

## **La práctica de liderazgo transformacional: un estudio empírico realizado en las PyMEs en el Estado de Colima, México**

**Transformational leadership practice: an empirical study conducted on smes in the state of Colima, Mexico**

**Albania Padilla Martínez / Lorena Hernández Ruiz / Roberto Espíritu Olmos**

### **Contenido**

- Introducción
- Las PyMEs del Estado de Colima, México
- La práctica de liderazgo
- Metodología
- Resultados
- Discusión final
- Conclusiones

### **Resumen**

La presente investigación se enfoca en analizar la práctica del liderazgo transformacional a través del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner (1990), cuyo objetivo es comprobar la relación existente entre las cinco dimensiones del liderazgo transformacional con la percepción que sobre éstas tienen los gerentes de las PyMEs; se encuestaron a 73 gerentes de PyMEs en los municipios de Colima y Villa de Álvarez del Estado de Colima, México.

Este estudio se clasifica como transaccional descriptivo, ya que recolecta y reporta datos sobre un fenómeno o variables determinadas (Hernández R., 2003:288-290). Presenta como variable dependiente: El liderazgo de los gerentes de las PyMEs en los municipios de Colima y Villa de Álvarez. Y como variables independientes: Desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que

actúen, modelar el camino y dar aliento al corazón, (siendo estas las cinco dimensiones del liderazgo transformacional propuestas por Kouzes y Posner).

También, se recurrió al análisis del entorno económico de Colima y la revisión literaria sobre el tema de liderazgo. Así, se concluye que con respecto al liderazgo de los gerentes de las PyMEs, éstos perciben que realizan acciones congruentes con cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional, con lo que se comprueba la hipótesis planteada.

### **Palabras clave**

Liderazgo transformacional, PyMES, IPL

### **Abstract**

This investigation focuses on analyzing the practice of transformational leadership using the Leadership's Practices Inventory (IPL) of Kouzes and Posner (1990). The objective is to verify the existing relation between the five dimensions of the transformational leadership with the perception on these by the managers of the SMEs; 73 managers of SMEs in the municipalities of Colima and Villa de Álvarez, both from the state of Colima, Mexico, were polled.

This study is classified as transactional descriptive, since it gathers and brings information about a phenomenon or certain variables (Hernández R., 2003:288-290). The study presents as a dependent variable the leadership of the managers of the SMEs in the municipalities of Colima and Villa de Álvarez. And as independent variables: to challenge the processes, to inspire a shared vision, to enable the others to act, to shape the way and to give breath to the heart, (being these five dimensions of the transformational leadership proposed by Kouzes and Posner).

We also resorted to the analysis of Colima's economic environment and the literary review on the topic of leadership. This way, it's concluded that with regard to the leadership of the managers of the SMEs, they perceive that they do coherent actions

with each of the dimensions of the transformational leadership, which corroborates the proposed hypothesis.

### **Keywords**

Transformational leadership, SMEs, Leadership's Practices Inventory (IPL).

## **Introducción**

En las organizaciones de hoy, el capital humano ha cobrado importancia fundamental, sobre todo en la forma en que las personas logran guiar a los demás para hacer lo necesario por alcanzar el conjunto de objetivos de la empresa. Koontz, O'Donnell (1998) señala como una de las principales características del gerente "el deseo de dirigir, de influir en los demás y de conseguir resultados por medio del trabajo en equipo de sus subordinados". Por lo que requieren de una disposición esencial para lograr resultados a través de la creación de un entorno donde las personas trabajen juntas en pro de metas comunes. El liderazgo está orientado hacia las tareas de los gerentes que conlleva una alta preocupación por parte del líder en conseguir los objetivos propuestos (Aguilar Luzón et al, 2007).



En este sentido, existe un estilo de liderazgo denominado transformacional, en el que los líderes no solamente se limitan al intercambio, sino que también producen cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de sus seguidores, consiguiendo que éstos obtengan un rendimiento más alto que el esperado, además

de mayores niveles de satisfacción en el trabajo (Aguilar Luzón et al 2007). Además, en este tipo de liderazgo, el trabajador deja de ser una pieza más en el engranaje de un negocio, comienza a ser valorado como un agente de cambio y generador de conocimiento. El liderazgo transformacional evidencia la necesidad de sostener todo el sistema organizacional con relaciones cálidas, compromisos coordinados y estimulados por el líder, convergiendo hacia los objetivos organizacionales y personales de los trabajadores (Cano Silva, 2008).

Anteriormente, se utilizaba el liderazgo transaccional para explicar la tendencia en el estilo de liderazgo, el cual se basa en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo: Los empleados realizan su labor y a cambio el líder o directivo les proporciona recompensas económicas u otro tipo de refuerzos. Cuando es bien aplicado este tipo de liderazgo, consigue efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Sin embargo, no basta para explicar por qué ciertos líderes producen efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores. Para explicar dichos efectos se hace necesario reconocer la existencia de otro tipo de liderazgo: el liderazgo transformacional (Molero et al, 2010).

