8. Objetivos claros	Coefficiente de correlación	.326	.222	.277	.572*	-.204	-.204	.529	1.000										
	Sig. (bilateral)	.256	.446	.338	.033	.485	.485	.052	.										
	N	14	14	14	14	14	14	14	14										
9. Bienestar grupal	Coefficiente de correlación	.328	.124	-.094	.000	.328	-.328	.000	.322	1.000									
	Sig. (bilateral)	.252	.674	.751	1.000	.252	.252	1.000	.261	.									
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14									
10. Acciones con respeto	Coefficiente de correlación	.439	.357	.109	.730**	-.175	.439	.439	.557*	.187	1.000								
	Sig. (bilateral)	.117	.210	.710	.003	.549	.117	.117	.039	.522	.								
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14								
11. Responsabilidad en decisiones tomadas	Coefficiente de correlación	.424	.017	.257	.401	-.231	.193	.424	.572*	-.129	.461	1.000							
	Sig. (bilateral)	.131	.954	.376	.155	.427	.510	.131	.033	.660	.097	.							
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14							
12. Confianza y seguridad	Coefficiente de correlación	-.113	.109	-.028	.471	-.113	.679**	-.113	.090	.000	.645*	-.028	1.000						
	Sig. (bilateral)	.700	.712	.924	.089	.700	.008	.700	.760	1.000	.013	.923	.						
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14						
13. Visión hacia el futuro	Coefficiente de correlación	1.000**	.074	.460	.320	-.077	-.077	-.077	.326	.328	.439	.424	-.113	1.000					
	Sig. (bilateral)	.	.802	.098	.264	.794	.794	.794	.256	.252	.117	.131	.700	.					
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14					
14. Posibles escenarios de los problemas	Coefficiente de correlación	.453	.222	.520	.864**	-.264	.189	.189	.629*	.000	.581*	.452	.278	.453	1.000				
	Sig. (bilateral)	.104	.445	.057	.000	.361	.518	.518	.016	1.000	.029	.105	.336	.104	.				
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14				
15. Formas de hacer el trabajo	Coefficiente de correlación	.475	-.111	.572*	.719**	-.173	.345	-.173	.476	.197	.566*	.367	.508	.475	.582*	1.000			
	Sig. (bilateral)	.086	.706	.033	.004	.555	.227	.555	.085	.499	.035	.196	.063	.086	.029	.			
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14			
16. Misión compartida	Coefficiente de correlación	.509	.190	.300	.713**	-.235	.274	.274	.591*	.382	.759**	.457	.404	.509	.545*	.757**	1.000		
	Sig. (bilateral)	.063	.514	.297	.004	.419	.343	.343	.026	.178	.002	.101	.152	.063	.044	.002	.		
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14		
17. Confianza en alcanzar metas	Coefficiente de correlación	.531	.347	.000	.251	.531	.531	-.145	-.051	.206	.440	.242	.284	.531	.237	.406	.344	1.000	
	Sig. (bilateral)	.051	.224	1.000	.386	.051	.051	.621	.862	.480	.115	.405	.325	.051	.415	.149	.228	.	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

*Emprendimiento y liderazgo, ¿Una relación necesaria para la permanencia de las PyMES?:  
Estudio de caso de dos empresas hidalguenses.*

			1	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
<b>Rho de Spearman</b>	1. Permanencia	Coefficiente de correlación	1.000																	
		Sig. (bilateral)	.																	
		N	14																	
18. Riesgo compartido	Coefficiente de correlación	.188	1.000																	
	Sig. (bilateral)	.519	.																	
	N	14	14																	
19. Confianza en juicios y decisiones	Coefficiente de correlación	.519	.206	1.000																
	Sig. (bilateral)	.057	.480	.																
	N	14	14	14																
20. Confianza en sí mismo	Coefficiente de correlación	.529	.425	.608*	1.000															
	Sig. (bilateral)	.052	.130	.021	.															
	N	14	14	14	14															
21. Evaluación de decisiones	Coefficiente de correlación	.406	.896**	.438	.638*	1.000														
	Sig. (bilateral)	.150	.000	.117	.014	.														
	N	14	14	14	14	14														
22. Coherencia entre lo que dice y hace	Coefficiente de correlación	.484	.902**	.497	.641*	.865**	1.000													
	Sig. (bilateral)	.079	.000	.071	.014	.000	.													
	N	14	14	14	14	14	14													
23. Modelo de a seguir	Coefficiente de correlación	.679**	.277	.764**	.629*	.380	.631*	1.000												
	Sig. (bilateral)	.008	.337	.001	.016	.180	.016	.												
	N	14	14	14	14	14	14	14												
24. Orientación a cumplir metas	Coefficiente de correlación	.485	.775**	.298	.647*	.799**	.806**	.565*	1.000											
	Sig. (bilateral)	.079	.001	.300	.012	.001	.000	.035	.											
	N	14	14	14	14	14	14	14	14											
25. Tolerancia a diferentes opiniones	Coefficiente de correlación	.449	.168	.313	.600*	.308	.373	.441	.298	1.000										
	Sig. (bilateral)	.107	.566	.276	.023	.284	.189	.115	.301	.										
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14										
26. Guía para los demás	Coefficiente de correlación	.576*	.554*	.508	.745**	.601*	.772**	.741**	.664**	.480	1.000									
	Sig. (bilateral)	.031	.040	.063	.002	.023	.001	.002	.010	.082	.									
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14									
27. Valoración de aportes	Coefficiente de correlación	.519	.617*	.389	.863**	.628*	.802**	.636*	.766**	.529	.878**	1.000								
	Sig. (bilateral)	.057	.019	.169	.000	.016	.001	.014	.001	.052	.000	.								
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14								
28. Conocimiento de las necesidades del grupo	Coefficiente de correlación	.564*	.346	.446	.597*	.394	.585*	.703**	.522	.308	.847**	.718**	1.000							
	Sig. (bilateral)	.036	.225	.110	.024	.164	.028	.005	.055	.284	.000	.004	.							
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14							
29. Beneficios por alcanzar metas	Coefficiente de correlación	.453	.734**	.158	.456	.726**	.751**	.472	.832**	.226	.530	.584*	.607*	1.000						
	Sig. (bilateral)	.104	.003	.591	.101	.003	.002	.088	.000	.438	.051	.025	.021	.						
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14						
30. Estimulo para expresar ideas y opiniones	Coefficiente de correlación	.509	.611*	.277	.635*	.629*	.705**	.577*	.870**	.240	.670**	.767**	.513	.670**	1.000					
	Sig. (bilateral)	.063	.020	.338	.015	.016	.005	.031	.000	.409	.009	.001	.061	.009	.					
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14					
31. Atención para escuchar	Coefficiente de correlación	.529	.758**	.268	.480	.783**	.732**	.240	.747**	.159	.462	.608*	.320	.586*	.635*	1.000				
	Sig. (bilateral)	.052	.002	.354	.082	.001	.003	.409	.002	.588	.096	.021	.265	.028	.015	.				
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14				
Fuente: 32. Metas compartidas	Coefficiente de correlación	.502	.795**	.248	.664**	.788**	.870**	.540*	.868**	.462	.614*	.788**	.465	.862**	.767**	.664**	1.000			
	Sig. (bilateral)	.067	.001	.392	.010	.001	.000	.046	.000	.096	.019	.001	.094	.000	.001	.010	.			
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14			

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia a partir de la base de datos.

Tabla 17. Matriz de correlación de Spearman Empresa “B” (LTF)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
Rho de Spearman	1. Permanencia	Coefficiente de correlación	1.000																	
		Sig. (bilateral)	.																	
		N	10																	
	2. Evaluación crítica	Coefficiente de correlación	.000	1.000																
		Sig. (bilateral)	1.000	.																
		N	10	10																
	3. Valores y creencias	Coefficiente de correlación	.441	-.296	1.000															
		Sig. (bilateral)	.202	.407	.															
		N	10	10	10															
	4. Resolución de problemas	Coefficiente de correlación	.557	-.208	.572	1.000														
		Sig. (bilateral)	.094	.565	.084	.														
		N	10	10	10	10														
	5. Optimismo hacia el futuro	Coefficiente de correlación	.385	.000	.415	.590	1.000													
		Sig. (bilateral)	.272	1.000	.234	.073	.													
		N	10	10	10	10	10													
	6. Orgullo de asociación	Coefficiente de correlación	.667*	.000	.661*	.232	.144	1.000												
		Sig. (bilateral)	.035	1.000	.037	.519	.691	.												
N		10	10	10	10	10	10													
7. Entusiasmo sobre metas	Coefficiente de correlación	.499	-.251	.664*	.878**	.842**	.234	1.000												
	Sig. (bilateral)	.142	.484	.036	.001	.002	.516	.												
	N	10	10	10	10	10	10	10												
8. Objetivos claros	Coefficiente de correlación	.408	.000	.193	-.114	-.118	.612	-.038	1.000											
	Sig. (bilateral)	.242	1.000	.593	.754	.746	.060	.917	.											
	N	10	10	10	10	10	10	10	10											
9. Bienestar grupal	Coefficiente de correlación	.643*	.000	.283	.358	-.247	.428	.096	.262	1.000										
	Sig. (bilateral)	.045	1.000	.428	.310	.491	.217	.792	.464	.										
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10										
10. Acciones con respeto	Coefficiente de correlación	.408	-.456	.463	.493	.000	.102	.382	-.250	.612	1.000									
	Sig. (bilateral)	.242	.185	.178	.148	1.000	.779	.276	.486	.060	.									
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10									
11. Responsabilidad en decisiones tomadas	Coefficiente de correlación	.408	.456	-.386	.000	-.354	.102	-.267	.167	.612	.167	1.000								
	Sig. (bilateral)	.242	.185	.271	1.000	.316	.779	.456	.645	.060	.645	.								
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10								
12. Confianza y seguridad	Coefficiente de correlación	.272	.456	-.154	.000	.354	-.102	.191	.250	.175	-.167	.250	1.000							
	Sig. (bilateral)	.447	.185	.670	1.000	.316	.779	.597	.486	.629	.645	.486	.							
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10							
13. Visión hacia el futuro	Coefficiente de correlación	.272	.000	-.193	.000	-.236	-.102	-.229	-.167	.525	.250	.250	.167	1.000						
	Sig. (bilateral)	.447	1.000	.593	1.000	.512	.779	.524	.645	.120	.486	.486	.645	.						
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10						
14. Posibles escenarios de los problemas	Coefficiente de correlación	.373	.000	.106	.408	.301	.186	.418	.609	-.016	-.228	.076	.228	-.304	1.000					
	Sig. (bilateral)	.289	1.000	.771	.241	.398	.606	.229	.062	.965	.526	.835	.526	.393	.					
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10					
15. Formas de hacer el trabajo	Coefficiente de correlación	.465	.000	.651*	.670*	.702*	.249	.749*	-.244	.299	.407	-.244	.325	.244	-.089	1.000				
	Sig. (bilateral)	.176	1.000	.041	.034	.024	.488	.013	.497	.402	.244	.497	.359	.497	.807	.				
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				
16. Misión compartida	Coefficiente de correlación	.262	.572	.030	.029	.261	.394	-.004	.321	-.101	-.643*	.000	.201	.121	.345	.145	1.000			
	Sig. (bilateral)	.464	.084	.935	.936	.466	.260	.992	.365	.781	.045	1.000	.578	.740	.329	.689	.			
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10			
17. Confianza en alcanzar metas	Coefficiente de correlación	.509	-.488	.206	.365	.378	.218	.367	-.089	-.047	.356	-.089	-.356	.089	.163	.130	-.004	1.000		
	Sig. (bilateral)	.133	.153	.568	.300	.282	.545	.297	.807	.898	.312	.807	.312	.807	.653	.720	.091	.		
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Emprendimiento y liderazgo, ¿Una relación necesaria para la permanencia de las PyMES?:  
Estudio de caso de dos empresas hidalguenses.**

			1	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
<b>Rho de Spearman</b>	1. Permanencia	Coefficiente de correlación	1.000																	
		Sig. (bilateral)	.																	
		N	10																	
	18. Riesgo compartido	Coefficiente de correlación	.509	1.000																
		Sig. (bilateral)	.133	.																
		N	10	10																
	19. Confianza en juicios y decisiones	Coefficiente de correlación	.333	.218	1.000															
		Sig. (bilateral)	.347	.545	.															
		N	10	10	10															
	20. Confianza en sí mismo	Coefficiente de correlación	.439	.205	-.113	1.000														
		Sig. (bilateral)	.204	.569	.756	.														
		N	10	10	10	10														
	21. Evaluación de decisiones	Coefficiente de correlación	.509	.048	-.218	.534	1.000													
		Sig. (bilateral)	.133	.896	.545	.112	.													
		N	10	10	10	10	10													
	22. Coherencia entre lo que dice y hace	Coefficiente de correlación	.667*	.218	.000	.659*	.218	1.000												
		Sig. (bilateral)	.035	.545	1.000	.038	.545	.												
		N	10	10	10	10	10	10												
	23. Modelo de a seguir	Coefficiente de correlación	.408	.356	.408	.461	-.089	.612	1.000											
		Sig. (bilateral)	.242	.312	.242	.180	.807	.060	.											
		N	10	10	10	10	10	10	10											
	24. Orientación a cumplir metas	Coefficiente de correlación	1.000**	.509	.333	.439	.509	.667*	.408	1.000										
		Sig. (bilateral)	.	.133	.347	.204	.133	.035	.242	.										
		N	10	10	10	10	10	10	10	10										
	25. Tolerancia a diferentes opiniones	Coefficiente de correlación	.667*	.218	.000	-.094	.218	.375	.102	.667*	1.000									
		Sig. (bilateral)	.035	.545	1.000	.796	.545	.286	.779	.035	.									
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10									
	26. Guía para los demás	Coefficiente de correlación	.408	.802**	.000	.154	.356	.102	.167	.408	.102	1.000								
		Sig. (bilateral)	.242	.005	1.000	.671	.312	.779	.645	.242	.779	.								
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10								
	27. Valoración de aportes	Coefficiente de correlación	.643*	-.327	.129	.298	.514	.535	.087	.643*	.535	-.262	1.000							
		Sig. (bilateral)	.045	.356	.723	.402	.128	.111	.810	.045	.111	.464	.							
N		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10								
28. Conocimiento de las necesidades del grupo	Coefficiente de correlación	.509	.048	.218	-.123	.048	.218	-.089	.509	.764*	-.089	.514	1.000							
	Sig. (bilateral)	.133	.896	.545	.734	.896	.545	.807	.133	.010	.807	.128	.							
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10							
29. Beneficios por alcanzar metas	Coefficiente de correlación	1.000**	.509	.333	.439	.509	.667*	.408	1.000**	.667*	.408	.643*	.509	1.000						
	Sig. (bilateral)	.	.133	.347	.204	.133	.035	.242	.	.035	.242	.045	.133	.						
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10						
30. Estimulo para expresar ideas y opiniones	Coefficiente de correlación	.408	.356	.408	.154	.356	.102	.583	.408	.102	.583	.087	-.089	.408	1.000					
	Sig. (bilateral)	.242	.312	.242	.671	.312	.779	.077	.242	.779	.077	.810	.807	.242	.					
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10					
31. Atención para escuchar	Coefficiente de correlación	.441	-.371	.151	.249	.206	.661*	.193	.441	.283	-.386	.810**	.206	.441	-.116	1.000				
	Sig. (bilateral)	.202	.291	.677	.488	.568	.037	.593	.202	.427	.271	.005	.568	.202	.750	.				
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				
32. Metas compartidas	Coefficiente de correlación	.509	.524	-.218	.534	.048	.764*	.356	.509	.218	.356	.140	.048	.509	-.089	.247	1.000			
	Sig. (bilateral)	.133	.120	.545	.112	.896	.010	.312	.133	.545	.312	.699	.896	.133	.807	.491	.			
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10			

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

**Tabla 18. Matriz de correlación de Spearman Empresa “B” (LTR)**

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Rho de Spearman	1. Permanencia	Coefficiente de correlación	1.000															
		Sig. (bilateral)	.															
		N	10															
	2. Esfuerzo	Coefficiente de correlación	.218	1.000														
		Sig. (bilateral)	.545	.														
		N	10	10														
	3. Responsabilidades	Coefficiente de correlación	.333	-.218	1.000													
		Sig. (bilateral)	.347	.545	.													
		N	10	10	10													
	4. Tiempo para orientar y enseñar	Coefficiente de correlación	.667*	-.218	.000	1.000												
		Sig. (bilateral)	.035	.545	1.000	.												
		N	10	10	10	10												
	5. Beneficios para alcanzar metas	Coefficiente de correlación	-.645*	.141	-.559	-.538	1.000											
		Sig. (bilateral)	.044	.698	.093	.109	.											
		N	10	10	10	10	10											
6. Trato como individuo	Coefficiente de correlación	.369	.362	-.590	.231	-.012	1.000											
	Sig. (bilateral)	.294	.304	.072	.522	.974	.											
	N	10	10	10	10	10	10											
7. Consideración de necesidades, habilidades y aspiraciones.	Coefficiente de correlación	.645*	-.141	.559	.538	-.625	.012	1.000										
	Sig. (bilateral)	.044	.698	.093	.109	.053	.974	.										
	N	10	10	10	10	10	10	10										
8. Desarrollo de fortalezas	Coefficiente de correlación	.465	.174	.319	-.100	-.394	.191	.394	1.000									
	Sig. (bilateral)	.176	.631	.369	.784	.259	.597	.259	.									
	N	10	10	10	10	10	10	10	10									
9. Expresión de satisfacción	Coefficiente de correlación	.439	.370	-.113	.282	-.300	.354	.008	.195	1.000								
	Sig. (bilateral)	.204	.293	.756	.429	.400	.315	.982	.589	.								
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10								
10. Desarrollo de capacidades	Coefficiente de correlación	.487	.319	-.256	.456	-.216	.360	-.102	.047	.584	1.000							
	Sig. (bilateral)	.154	.369	.476	.185	.549	.306	.779	.897	.076	.							
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10							
11. Condiciones de trabajo claras	Coefficiente de correlación	-.465	-.565	-.319	.100	.394	-.191	-.394	-.679*	-.465	-.342	1.000						
	Sig. (bilateral)	.176	.089	.369	.784	.259	.597	.259	.031	.176	.334	.						
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10						
12. Relación de manera personal	Coefficiente de correlación	.272	.356	.000	-.102	-.220	.113	-.176	.610	.692*	.559	-.610	1.000					
	Sig. (bilateral)	.447	.312	1.000	.779	.542	.756	.627	.061	.027	.093	.061	.					
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10					
13. Reconocimiento de logros	Coefficiente de correlación	.272	-.089	.816**	-.102	-.220	-.376	.615	.244	-.154	-.522	-.244	-.250	1.000				
	Sig. (bilateral)	.447	.807	.004	.779	.542	.284	.059	.497	.671	.122	.497	.486	.				
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				
14. Detección de necesidades	Coefficiente de correlación	.333	.655*	-.200	.000	-.172	.369	-.215	.319	.716*	.803**	-.677*	.816**	-.408	1.000			
	Sig. (bilateral)	.347	.040	.580	1.000	.634	.294	.551	.369	.020	.005	.031	.004	.242	.			
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10			
15. Informe de fortalezas	Coefficiente de correlación	.645*	-.141	.559	.538	-.625	.012	1.000**	.394	.008	-.102	-.394	-.176	.615	-.215	1.000		
	Sig. (bilateral)	.044	.698	.093	.109	.053	.974	.	.259	.982	.779	.259	.627	.059	.551	.		
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

**Tabla 19. Matriz de correlación de Spearman Empresa “B” (LF)**

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>Rho de Spearman</b>	1. Permanencia	Coeficiente de correlación	1.000									
		Sig. (bilateral)	.									
		N	10									
	2. Nula participación en situaciones	Coeficiente de correlación	-.565	1.000								
		Sig. (bilateral)	.089	.								
		N	10	10								
	3. Ausencia en problemas	Coeficiente de correlación	-.479	.392	1.000							
		Sig. (bilateral)	.161	.262	.							
		N	10	10	10							
	4. Problemas para tomar decisiones	Coeficiente de correlación	-.408	.077	.697*	1.000						
		Sig. (bilateral)	.242	.833	.025	.						
		N	10	10	10	10						
	5. Demora de respuestas ante asuntos urgentes	Coeficiente de correlación	.499	-.169	.077	.267	1.000					
		Sig. (bilateral)	.142	.641	.832	.456	.					
		N	10	10	10	10	10					
	6. Nula corrección de errores y fallas	Coeficiente de correlación	-.111	.314	.060	.272	.249	1.000				
		Sig. (bilateral)	.760	.377	.870	.447	.487	.				
		N	10	10	10	10	10	10				
	7. Tendencia a no decidir	Coeficiente de correlación	-.218	.123	.000	.089	.286	-.218	1.000			
		Sig. (bilateral)	.545	.734	1.000	.807	.424	.545	.			
		N	10	10	10	10	10	10	10			
	8. Cada quien busca la forma de hacer su trabajo	Coeficiente de correlación	.465	-.203	-.329	-.244	.495	-.266	.739*	1.000		
		Sig. (bilateral)	.176	.575	.353	.497	.145	.458	.015	.		
		N	10	10	10	10	10	10	10	10		
	9. Solución de problemas sin necesidad de intervenir	Coeficiente de correlación	-.369	-.083	.649*	.640*	-.048	-.369	.362	.107	1.000	
		Sig. (bilateral)	.294	.819	.042	.046	.895	.294	.304	.770	.	
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.



## **Conclusiones**

Debido a la gran importancia en las organizaciones de todo tipo, el liderazgo es cada vez un tema más presente tanto a nivel de grandes negocios como de las PyMES, ya que es indudable el papel del líder como impulsor y generador de valor para la empresa.

Dado el proceso de globalización que afecta el intercambio de productos, así como la producción en sí misma, las empresas deben adaptarse al desarrollo técnico, a los nuevos métodos, formas de comercialización y a la velocidad con la que todo esto sucede. Las pequeñas empresas, que tienen un volumen menor de actividad, suelen ser más flexibles ante estos cambios sin embargo, la acrecentada competitividad desestabiliza a estas, dejando al liderazgo como una de las soluciones más acusadas (Blog de directivos, 2014).

Con los resultados obtenidos en la presente investigación se concuerda con lo expuesto por algunos autores como: Romero (2010) quien afirma que las empresas necesitan de personas que las dirijan y coordinen y que además sustenten un liderazgo en consonancia con las nuevas condiciones que marca la dinámica económica actual, Koontz & Wehrich (2004) quienes señalan que una organización puede tener una planeación, organización, administración y control adecuados y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado y Berbel (2014) que indica que las personas emprendedoras no podrían crear y gestionar con éxito nuevas empresas sin mostrar un liderazgo efectivo .

La presente investigación tuvo como objetivo general la identificación del estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las empresas "A" y "B" mediante la aplicación del cuestionario MLQ para comprobar si este favorece la permanencia de sus emprendimientos, mismo que fue alcanzado. Como parte del estudio se aplicó la Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Forma 5X Corta) de Vega & Zavala (2004) a fin de obtener un diagnóstico de la percepción de los miembros de la

organización respecto al estilo o mezcla de estilos de liderazgo ejercidos en cada empresa.

Para obtener información al respecto, se emplearon ambas versiones del instrumento: “versión líder” y “versión empleado”. Mediante la aplicación de este, se identificaron los distintos estilos de liderazgo transformacional y transaccional, así como las subescalas predominantes en cada uno de ellos.

Para el liderazgo transformacional, la dimensión que obtuvo mayor puntaje para el caso de la empresa “A” es la motivador inspiracional 77% y la menor estimulación intelectual 54.4%; respecto al liderazgo transaccional, recompensa contingente presentó 40% mientras la que menos se identificó en el perfil de los directivos es dirección por excepción pasiva 10%. Cabe mencionar que de forma global respecto a la percepción tanto de los directivos, como del personal a su cargo, en relación con las escalas predominantes de cada estilo de liderazgo, se destaca que referente al liderazgo transformacional se obtuvo que las dimensiones de: influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, presentan medidas mayores a las obtenidas en el estilo transaccional, lo que supone la predominancia de este estilo de liderazgo. Por lo que, se concluye que frecuentemente la directiva de esta empresa ejerce el liderazgo transformacional en comparación con el transaccional. Se hace hincapié en el hecho de que el ejercicio de este estilo por parte de la directiva es de manera empírica, es decir, lo realiza de manera inconsciente al no haber estado familiarizada con anterioridad con los estilos evaluados en la presente investigación ni con los beneficios que aporta el liderazgo transformacional a las organizaciones. Lo anterior, se comprobó durante las estancias en la empresa al observar que la manera en la que dirige a sus seguidores es con base en lo que ha aprendido a través de la experiencia.

Dentro de los resultados logrados para la empresa “B”, la dimensión del liderazgo transformacional que obtuvo mayor puntaje fue influencia idealizada conducta 38% y

la menor estimulación intelectual 26%; en lo que se refiere al liderazgo transaccional se detectó una coincidencia con la empresa “A” al ser recompensa contingente la de mayor puntuación y dirección por excepción pasiva la que menos se identificó en el perfil de los directivos.