Algunos grupos de empleados en las organizaciones son más eficientes gracias al liderazgo transformacional ejercido por directores ejecutivos que desarrollan su actividad de una manera flexible, combinando su comportamiento con eficacia motivando y resolviendo los problemas adecuadamente (Baldonado y Spangenburg, 2009).

Este tipo de directrices son esenciales en todo directivo, por lo que son impulsadas para lograr llegar a una buena toma de decisiones, evitar fracasos, y malas comunicaciones entre el propio personal. Una gran parte de líderes en las organizaciones pasa por alto este estilo de liderazgo, principalmente por falta de conocimiento en el perfil del puesto que desempeñan.

Además, los directivos deben practicar la ética en este tipo de liderazgo, ya que se tiene la característica de poseer un comportamiento virtuoso que promueve un clima

de transformación en los grupos de trabajo, demostrando así una buena conducta en sus acciones personales y relaciones interpersonales. De esta forma, sus seguidores depositarán su confianza en una persona con este tipo de principios. Dichos comportamientos están estrechamente relacionados con el componente de influencia que ejerce el liderazgo transformacional (Neubert, et al. 2009).

Se han realizado estudios respecto a este tipo de liderazgo, por ejemplo, Davidovitz et al., 2007, demuestran que el liderazgo transformacional se correlaciona positiva y significativamente con criterios subjetivos y objetivos de eficacia organizacional y con la satisfacción de los empleados con su líder. La relación de estas variables con el factor transaccional de recompensa contingente también es positiva pero menor.

Por su parte, Yukl, G. (1989), examinó la relación entre los supervisores y los subordinados en una empresa dedicada al servicio de la salud, en términos de liderazgo transformacional, encontrando un cambio en los subordinados, sobre todo en las actitudes de éstos, lo que ha provocado un rendimiento mayor en relación a semanas anteriores, y un aumento en la satisfacción en el trabajo.

Así también, en el estudio realizado por Avolio y Gibbson (1988), señala que, cuando los ejecutivos de las empresas fueron evaluados por sus subordinados inmediatos, resultaron ser altamente transformacionales. Además, los ejecutivos reportaron, en entrevistas previas, que sus padres les proporcionaron desafíos difíciles, pero también apoyaron sus esfuerzos de liderazgo, independientemente de si resultaban exitosos o no.

De igual forma Avolio y Bass (1990b y 1998), en sus trabajos desarrollados sobre liderazgo transformacional, han recolectado auto evaluaciones y clasificaciones colegiadas de 200 ejecutivos y 500 líderes de comunidades, los cuales han validado el impacto del desarrollo de liderazgo; los resultados obtenidos han sido positivos. En el seguimiento realizado después de seis meses a dos años, observaron mejoras,

particularmente en los factores transformacionales sobre aquellos en que los participantes planearon mejorar.

Existen algunos estudios que han demostrado la existencia de una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y la percepción de eficacia del líder, la unidad de trabajo, así como el esfuerzo de los seguidores (Jung y Avolio, 2000). Por ejemplo, el liderazgo transformacional motiva directamente el desarrollo de los seguidores e indirectamente el desempeño de los mismos (Dvir *et al.*, 2002).

Por lo tanto las evidencias que permiten relacionar al liderazgo con el desempeño de las personas y, subsecuentemente, con el éxito de la organización. Asimismo, y siguiendo la teoría de Bass y Avolio (1995), es posible plantear los rasgos fundamentales de los estilos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

Schwenk 1995, estudió la forma en que las firmas privadas y públicas reaccionan frente al conflicto. Su investigación mostró que los ejecutivos de las empresas privadas subestiman la relevancia del conflicto en la toma de decisiones por parte de un líder transformacional. En cambio, en las organizaciones públicas el conflicto es parte integrante del sistema de decisiones ya que permite expresar las diferencias de los diferentes grupos que participan en los procesos estratégicos.

La teoría de mando transformacional instiga los valores morales de seguidores imponiendo su fuerza sobre procesos mentales al inculcar y movilizar la energía y recursos para transformar organizaciones. Las investigaciones sobre el mando transformacional, se enfocan más en objetivos de tarea pragmáticos que la elevación moral de los seguidores. El Mando transformacional tiene un efecto positivo sobre la actitud del subordinado y el funcionamiento de la empresa (Hassan et al. 2009).

Asimismo, la aplicación del liderazgo transformacional estimula las propias necesidades de los seguidores y su progreso. Con esto, el líder tiene un potencial que le permite reconciliar fuerzas en conflicto, realizar una buena toma de decisiones

y reducir al mínimo las decisiones egoístas. Además, incluye comportamientos y atribuciones como hacerse respetar y dar confianza, que dan lugar a la admiración del seguidor (Xirasagar, 2008 y Zagoršek, et al 2009).