Por su parte, el No liderazgo o laissez – faire, en la empresa “A” presentó una percepción del 14% mientras que la empresa “B” 24%. Estas medidas indican que, la directiva de la empresa “B” realiza con regularidad las actividades características del este estilo en comparación con la directiva de la empresa “A”, lo cual puede ser consecuencia de la falta de experiencia debido a que la empresa “B” es de reciente creación y puede que su directiva las realice de manera inconsciente.

Con relación a las variables de resultado que se abordaron: satisfacción, efectividad y esfuerzo extra como parte de los resultados obtenidos en la presente investigación, se precisa que las medidas alcanzadas en la satisfacción y el esfuerzo extra de los integrantes de la empresa “A” son mayores que las obtenidas en la empresa “B”. Por su parte, la efectividad mostró valores superiores en la segunda empresa. Recordando que para el caso de la primer empresa predomina el estilo de liderazgo transformacional mientras que en la segunda, no se identificó la predominancia de algún estilo en específico. Por lo que, se concluye que el estilo de liderazgo ejercido si influye en los resultados de las organizaciones siendo el liderazgo transformacional el que genera mayores niveles de bienestar tal como lo afirman Vega & Zavala (2004) que en su investigación concluyeron que las consecuencias organizacionales: efectividad, esfuerzo extra y satisfacción se han asociado al liderazgo transformacional. Así mismo, es importante resaltar que el estilo de liderazgo ejercido por la directiva de la empresa “A”, ha contribuido a la permanencia de la empresa toda vez que a lo largo de los años ha aprendido a adaptarse a las necesidades de su entorno. Caso contrario, se observa en la empresa “B” en donde aún no se tiene definido un estilo de liderazgo, lo cual puede ser consecuencia de que se trata de una empresa nueva y de la falta de experiencia de su directiva.

Por otra parte, al realizar el análisis correlacional, para el contraste de hipótesis, se obtuvo que en relación con la predominancia del liderazgo transformacional en ambas empresas que la empresa “A” presentó una correlación positiva y significativa con las variables: confianza en sí mismo, acciones con respeto, tolerancia a diferentes opiniones y confianza en alcanzar metas, coherencia entre lo que dice y hace, evaluación de decisiones valoración de aportes, metas compartidas, posibles escenarios de los problemas, conocimiento de las necesidades del grupo, beneficios por alcanzar metas, orientación a cumplir metas, atención para escuchar, confianza y seguridad, guía para los demás, modelo a seguir, misión compartida, formas de hacer el trabajo y finalmente, estímulos para expresar ideas y opiniones. Por su parte, la empresa “B” únicamente presentó una correlación positiva significativa con la variable: guía para los demás. Por lo anterior y al observar que la empresa “A” obtuvo significancia en 19 de 31 elementos mientras que la empresa “B” en 1 de 31 H1 se aceptó parcialmente ya que la segunda empresa no tiene definido un estilo de liderazgo en particular.

Igualmente, cabe mencionar que, para definir el perfil de cada uno de los directivos se aplicó el instrumento MLQ en sus dos versiones “versión líder” y “versión empleado”, obteniendo como resultado que no existen diferencias entre la percepción de los directivos y la de los empleados ya que ambas organizaciones en los dos niveles se percibe un estilo transformacional en la empresa “A” y un estilo de liderazgo no definido en la empresa “B”.

Finalmente, en la búsqueda de comprobar si el estilo de liderazgo ejercido favorece la permanencia de las empresas objeto de estudio, los resultados mostraron que para estos casos en específico la correlación no se presentó. Sin embargo, es un área de oportunidad para continuar con este proyecto de investigación y realizar el estudio en más PyMES con la finalidad de incrementar el tamaño de muestra y tener bases estadísticas para hacer inferencias sobre una población mayor. Es importante mencionar que, aunque estadísticamente los resultados muestran que no existe correlación, durante las visitas que se realizaron se observó que el liderazgo si tiene

influencia en la permanencia de las empresas ya que el líder influye en las personas para alcanzar los esfuerzos de estas con la finalidad de conseguir ciertas metas previamente definidas incluida la estabilidad de la organización.

Derivado de lo anterior, es importante que las organizaciones consideren la trascendencia del liderazgo como el motor para conducir las organizaciones hacia la mejora y la consecución de objetivos e implementen la adopción de un estilo de liderazgo que permita aumentar sus resultados lo cual es responsabilidad y compromiso de los directivos, pues al generar las conductas atribuidas a cada estilo, se contará con personal satisfecho, que sienta que realmente está haciendo algo que tiene valor, que le apasiona y le hace sentir realizado y, que al ver con agrado su trabajo será más efectivo y estará dispuesto a hacer un esfuerzo extra. Se concluye que, el estilo de liderazgo que ejercen los directivos, influye de manera significativa en las variables de resultado pero no en la permanencia de las empresas, por lo que es importante que las organizaciones realicen con regularidad un diagnóstico al respecto a los directivos que forman parte de sus empresas con la finalidad de identificar los puntos que se deben fortalecer en este aspecto que define el éxito o fracaso de las organizaciones. Ya que, la ola de innovación y competencia hace que las empresas requieran cada vez más líderes con visión y mucha autoconfianza para traer prosperidad, porque si algo es bien sabido es que con una buena gestión ya no es suficiente.

### **Recomendaciones**

Desde el punto de vista del análisis realizado acerca del estilo de liderazgo ejercido en cada una de las empresas objeto de estudio y su influencia en la permanencia de estas y de acuerdo con los resultados obtenidos, se realizan las siguientes recomendaciones:

## **Empresa “A”**

Tomando en consideración el estilo de liderazgo predominante en esta empresa, se propone trabajar para fortalecer las dimensiones de liderazgo transformacional en las que existe una ausencia de condiciones que permitan aumentar las variables de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) de la empresa. En la presente investigación se identifican las siguientes: estimulación intelectual, consideración individual e influencia idealizada (conducta).

### ***Estimulación intelectual***

El personal operativo manifestó que el líder de esta empresa realiza las actividades que corresponden a esta dimensión en apenas 54.47% por lo que es importante que el éste realice acciones necesarias para conducir a los seguidores a desarrollar sus propias capacidades estratégicas, los aliente a tomar conciencia de los problemas, a tener un pensamiento innovador/creativo y a ser más competentes y exitosos. En este nivel, el líder tiene que trabajar en las siguientes actividades para lograr fomentar la creatividad y la innovación en los otros:

- Evaluar críticamente las creencias y valores, sugerir nuevas formas de hacer el trabajo, expresar interés por las aportaciones de los demás y estimular a los seguidores a manifestar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo ya que estas presentaron valores que indicaron que “rara vez” se realizan.

### ***Consideración individual***

En relación con esta dimensión, se observó que se lleva a cabo sólo en 59.82%. Por lo que, se sugiere trabajar en los siguientes aspectos que fueron los que obtuvieron menores puntuaciones y han sido identificados como los que “nunca” o “rara vez” se llevan a cabo:

- Tratar a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo, saber que necesita cada integrante e informar a cada uno de ellos de manera oportuna de las fortalezas que poseen.

### ***Influencia idealizada (conducta)***

Respecto a esta dimensión, con la finalidad de fortalecer las características carismáticas del líder y aumentar la lealtad, admiración e identificación de sus subordinados se recomienda:

- Trabajar en el establecimiento de un objetivo claro de trabajo y darlo a conocer los seguidores con la finalidad de que éstos sepan que se pretende lograr, como pueden contribuir y cuáles serán los beneficios que recibirán haciendo énfasis en la importancia de tener una misión compartida.
- Ser coherente entre lo que dice y lo que hace, comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados e interesarse por conocer sus necesidades. Lo anterior permitirá aumentar los índices de satisfacción del personal y en consecuencia su efectividad y esfuerzo extra en el trabajo.

Adicionalmente, y desde el punto de vista de la estancia en la empresa durante el desarrollo de la presente investigación se propone lo siguiente:

- Realizar evaluaciones periódicas que permitan identificar el estilo de liderazgo ejercido y retroalimentar al directivo sobre la relación que existe con los resultados empresariales.
- Definir quién estará al frente de la empresa de manera permanente ya que se detectó que el papel de líder lo desempeña tanto la directiva como sus hijas (quienes ocupan otros puestos), esto provoca confusión, enojo e insatisfacción en los empleados.
- Asistir a cursos de capacitación referentes a liderazgo que permitan reforzar y mejorar el estilo de liderazgo transformacional con la finalidad de mejorar los resultados organizacionales y los niveles de bienestar.

## **Empresa “B”**

Debido a que en esta empresa no se presentó la predominancia de algún estilo de liderazgo en particular, en primera instancia, se recomienda acudir a cursos de capacitación con la finalidad de conocer cada uno de los estilos de liderazgo abordados en la presente investigación (transaccional, transformacional y no liderazgo) y los beneficios que aporta a la organización con el propósito de emprender acciones encaminadas a definir el estilo que rija la compañía y que permita a su propietaria dirigir la empresa, gestionar el ambiente de trabajo, precisar objetivos y metas claras y comunicarse con el equipo. Tomando en consideración los beneficios que aporta el liderazgo transformacional en los resultados empresariales.

Para el caso particular de esta empresa, se propone trabajar para disminuir las actitudes relacionadas con el No liderazgo o laissez faire ya que los seguidores manifestaron que se llevan a cabo con regularidad sin que esto signifique que predomine dentro de la organización. Ya que, se observó que tienen un impacto negativo en las personas afectando principalmente el esfuerzo extra que éstas realizan para realizar su trabajo. Por lo que se deberá evitar lo siguiente:

- Estar ausente cuando surgen problemas importantes.
- Manifestar problema para involucrarse cuando surge alguna situación relevante.
- Mostrar dificultad para tomar decisiones.
- Demorar en dar respuesta a asuntos urgentes.
- Tener la creencia de que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.

Por otra parte, con la finalidad de incrementar los índices de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra se sugiere trabajar para fortalecer las dimensiones de liderazgo transformacional: influencia idealizada (atributos), influencia idealizada (conducta), motivador inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual.



### ***Influencia idealizada (atributos)***

Respecto a esta dimensión, los resultados mostraron que se lleva a cabo en un 34% y con el propósito de aumentar este porcentaje se recomienda enfocarse en aquellos aspectos que fueron identificados como aquellos que el líder “rara vez” o “nunca” lleva a cabo.

- Mostrar confianza y seguridad ante los subordinados, actuar de una manera que lo consideren un modelo a seguir y escucharlos con atención.

### ***Influencia idealizada (conducta)***

Presentó una medida de 38% en su realización. Se detectó con base en el análisis estadístico que los aspectos que se deben corregir son: ser coherente con lo que dice y hace, comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados e interesarse en mayor medida en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.

### ***Motivador inspiracional***

Con la intención de desarrollar el entusiasmo y motivación en los subordinados para alcanzar un desempeño superior de las tareas y objetivos de grupo dado que esta dimensión presentó un 29% se propone:

- Hablar con entusiasmo de las metas ante el grupo de trabajo, mostrar optimismo hacia el futuro y expresar confianza en que juntos podrán alcanzarlas. Ya que esto permitirá que los subordinados aumenten la confianza en sí mismos.
- Manifestar a sus seguidores cuales son los beneficios que atrae el logro de metas y hacerles saber que estas están fueron construidas tomando en consideración sus necesidades.

### ***Estimulación intelectual***

Dado que las conductas relacionadas con esta dimensión se llevan a cabo sólo en un 26%, se recomienda emprender acciones con la finalidad de promover la creatividad e innovación y conducir a los seguidores a desarrollar sus propias capacidades estratégicas a través del establecimiento de un programa quincenal en el que los empleados expresen sus ideas, sugerencias y opiniones sobre los métodos de trabajo y para llevar a cabo la solución de problemas operativos mismas que deberán ser evaluadas y puestas en marcha en caso de resultar viables por el directivo de la empresa reconociendo al trabajador que haya realizado la propuesta.

### ***Consideración individual***

En relación con esta dimensión, el directivo deberá considerar las necesidades, intereses y capacidades de los seguidores en donde cada uno de los miembros del grupo sea escuchado en forma cuidadosa a fin de identificar las expectativas personales y profesionales. Y, para lograrlo se recomienda: dedicar tiempo para enseñar y orientar, tratar a cada miembro como individuo y no solo como un integrante más del grupo y ayudarlos a desarrollar sus fortalezas mediante cursos de capacitación que faciliten sus tareas o bien, que los entrenen para ascender jerárquicamente.

## Referencias bibliográficas

### Libros

- Hisrich, R., Peters, M. & Sheperd, D. (2008). *Entrepreneurship*. E.U.A.: McGraw Hill. 7<sup>o</sup> edición.
- Koontz, H & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*, 12<sup>a</sup>. Ed. McGraw-Hill, México.
- Lussier, R. & Achua, C. (2005). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2<sup>a</sup> Edición). México: Editorial Thompson.
- Molero, F. & Morales, J. (2011). *Liderazgo: Hecho y ficción*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Nueno, P. (2003). *El espíritu emprendedor en creación de empresas*. Barcelona: España (171 – 186). Ediciones: Ariel
- Palomo, M.T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: Editorial ESIC.

### Artículos y publicaciones

- Alonso, M.J. & Galve, C. (2008). *El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución*. *Acciones e Investigaciones Sociales*.
- Arroyo, M.P. & Cárcamo, M.L. (2010). *La evolución histórica e importancia económica del sector textil y del vestido en México*. *Revista Economía y Sociedad* (25) 63-65.
- Berbel, S. (2014). *Directivas empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Ed. UOC. Barcelona, España.
- Clogiser, C.C. & Brigham, K.H. (2004). *The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned*. *Leadership Quarterly*, 771-799.
- Contreras, F. (2008). *Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación*. *International Journal of Psychological Research* Vol. 1, (No. 2), Pp. 64-72
- De Castro, J. (2008). *Actividad emprendedora y desarrollo económico: claroscuros de una relación ambigua*. Extraído del libro: *La naturaleza del proceso emprendedor en España*. Madrid, Fundación BBVA.
- Formaini, R. (2002). *La maquinaria del proceso capitalista: los entrepreneurs en la teoría económica*. *Libertas*, 36: 3-19.
- Muñoz, P. y González, M. (2010). *Estudio cuantitativo sobre el uso docente de herramientas teleformativas en el ámbito de la programación y bases de datos*, *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, Núm. 32.

- Nader, M. & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Universitas Psicológica*.
- Reyes, M. (2008). Examen de las teorías de liderazgo y modelos de posicionamiento de liderazgo empresarial. *Scientific International Journal* Vol.5 N°3 (13)
- Rodríguez, I. (2005). Vestigios de la industria textil. Escuela Nacional de Antropología e historia, México. D.F.
- Romero, R.B. (2010). Emprendimiento y cultura para la perdurabilidad empresarial. Tesis de grado. Universidad del Rosario, Bogotá: Colombia
- Rosero, M.O. & Molina, S.L. (2008). Sobre la investigación en emprendimiento. *Informes Psicológicos*, 10, 29-30.
- Salinas, F. & Osorio, L. (2012). Emprendimiento y economía social, oportunidades y efecto en una sociedad en transformación. *Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 75, 129.
- Veciana, J.M. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3): 11-36.

## **Tesis**

- Carreño, B. (1999). Estilos de liderazgo de los directores de planteles de educación primaria y su influencia en el ambiente de trabajo escolar. Tesis de licenciatura. Instituto Politécnico Nacional, México, D.F.
- Cruz, C. (2012). El liderazgo de mujeres directivas: un estudio de caso del aeropuerto de Huatulco, S.A. de C.V. Tesis de licenciatura. Universidad Tecnológica de la Mixteca Oaxaca.
- Gutiérrez, A. (2011). El comportamiento del emprendedor en el Salvador. Tesis de Doctorado, Universidad de Cádiz, España.
- Justo, R. (2008). La influencia del género y el entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras. Tesis doctoral. Universidad de Madrid: España.
- Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Moreira, C. (2010). Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares. Tesis de Doctorado en Psicológica, Universidad Complutense de Madrid.
- Rosas, M.M. (2006). El estilo de liderazgo en los directores de las Unidades de Servicio de Apoyo a la Educación Regular U.S.A.E.R. Un estudio descriptivo de la coordinación 1 del D.F. Tesis de Maestría en ciencias en

administración y desarrollo de la educación. Instituto Politécnico Nacional, México, D.F.

- Vallmitjana, N. (2012). La actividad emprendedora de los graduados IQS. Tesis doctoral. Universitat Ramon Lulll.
- Vega, C. & Zavala G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Tesis de licenciatura en psicología. Universidad de Chile.
- Velázquez, E. (2014). Diagnóstico de la actividad emprendedora en mujeres propietarias de unidades económicas, afiliadas a la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Tuxtepec, Oaxaca. Tesis de Licenciatura en Ciencias Empresariales, Universidad de Papaloapan.

### **Páginas web**

- Blog de directivos (2014). El liderazgo empresarial y su importancia en el mundo actual. Recuperado de [blogdedirectivos.es/liderazgo-empresarial/] el 15 de agosto de 2016.
- CANAIVE (2009). Memoria Estadística: 2009. Recuperado de: [http://www.canaive.org.mx/doctos/memEstadist2009.pdf] el 30 de Septiembre de 2014.
- González, M.J. (2006). Habilidades directivas. Recuperado de: [http://books.google.com.mx/books?id=m2O0lf1Hp8oC&pg=PA41&dq=teor%C3%ADas+de+liderazgo&hl=es&ei=ch89TfjEFJG6sQO818nGAw&sa=X&oi=book\_k\_result&ct=book-preview&resnum=5&ved=0CDgQuwUwBA#v=onepage&q=teor%C3%ADas%20de%20liderazgo&f=false] el 15 de mayo de 2015.
- INEGI (2009). Censos económicos 2009. Recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14220] el 28 de Septiembre de 2014.
- INEGI (2014a). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Recuperado de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\_estruc/702825077952.pdf] el 15 de abril de 2016.
- INEGI (2014b). Esperanza de vida de los negocios en México. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/esperanza/default.aspx] el 20 de abril de 2016.
- INEGI (2014c). La Industria textil y del vestido en México 2014. Series estadísticas sectoriales. Recuperado de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\_serv/conteni

dos/espanol/bvinegi/productos/nueva\_estruc/ITV/702825068448.pdf] el 22 de abril de 2016.

- INEGI (2015a). Anuario Estadístico y Geográfico de Hidalgo 2015. Recuperado de [http://www3.inegi.org.mx/sistemas/biblioteca/ficha.aspx?upc=702825077143] el 29 de abril de 2015.
- Méndez, R. (2005). La Fortaleza de las empresarias jóvenes. Recuperado de: [http://www.mujeresempresarias.cl/pjoven1/htm] el 13 de Marzo de 2015.
- Ramos, M.A. (2005). Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=X-42ZnpzHYEC&pg=PA91&dq=Liderazgo+tra+nsformacional&hl=es&ei=QFLdT oeSKcyOsAKctZFd&sa=X&oi=book\_result&ct=result#v=onepage&q=Liderazgo%20transformacional&f=false] el 15 de mayo de 2015.
- Rodríguez, M.J. & Santos, F.J., (2008). La actividad emprendedora de las mujeres y el proceso de creación de empresas. Recuperado de [http://www.revistasice.com/cache/pdf/ICE\_841\_117-132\_\_67EE5F31803C91CF9CCD4A7A146116B6.pdf] el 17 de Marzo de 2015.
- SEDECO (2014a). Plan Estatal de Desarrollo Económico 2011- 2016. Recuperado de [http://sepladerym.hidalgo.gob.mx/institucional/Programas/docs/sectoriales/SEDECO.pdf] el 27 de abril de 2016.
- SEDECO (2014b). Registros internos de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Hidalgo.

# ANEXOS

## **Anexo 1. Datos Sociodemográficos**

Favor de llenar los datos personales requeridos

1. Sexo:

Femenino

Masculino

2. Edad:

22 a 30 años

31 a 40 años

Más de 40 años

3. Estado civil:

Soltero

Casado

Divorciado

Viudo

Unión libre

4. Escolaridad:

Primaria

Secundaria

Bachillerato

Licenciatura

Posgrado

5. Antigüedad en el trabajo:

Menos de 3 años

De 3 a 5 años

De 6 a 10 años

Más de 10 años

6. Antigüedad en el puesto:

Menos de 3 años

De 3 a 5 años

De 6 a 10 años

Más de 10 años



## **Anexo 2. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo**

### **Versión Líder**

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuan frecuentemente cada afirmación se ajusta a usted. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos o supervisores, o todos ellos. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4
1. Ayudo a los demás siempre a que se esfuercen				0 1 2 3 4
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.				0 1 2 3 4
3. Trato de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.				0 1 2 3 4
4. Trato de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.				0 1 2 3 4
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.				0 1 2 3 4
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.				0 1 2 3 4
7. Suelo estar ausente cuando surgen problemas importantes.				0 1 2 3 4
8. Cuando resuelvo problemas trato de verlos de formas distintas.				0 1 2 3 4
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.				0 1 2 3 4
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.				0 1 2 3 4
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.				0 1 2 3 4
12. Me dedico a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.				0 1 2 3 4
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.				0 1 2 3 4
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.				0 1 2 3 4
15. Dedico tiempo a enseñar y orientar.				0 1 2 3 4
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.				0 1 2 3 4
17. Sostengo la creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.				0 1 2 3 4
18. Por el bienestar el grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.				0 1 2 3 4
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.				0 1 2 3 4
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.				0 1 2 3 4
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.				0 1 2 3 4
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.				0 1 2 3 4
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.				0 1 2 3 4

24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Me muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construyo una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Me cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Ayudo a los demás a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi equipo de trabajo.	0	1	2	3	4
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Motivo a los demás a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. Dirijo un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4
46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y decisiones.	0	1	2	3	4
48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	0	1	2	3	4
49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0	1	2	3	4
51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	0	1	2	3	4
52. Me concentro en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	0	1	2	3	4
54. Tiendo a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y lo que hago.	0	1	2	3	4
58. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	0	1	2	3	4
59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4

61. Tiendo a comportarse de modo de poder guiar a mis subordinados.	0	1	2	3	4
62. Me relaciono personalmente con cada uno de los colaboradores.	0	1	2	3	4
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, le hago saber que lo han hecho bien.	0	1	2	3	4
64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67. Me preocupo por aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	0	1	2	3	4
68. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69. Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Se lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0	1	2	3	4
75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	0	1	2	3	4
77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	0	1	2	3	4
78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79. Logro contar con mi equipo de trabajo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	0	1	2	3	4
81. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	0	1	2	3	4
82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo.	0	1	2	3	4

**GRACIAS!**

### **Anexo 3. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo**

#### **Versión Empleado**

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona abajo mencionada, tal como es percibida por usted. En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuan frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que usted está describiendo. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4

Nombre de la persona evaluada: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. Me ayuda siempre que me esfuerce	0	1	2	3	4
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con el/ella.	0	1	2	3	4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logran las metas.	0	1	2	3	4
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las	0	1	2	3	4

decisiones adoptadas.					
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. El grupo que lidera es efectivo.	0	1	2	3	4
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	0	1	2	3	4
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	0	1	2	3	4
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	0	1	2	3	4
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	0	1	2	3	4
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	0	1	2	3	4
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	0	1	2	3	4
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.	0	1	2	3	4
59. Me orienta a metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	0	1	2	3	4
62. Se relaciona conmigo personalmente.	0	1	2	3	4
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	0	1	2	3	4

64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	0	1	2	3	4
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Se da cuenta de lo que necesito.	0	1	2	3	4
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	0	1	2	3	4
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0	1	2	3	4
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Lo/la escucho con atención.	0	1	2	3	4
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	0	1	2	3	4
82. Me es grato trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4

**GRACIAS!**

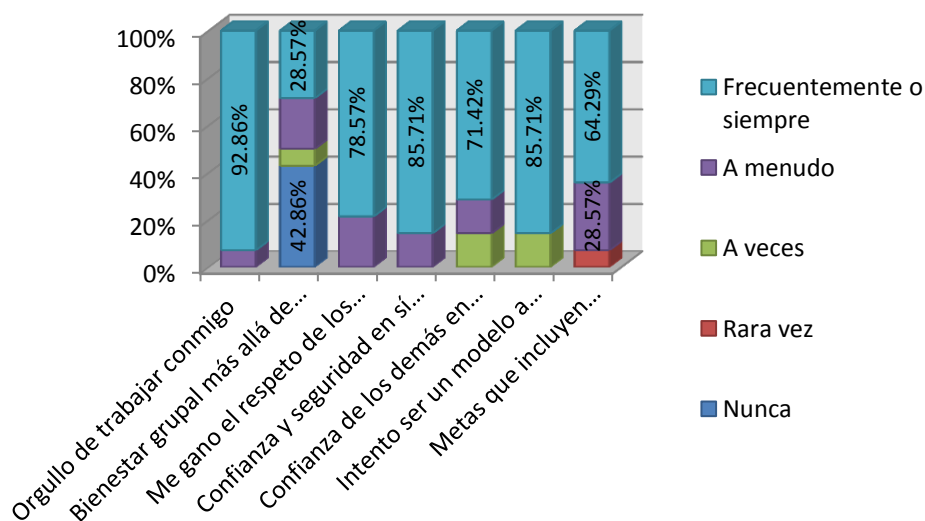
#### Anexo 4. Análisis descriptivo de liderazgo empresa “A”

En primer lugar, se presentan las dimensiones relacionadas con el *liderazgo transformacional*: influencia idealizada (atributos), influencia idealizada (conducta), inspirador motivacional, estimulación intelectual y consideración individual.