Por su parte, Reyes Tosta (2008), argumenta que los líderes transformacionales son individuos que proporcionan consideración individualizada y estimulación intelectual, y además poseen carisma. Son capaces de, con el apoyo de sus seguidores, de realizar cambios significativos y logran transformar las organizaciones para que se vuelvan más efectivas.

En la presente investigación se parte del contexto de las pequeñas empresas en el estado de Colima, resaltando aquellos indicadores económicos que hacen referencia a la importancia de éstas en la generación del Producto Interno Bruto (PIB) relacionándolas con la situación que prevalece en el país para este grupo empresarial, también se destacan algunas políticas públicas de fomento y la necesidad de que las PyMEs incursionen en el ámbito internacional.

Posteriormente se aborda el tema del liderazgo transformacional como una práctica directiva con base en valores, en la que el rol del gerente se percibe no solo como un ejemplo a seguir, sino como un motivo que involucra a las personas a establecer una relación más estrecha con el ambiente organizacional. También, se plantea el objetivo de conocer la percepción del gerente colimense de la PyME en su práctica de liderazgo de acuerdo a las cinco dimensiones de liderazgo transformacional.

Los hallazgos se expresan en tablas y figuras que muestran los resultados arrojados en la aplicación del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) – Self (Kouzes y Posner, 2003) que permitieron hacer el análisis, y finalmente algunas conclusiones respecto a la forma en que los gerentes de las PyMEs en Colima perciben que desarrollan sus prácticas relacionadas con el liderazgo transformacional. Esta investigación logró demostrar que existe una relación significativa entre las cinco

dimensiones de este tipo de liderazgo con la manera en que lo ejercen los gerentes de Colima.

## 1. Las PyMEs del Estado de Colima, México

En un acercamiento a la situación de las PyMEs en el ámbito económico de Colima, México, se han considerado dos indicadores principales: el Producto Interno Bruto (PIB) y los ingresos de los trabajadores; en el caso de la contribución promedio al PIB es del 1.08% en doce años (1993-2004). Sobresalen tres sectores como los que más aportan al PIB estatal: i) la industria manufacturera con un 4.88%, ii) el Comercio (Restaurantes y Hoteles) con el 15.82% y iii) los Servicios Financieros (Seguros, Actividades Inmobiliarias y de Alquiler) y los Servicios Comunales (Sociales y Personales) con el 31.54%. Respecto a los ingresos de los trabajadores, la remuneración promedio por persona ocupada a nivel nacional es de 79.5 miles de pesos anuales y en el estado de Colima es de 61.9 miles de pesos, esto es, 22.1% menos que el promedio nacional (Censos Económicos, INEGI, 2004).

En el estado de Colima la mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) pertenecen a la iniciativa privada. Situándose proporcionalmente en el sector comercial, de servicios e industrial, éste último con mayor énfasis en la pequeña empresa.

El estado de Colima tiene mayor relación comercial con Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón. Los principales productos de exportación son: frutas congeladas, puré de mango, coco deshidratado sin azúcar, salsas picantes, vegetales encurtidos, atún enlatado, cáscara deshidratada, jugo concentrado de limón, pectina cítrica, aditivos alimenticios, aceites esenciales de limón, fibra y polvo de coco, resina cítrica, carbón activado, sustrato de coco, artículos artesanales de madera, piel y cuero, arneses eléctricos. (SEFOME Gob. del Estado de Colima, 2007).



Por otra parte, en las PyMEs, la gestión y práctica del liderazgo se realiza de manera informal e intuitiva, guiada de manera natural por la forma de ser y hacer de quien dirige, lo cual queda de manifiesto en el hecho de que la investigación organizacional formal en recursos humanos y liderazgo se ha aplicado principalmente a grandes firmas<sup>1</sup>.

El interés por el estudio integral de las PyMEs, cada vez es más evidente por su importancia en el ámbito económico y para la política de creación de empleos. La economía de los países se apoya de manera significativa en estas empresas, de ahí la relevancia que ha tomado su desempeño para ser estudiado en universidades en las áreas económico administrativas y de otras disciplinas. (Morales Castro, 2004). Con base en ello, se hace necesaria la realización de estudios sobre liderazgo en las PyMEs. Incluso mediante estudios comparativos y complementarios entre las diferentes regiones de un país o países, lo cual auxiliaría principalmente, a la comprensión de la dinámica de este segmento de empresas, así como el desarrollo de competencias y rasgos distintivos de liderazgo eficaz para su crecimiento y fortalecimiento en un contexto global competitivo.<sup>2</sup>