##### Percepción de la dimensión: Influencia Idealizada (atributos)

La gráfica muestra que 92.85% de los encuestados de acuerdo a la escala, respondieron que “frecuentemente o siempre” se sienten orgullosos de trabajar con su líder; 85.71% que el líder tiene confianza y seguridad en sí mismo; y busca ser un modelo a seguir; 78.57% indicó que se gana el respeto de los demás; 71.42% que tiene la confianza de los demás en juicios y decisiones y 64,28% que construye metas que incluyen las necesidades de quienes trabajan con él. Por otra parte, se observó que existen diferentes opiniones en relación con si el líder va más allá de los intereses personales para buscar el bienestar grupal.

##### Percepción de la dimensión: Influencia Idealizada (atributos)

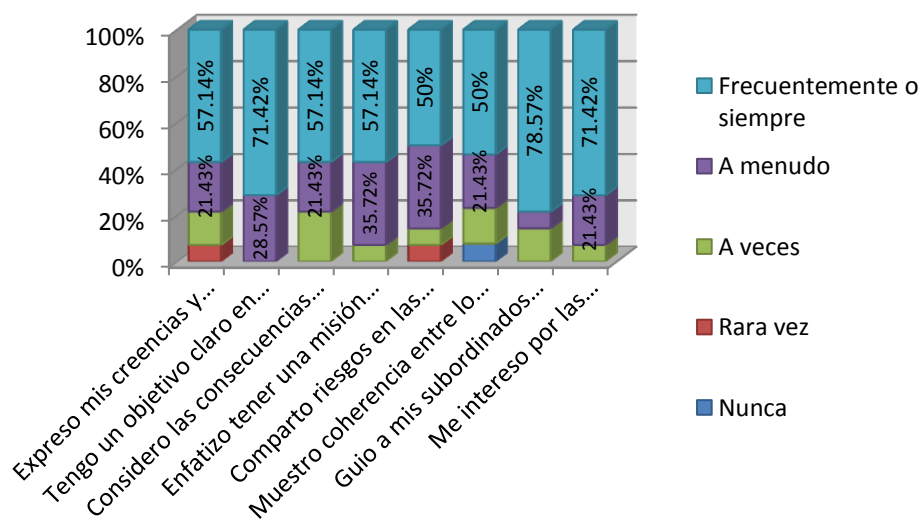


Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

### **Percepción de la dimensión: Influencia Idealizada (conducta)**

En la segunda dimensión del liderazgo transformacional el 78.57% de los encuestados señalaron que el líder “frecuentemente o siempre” guía a sus seguidores con su comportamiento; 71.42% que tiene un objetivo claro y se interesa por las necesidades del grupo de trabajo, lo cual indica que son las acciones principales que lo caracterizan sin dejar del lado al resto de ellas. Se identificaron opiniones encontradas respecto al énfasis de tener una misión compartida, expresión de creencias y valores importantes, consideración de consecuencias de decisiones tomadas, riesgo compartido en decisiones adoptadas y coherencia entre lo que dice y hace. Véase la siguiente gráfica.

### **Percepción de la dimensión: Influencia Idealizada (conducta)**



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

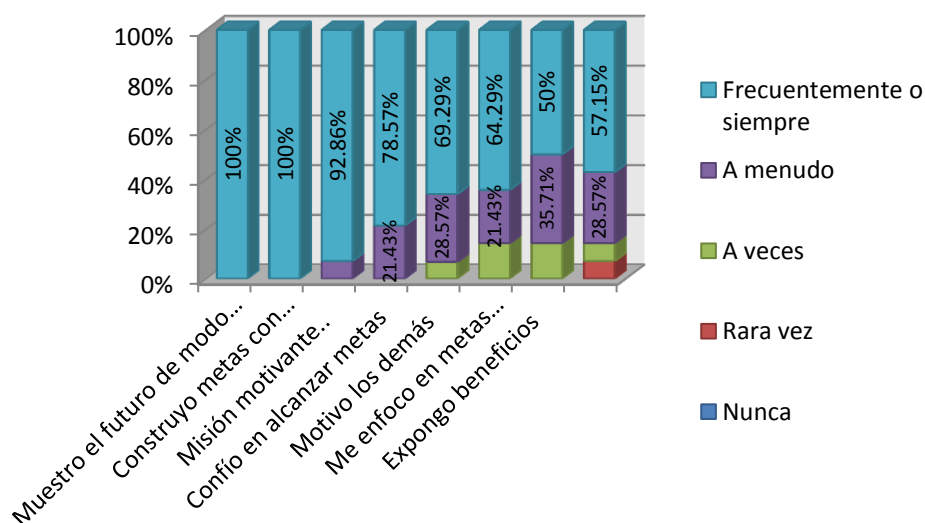
### **Percepción de la dimensión: Inspirador Motivacional**

De acuerdo con la gráfica sucesiva, el 100% de los encuestados manifestaron que el líder “frecuentemente o siempre” muestra el futuro de manera optimista y construye metas con entusiasmo. Así mismo, el 92.86% indicó que concibe una visión motivante, muestra confianza en alcanzar la metas (78.57%), motiva a los demás y



se enfoca en metas alcanzables (64.28%). Por otro lado, el 57.14% dijo que expone los beneficios si se logran las metas establecidas y finalmente, el 50% considera que las metas están basadas en las necesidades de los integrantes de la organización, en estos dos últimos aspectos se observa una discrepancia de opiniones. Lo anterior, hace referencia a que el líder es una persona optimista ya que dirige la atención hacia el futuro de la empresa y además es entusiasta sobre las metas organizacionales.

### Percepción de la dimensión: Inspirador Motivacional



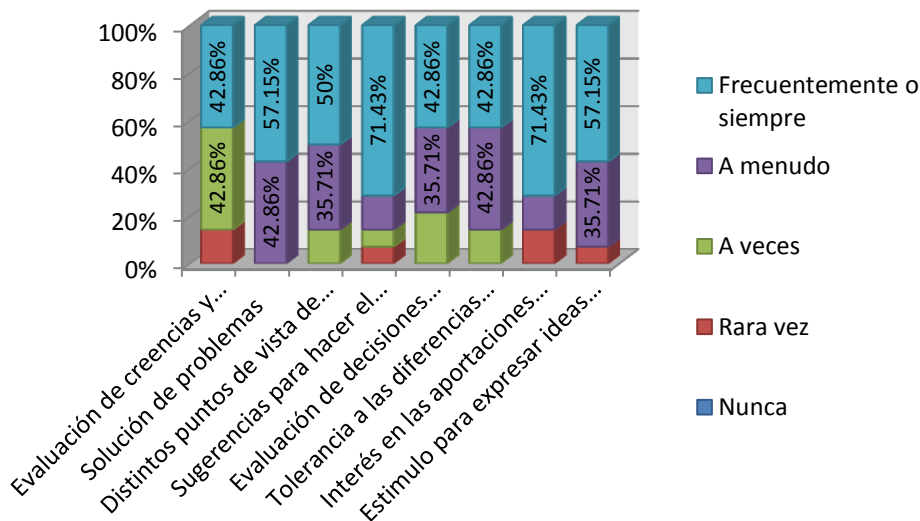
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

### Percepción de la dimensión: Estimulación Intelectual

La percepción de estimulación intelectual, está relacionada con las conductas mostradas en la gráfica subsecuente, en donde el 71.43% de los encuestados manifestó que “frecuentemente o siempre” el líder proporciona sugerencias para realizar el trabajo y muestra interés en las aportaciones de los demás. Se vislumbraron desiguales percepciones en relación con la costumbre que éste tiene para llevar a cabo la evaluación crítica de creencias y supuestos para ver si son apropiados, la capacidad para ver los problemas de distintas formas cuando trata de

resolverlos, la evaluación de las consecuencias de decisiones tomadas, la tolerancia a la diferencia de opiniones y el estímulo que da a los demás para expresar ideas y opiniones.

### Percepción de la dimensión: Estimulación Intelectual

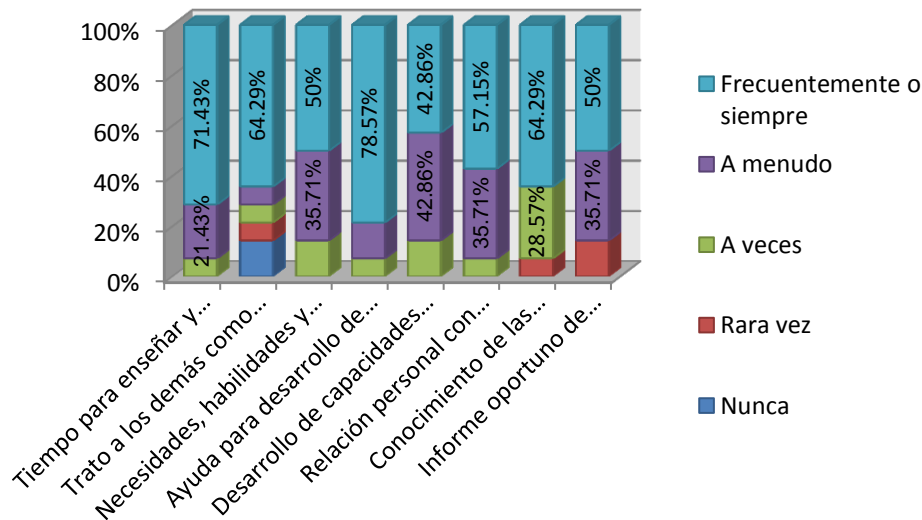


Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

### Percepción de la dimensión: Consideración Individual

Los resultados respecto a esta dimensión, se exhiben en la gráfica, la cual muestra que el líder brinda ayuda a los demás para desarrollar sus fortalezas al contestar “frecuentemente o siempre” el 78.57% de los encuestados; dedica tiempo a enseñar y orientar (71.42%) y los trata como individuos y no sólo como miembros de un grupo (64.28%). Así mismo, se observan opiniones encontradas en lo que concierne a la atención de las necesidades y habilidades únicas de cada miembro de la organización, la búsqueda de formas para desarrollar capacidades así como el informe oportuno de fortalezas y la búsqueda de formas para desarrollar capacidades y la relación personal que tiene con cada uno de los integrantes.

### Percepción de la dimensión: Consideración Individual



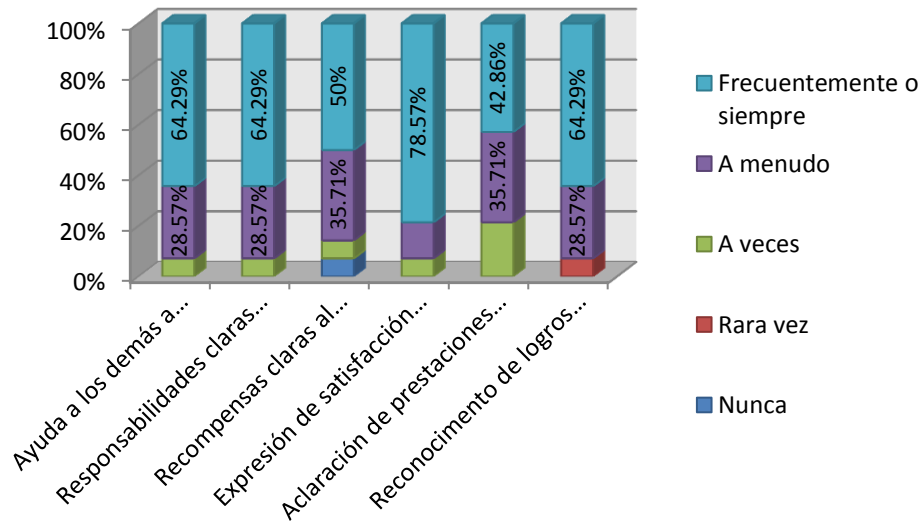
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

Para continuar con este apartado, en segundo lugar, se muestran los puntajes de las dimensiones que integran el **liderazgo transaccional**: Recompensa contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva.

### Percepción de la dimensión: Recompensa Contingente

En la primera dimensión relacionada con el liderazgo transaccional el 78.57% de los encuestados contestó “frecuentemente o siempre” el líder expresa satisfacción cuando los empleados cumplen con lo esperado; 64.28% reconoce los logros obtenidos, especifica y deja claras las responsabilidades de cada uno para el logro de objetivos y ayuda a los demás a esforzarse. De igual manera, el 85.72% señalaron en conjunto que “frecuentemente o siempre” y/o “a menudo” aclara cuales son las recompensas al cumplir metas; 78.57% expone las prestaciones que cada uno de los integrantes de la organización recibirá a cambio de su trabajo. Véase la gráfica siguiente.

### Percepción de la dimensión: Recompensa Contingente

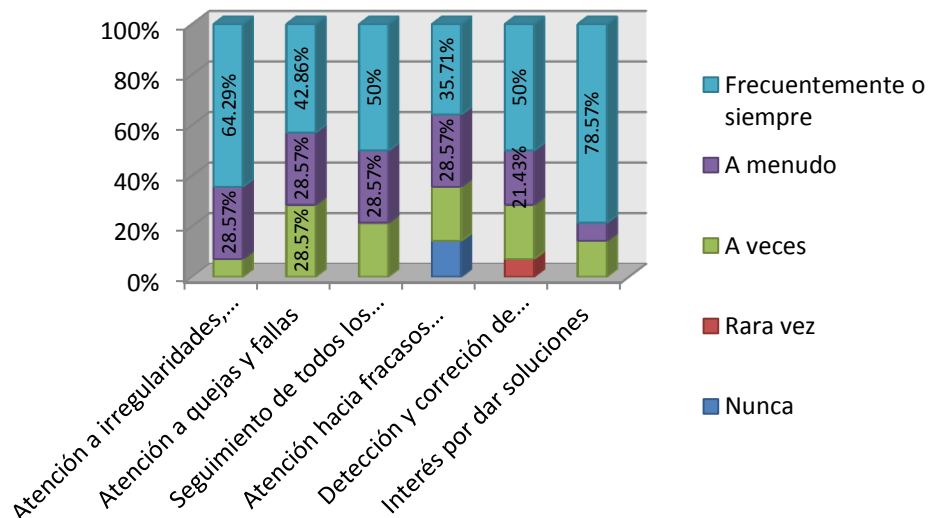


Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

### Percepción de la dimensión: Dirección por Excepción Activa

Los resultados correspondientes a esta dimensión, son los siguientes: El 78.57% de los encuestados expresaron que “frecuentemente o siempre” el líder muestra interés para corregir y solucionar los errores que se presentan; 64.28% presta atención a irregularidades, errores y desviaciones de los estándares; 50% detecta, corrige y da seguimiento a los errores producidos. Sin embargo, se presentan opiniones opuestas respecto a la atención que dirige hacia fracasos o errores para alcanzar estándares así como en la búsqueda y manejo de quejas y fallas. Véase la gráfica siguiente

### Percepción de la dimensión: Dirección Por Excepción Activa



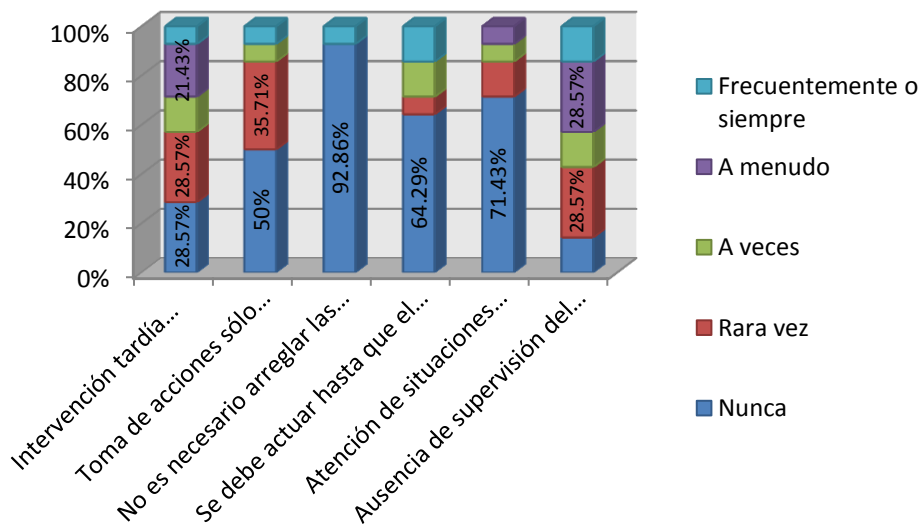
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

### Percepción de la dimensión: Dirección por Excepción Pasiva

Referente a esta dimensión, el 92.86% de los encuestados respondió que el líder “nunca” tiene la creencia de que no es necesario arreglar las cosas si no han dejado de funcionar; 71.42% espera a que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar y 64.28% considera que los problemas deben llegar a ser crónicos para intervenir. No obstante, se observó que existen apreciaciones opuestas en relación con si el líder emprende acciones sólo cuando las cosas van mal, actúa hasta que los problemas se vuelven serios y en general no supervisa el trabajo de los demás salvo que surja un problema grave.

Lo anterior, demuestra que la líder no acostumbra a esperar a que los problemas surjan para tomar medidas de resolución a estos. En este caso, no se asume una postura reservada cuando las cosas van mal o se distancian de lo esperado.

### Percepción de la dimensión: Dirección Por Excepción Pasiva



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

Posteriormente, se presentan los resultados relacionados con el tipo de liderazgo que describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión y no confían en su habilidad para dirigir. El no liderazgo o **Laissez – Faire**.

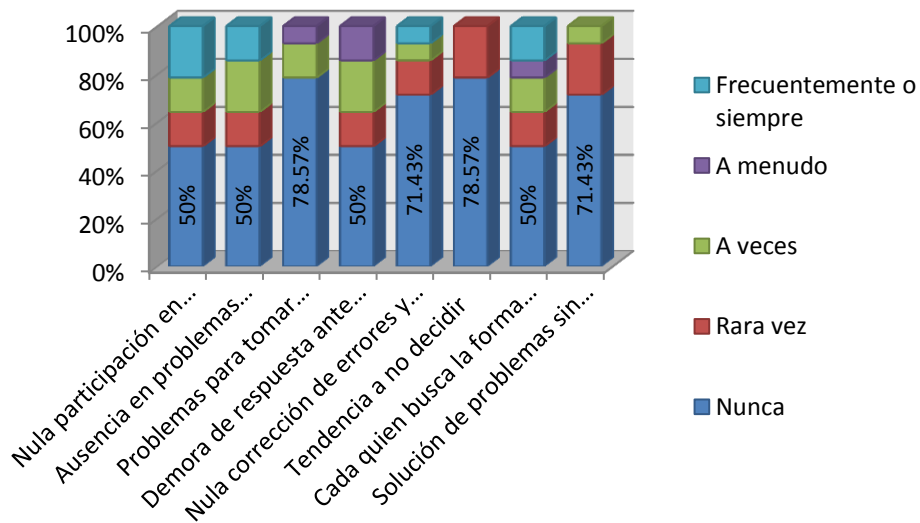
### Percepción de No liderazgo: Laissez-faire

La gráfica siguiente, presenta los resultados sobre la apreciación de los encuestados respecto a laissez-faire en donde el 78.57% expresó que el líder “nunca” tiene problemas para tomar decisiones ni presenta tendencia de no hacerlo; 71.42% cree que muchos problemas se resuelven solos sin necesidad de intervenir ni tiende a no corregir errores; 50% considera que cada cual debe buscar la forma de hacer el trabajo, demora su respuesta ante asuntos urgentes, suele estar ausente cuando surgen problemas importantes y le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.

Las puntuaciones obtenidas en este apartado, muestran en definitiva que las características de laissez-faire no encajan con el perfil del líder de esta empresa ya

que éste suele tomar parte en la ejecución de actividades concernientes a su organización y realizar evaluaciones necesarias para alcanzar las metas, objetivos y estándares establecidos.

### Percepción de No liderazgo: Laissez-faire



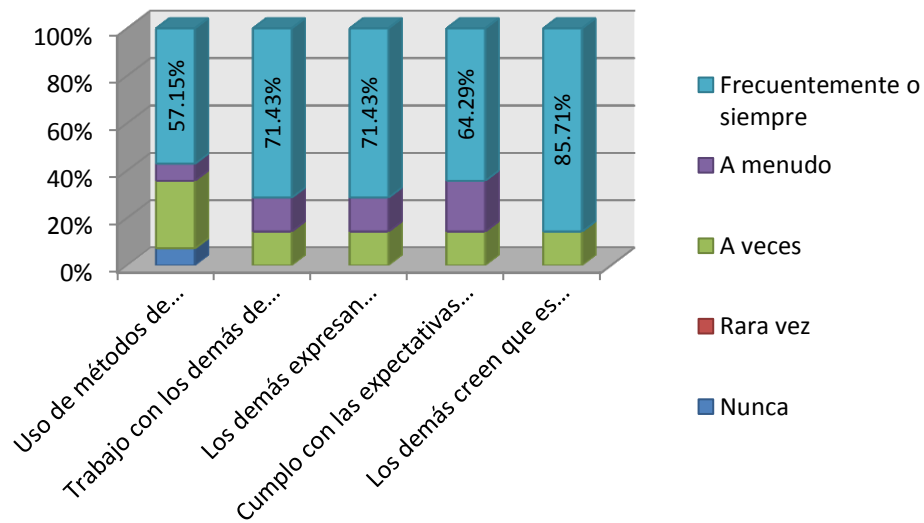
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

Finalmente, se exhibe la información relacionada con la percepción de las **variables de resultado** a las que se orientan el líder y los empleados de la empresa: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

La percepción de la **satisfacción**, se despliega en la gráfica sucesiva, en donde con base en la escala el 85.71% de los encuestados indicaron que “frecuentemente o siempre” es grato trabajar con el líder de esta empresa; 71.42% trabaja con los demás de forma satisfactoria; el 64.28% cumple con las expectativas que los demás tienen sobre él y 57.14% utiliza un método de liderazgo agradable para los demás.

Se identificó que con respecto al método de liderazgo existen diferencias de opiniones, ya que así como un porcentaje importante respondió que “frecuentemente o siempre” el método utilizado es satisfactorio para los demás 28.57% indicó que “a veces”, 7.14% “a menudo” y 7.14% “nunca”.

### Percepción de variables de resultado: Satisfacción



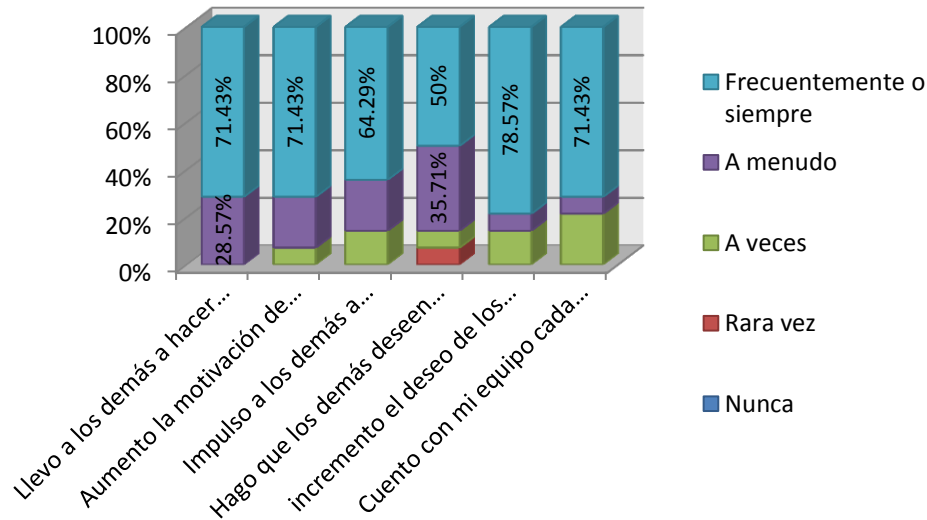
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

En los resultados concernientes a la percepción del **esfuerzo extra** se observó que del total de los encuestados, el 78.57% expresó que “frecuentemente o siempre” el líder de la empresa incrementa su deseo por alcanzar metas; 71.42% aumenta su motivación, los lleva a hacer más de lo que esperaban hacer y cuenta con su equipo cada vez que hay trabajo extra; 64.28% impulsa a los demás a trabajar duro.

Sin embargo, es importante hacer mención que existen diferencias de opiniones respecto a si el líder hace que los demás pongan más de su parte en el trabajo.



### Percepción de variables de resultado: Esfuerzo Extra

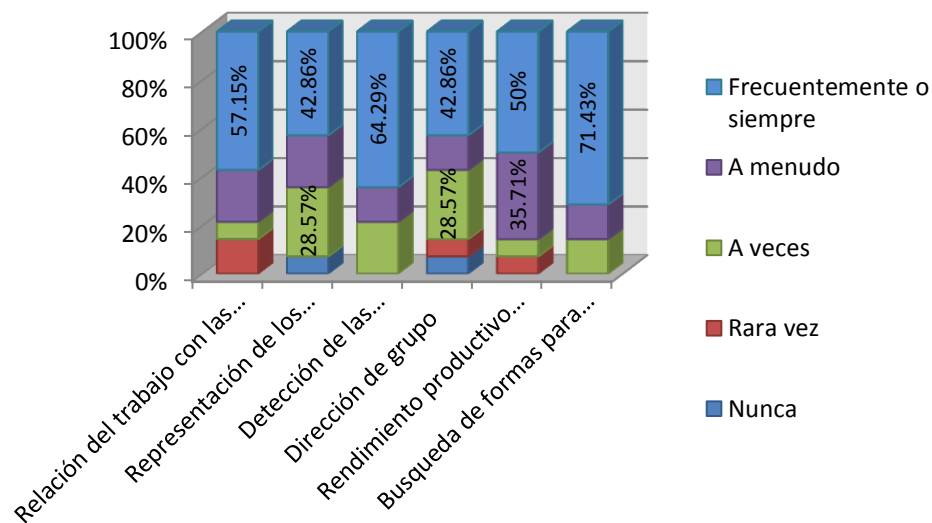


Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos

Finalmente, se muestra los resultados relacionados con la **efectividad**. De acuerdo a la escala, el 71.42% de los encuestados respondió que “frecuentemente o siempre” el líder busca formas para motivar al grupo de trabajo; 64.28% detecta las necesidades de la organización; 57.14% relaciona el trabajo de cada miembro con sus necesidades.

Por otro lado, existen diferencias de opinión respecto si el rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización, si es efectivo al representar a sus seguidores frente a los superiores y si el grupo que lidera es efectivo.

### Percepción de variables de resultado: Efectividad



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos

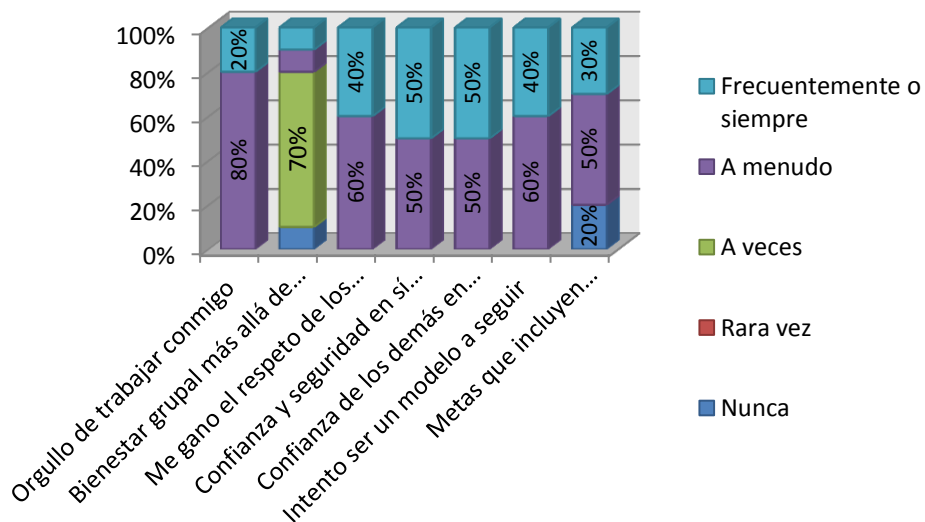
## Anexo 5. Análisis descriptivo de liderazgo empresa “B”

A continuación, se presenta la estadística descriptiva de liderazgo de cada una de las dimensiones que forman parte del Modelo de liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio. Comenzamos con las dimensiones que integran el **liderazgo transformacional**: Influencia idealizada (atributos), influencia idealizada (conducta), inspirador motivacional, estimulación intelectual y consideración individual.

### Percepción de la dimensión: Influencia Idealizada (atributos)

La siguiente gráfica, muestra que 80% de los encuestados de acuerdo a la escala, respondieron que “a menudo” se sienten orgullosos de trabajar con su líder; 60 % que el líder se gana el respeto de los demás e intenta ser un modelo a seguir; 50% tiene confianza y seguridad en sí mismo, tiene la confianza de los demás en juicios y decisiones y construye metas que incluyen las necesidades de quienes trabajan con él. Por otra parte, se observó que el 70% manifestó que “a veces” el líder va más allá de los intereses personales para buscar el bienestar grupal.

### Percepción de la dimensión: Influencia Idealizada (atributos)

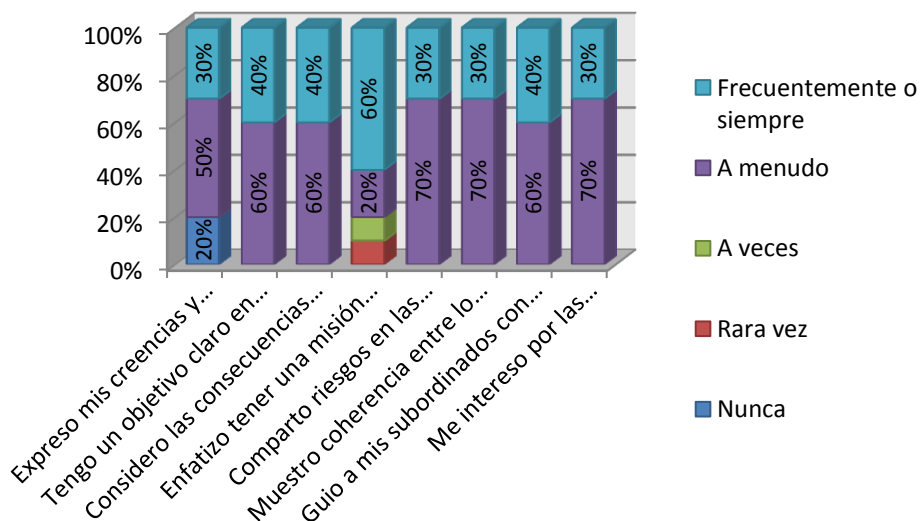


Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

### **Percepción de la dimensión: Influencia Idealizada (conducta)**

En los resultados relacionados con esta dimensión se observó que 70% de los encuestados señalaron que el líder “a menudo” muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace, comparte el riesgo en decisiones adoptada y se interesa por las necesidades del grupo de trabajo; 60% guía a sus seguidores con su comportamiento, considera las consecuencias de decisiones tomadas y tiene un objetivo claro. Por otra parte, 60% indicó que “frecuentemente o siempre” hace énfasis de tener una misión compartida. Véase la gráfica sucesiva.

#### **Percepción de la dimensión: Influencia Idealizada (conducta)**



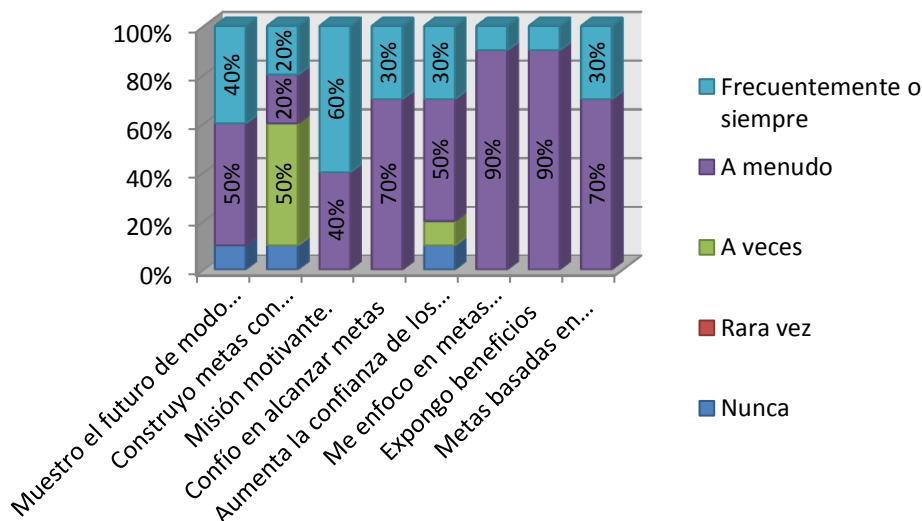
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

### **Percepción de la dimensión: Inspirador Motivacional**

De acuerdo con la gráfica subsecuente, el 90% de los encuestados manifestaron que el líder “a menudo” se enfoca en metas alcanzables y expone los beneficios si se logran las metas establecidas; 70% construye metas están basadas en las necesidades de los demás y muestra confianza en alcanzarlas; 50% presenta el futuro de manera optimista y aumenta la confianza de los demás. Por otro lado, el

60% respondió que “frecuentemente o siempre” concibe una visión motivante y finalmente, 50% manifestó que “a veces” construye metas con entusiasmo.

### Percepción de la dimensión: Inspirador Motivacional

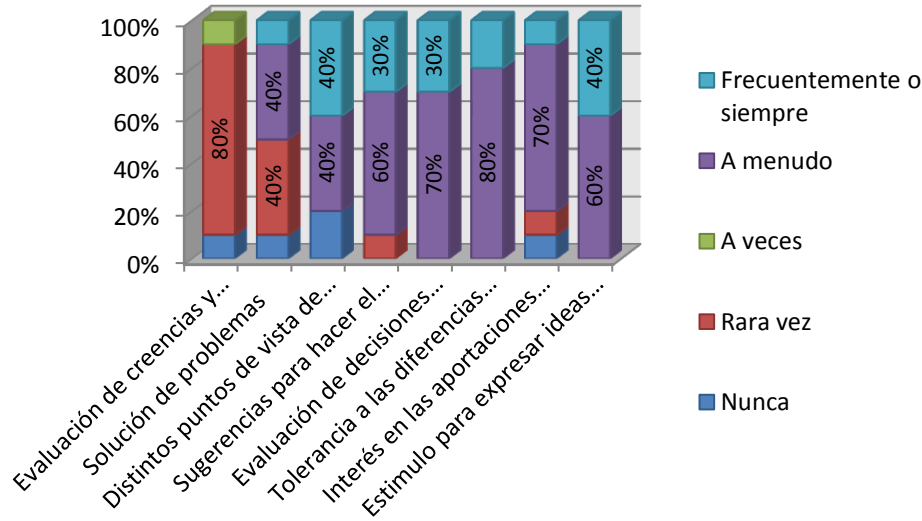


Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

### Percepción de la dimensión: Estimulación Intelectual

De acuerdo con la escala, el 80% de los encuestados dijo que el líder “a menudo” es tolerante a la diferencia de opiniones; 70% muestra interés en las aportaciones de los demás y evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas y 60% estimula a los demás para que expresen ideas y opiniones. Así mismo, el 80% manifestó que “rara vez” evalúa de manera crítica las creencias y supuestos para ver si son apropiados. Véase la gráfica.

### Percepción de la dimensión: Estimulación Intelectual

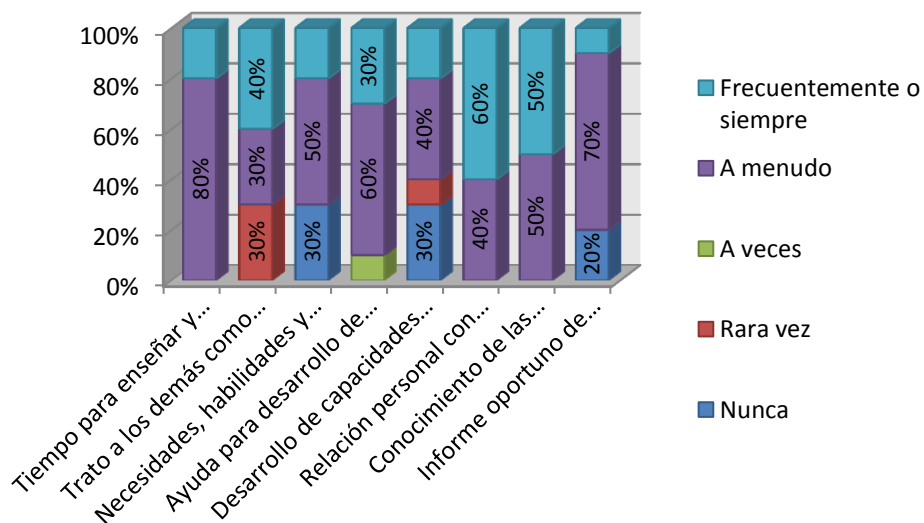


Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

### Percepción de la dimensión: Consideración Individual

En relación con esta dimensión, se observó como se muestra en la gráfica que de acuerdo a la escala el 80% de los encuestados hicieron referencia de que el líder “a menudo” dedica tiempo a enseñar y orientar; 70% informa a cada miembro de manera oportuna sus fortalezas y ayuda a desarrollarlas (60%). De igual manera, se identificó que existe discrepancia de opiniones respecto si el líder trata a sus seguidores como individuos y no sólo como miembros de un grupo y si busca la forma de desarrollar las de los demás.

### Percepción de la dimensión: Consideración Individual



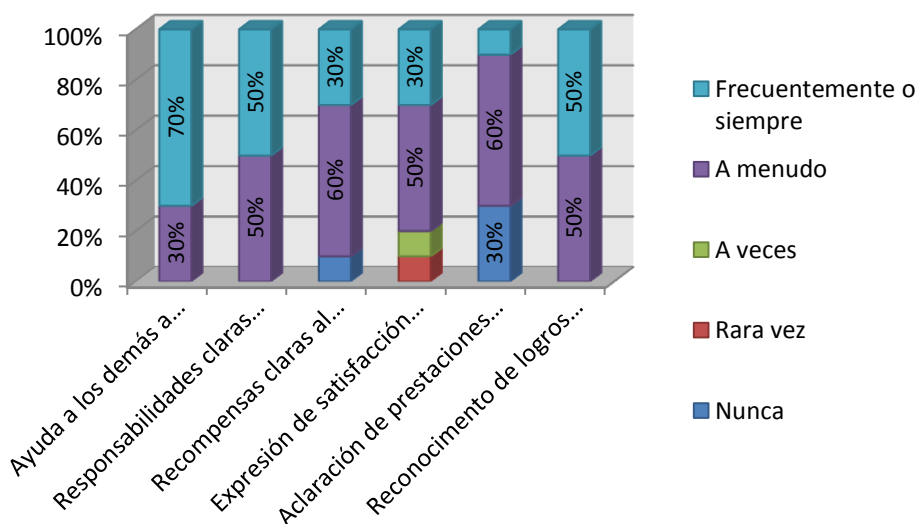
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

Posteriormente, se abordan las dimensiones que integran el liderazgo transaccional: Recompensa contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva.

### Percepción de la dimensión: Recompensa Contingente

En la primera dimensión relacionada con el liderazgo transaccional y de acuerdo con la escala, el 70% de los encuestados contestó que “frecuentemente o siempre” el líder ayuda a los demás a esforzarse y 60% indicó que “a menudo” aclara cuales son las recompensas al cumplir metas y expone las prestaciones que cada uno de los integrantes de la organización recibirá a cambio de su trabajo. Dejar claras las responsabilidades de cada uno para el logro de objetivos y reconocer los logros obtenidos son actividades que realiza “frecuentemente” y “a menudo”. Véase la gráfica.

### Percepción de la dimensión: Recompensa Contingente



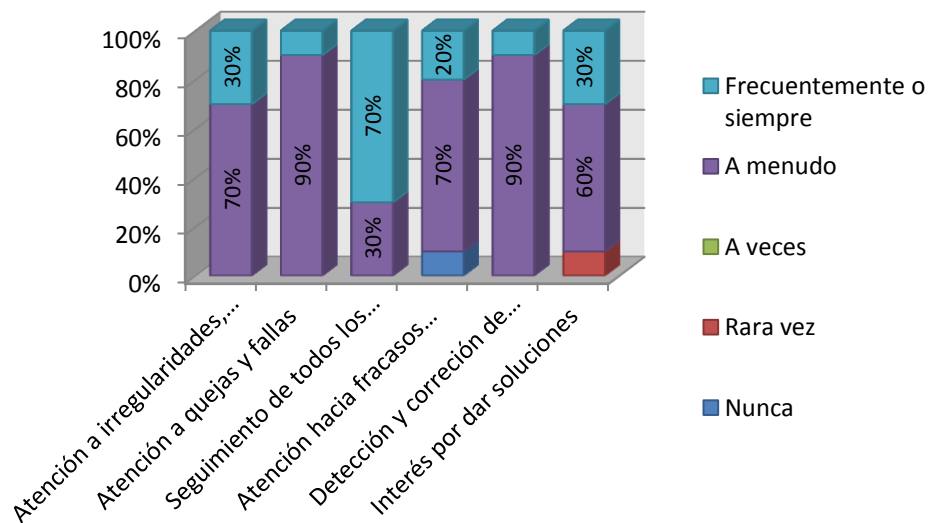
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

### Percepción de la dimensión: Dirección Por Excepción Activa

En relación con esta dimensión, la gráfica muestra que el 70% de los encuestados expresó que “frecuentemente o siempre” el líder da seguimiento a todos los errores que se producen. 90% dijo que “a menudo” pone toda su atención en la búsqueda y manejo de quejas y fallas y se concentra en detectar y corregir errores; 70% dirige su atención hacia fracasos, irregularidades y desviaciones de los estándares requeridos; 60% muestra interés por dar soluciones a los errores que se producen.



### Percepción de la dimensión: Dirección Por Excepción Activa

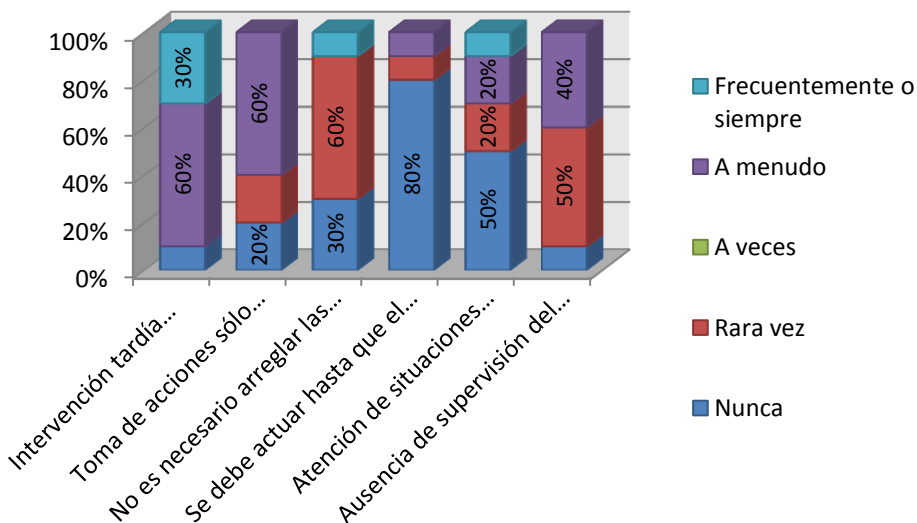


Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

### Percepción de la dimensión: Dirección Por Excepción Pasiva

La gráfica, muestra en relación con la escala que 80% de los encuestados respondió que el líder “nunca” sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar. Tratar de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios e intervenir sólo cuando las cosas están funcionando mal son comportamientos que “a menudo” realiza de acuerdo con el 60% de las encuestas. Este mismo porcentaje, reconoció que el líder “rara vez” mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente no es necesario arreglarlo y 50% no supervisa el trabajo de los demás salvo que surja un problema grave. No obstante, se observó que existen apreciaciones opuestas en relación con si el líder espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.

### Percepción de la dimensión: Dirección Por Excepción Pasiva



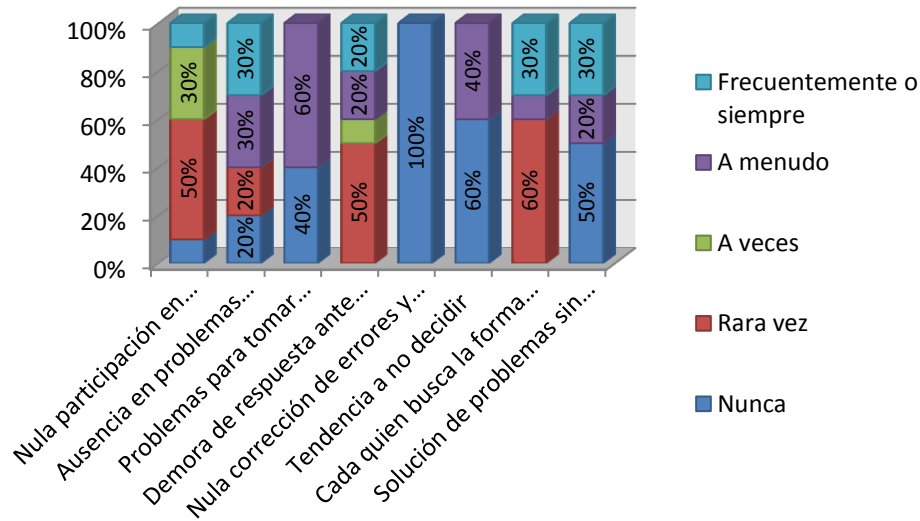
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

En tercer lugar, se presentan los resultados relacionados con el tipo de liderazgo que describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión y no confían en su habilidad para dirigir. El no liderazgo o **Laissez – Faire**.

#### Percepción de No liderazgo: Laissez-faire

La apreciación de los encuestados de acuerdo con la gráfica respecto a laissez-faire es que el 100% expresó que el líder “nunca” tiende a no corregir errores y fallas; 60% tiene tendencia a no tomar decisiones. Además, se identificó discrepancia respecto si el líder cree que muchos problemas se resuelven solos, cada cual debe buscar la forma de hacer el trabajo, demora su respuesta ante asuntos urgentes, suele estar ausente cuando surgen problemas importantes y le cuesta involucrar a los demás cuando surge alguna situación relevante.

### Percepción de la dimensión: Laissez-faire

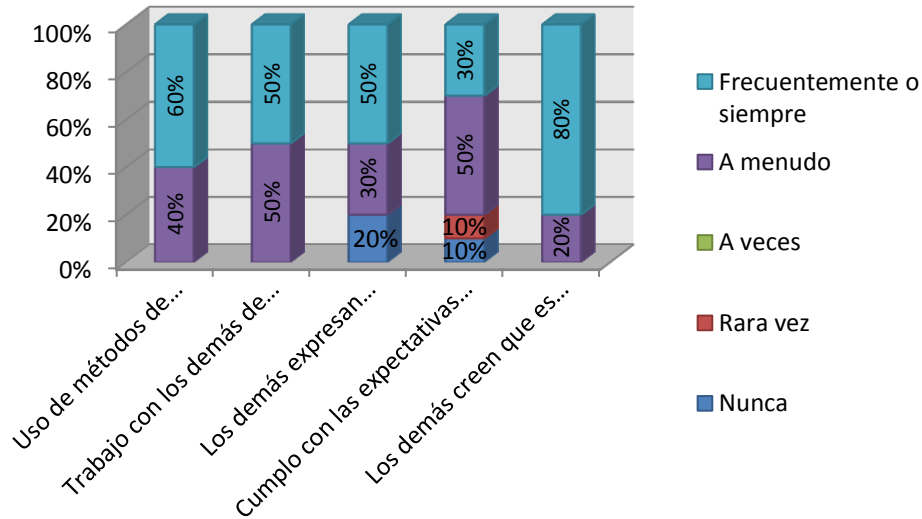


Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

Finalmente, se hace referencia a los resultados relacionados con las **variables de resultado**: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

Primeramente, respecto a la **satisfacción**, se observó que el 80% de los participantes manifestó que “frecuentemente o siempre” es grato trabajar con su líder; 60% usa métodos de liderazgo satisfactorios y 50% trabaja con los demás de manera placentera. Además, se identificó que con respecto a si el líder cumple en general con las expectativas que tiene sobre él y si los demás encuentran bienestar al trabajar con el líder existen diferencias de opinión de importancia como se muestra en la gráfica.

### Percepción de variables de resultado: Satisfacción



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos.

Posteriormente, para el caso del **esfuerzo extra** en relación a la escala que del total de los encuestados, el 78.57% expresó que “frecuentemente o siempre” el líder de la empresa incrementa su deseo por alcanzar metas; 71.42% aumenta su motivación, los lleva a hacer más de lo que esperaban hacer y cuenta con su equipo cada vez que hay trabajo extra; 64.28% impulsa a los demás a trabajar duro. Sin embargo, es importante hacer mención que existen diferencias de opiniones respecto a si el líder hace que los demás pongan más de su parte en el trabajo.