## **2. La práctica de liderazgo**

En la actualidad la práctica del liderazgo se sustenta en un sentido humano. Chowdhury (2000) señala que los líderes en el siglo XXI “pueden enfrentarse a las dualidades de dirigir el genio colectivo, porque ven el mundo de acuerdo con una gama de grises, y no en blanco y negro, y por eso pueden decidir y asumir grandes riesgos. Su confianza en los valores personales les permite navegar y concebir las operaciones necesarias asociadas al genio colectivo. Son constructores e inversores porque se sienten comprometidos con los valores que defienden. No están interesados en enriquecerse rápidamente, sino en la durabilidad de sus negocios, por lo que toman el tiempo necesario para asentar solidamente sus empresas<sup>3</sup>”. Asimismo, los líderes directivos necesitan orden, estabilidad, y ser capaces de controlar los detalles del trabajo que se está realizando e intentan tener el control con

base en sistemas de recompensas, castigos y otras formas de coacción. Estos líderes/gerentes se enfocan en analizar el costo-beneficio de las acciones que se realizan a diario por la salud financiera de la organización (Rowe y Nejad, 2009).

Los investigadores tienen un gran interés por el comportamiento del líder en las empresas<sup>4</sup>, de ahí, la necesidad de llevar a cabo programas efectivos de liderazgo. Las empresas requieren la realización de su propósito, donde un elemento es la cooperación de los individuos en todos los niveles; el liderazgo se desarrolla mediante el crecimiento personal y se podría generar en cada uno de ellos un líder (McCollum, 1999: 149-155).

En relación con el análisis del liderazgo transformacional Burns (1978) (citado por Bass: 1997) introdujo la distinción entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales tratan de controlar y monitorear a los empleados a través de medios racionales o económicos, reconocen lo que quieren sus seguidores y prometen ayudarles a conseguirlo mediante un intercambio. Básicamente, este líder se acerca a los seguidores con la promesa de una compensación, una recompensa por un apoyo. Los transformacionales tratan de crear conciencia en los seguidores acerca de la importancia de resultados y la forma de conseguirlos a través de su propio interés (Bass, 1997: 21).

Bass (1997) identificó nueve dimensiones de comportamientos de liderazgo que cubren estos dos amplios dominios: "i) Influencia *idealizada (Carisma)*, i.i. *Atribuida y i.ii. Comportamientos*, [...], ii) *Motivación inspiracional*, iii) *Estimulación intelectual*, iv) *Consideración individual*; adicionalmente, los comportamientos de v) *Recompensa contingente*, vi) *Dirección por excepción activa y pasiva*, vii) *Dejar hacer*." (J. Bono y T. Judge, 2004: 901-902; B. Bass. 1997: 22).

La teoría del liderazgo transformacional describe comportamientos relacionados con desempeños superiores de los subordinados; el liderazgo visionario de Kouzes y Posner (2005: 37- 44) describe cinco dimensiones claves del líder transformacional.

Las dimensiones planteadas por estos autores han sido usadas extensamente por organizaciones de negocios para el desarrollo de la dirección.

En la mayoría de los programas empresariales, es común el uso de la herramienta del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)<sup>5</sup> de estos autores para tener una retroalimentación sobre cinco comportamientos de los participantes: 1. Desafiar los procesos, extender los riesgos, los experimentos y cuestionamientos asumidos por líder; 2. Inspirar una visión compartida, el grado con el que el líder describe una visión excitante del futuro; 3. Habilitar a los demás para que actúen, la cantidad de decisiones cooperativas y participativas llevadas a cabo por el líder; 4. Modelar el camino, extender consistentemente las prácticas del líder con sus valores adoptados; y 5. Dar aliento al corazón, el grado en el cual el líder da una retroalimentación positiva, reconoce públicamente las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo.<sup>6</sup>

Kouzes y Posner (1996: 15-17) definen la visión como una imagen única e ideal del futuro con los siguientes cuatro atributos: i) Idealista, futuro deseado, ii) Unicidad, orgullo en ser diferente, singular e inigualable, iii) Futurista, orientado hacia un largo periodo de tiempo, iv) Imaginaria, dibujo del futuro, referencia visual. Señalan, que el éxito del liderazgo se presenta más en la percepción<sup>7</sup> de los seguidores sobre las habilidades del líder, que de la percepción propia. Las cualidades esenciales esperadas, de quienes se desempeñan como líderes, se sitúan dentro del factor de credibilidad,<sup>8</sup> el líder debe ser: *Honesto, competente, ver hacia adelante e inspirador*. En este sentido, los líderes han logrado éxito porque son capaces de crear condiciones en las cuales los empleados pueden situarse en la práctica del aprendizaje organizacional (L. Brown y B. Posner, 2001: 275).

### 3. Metodología

Partiendo del modelo de Inventario de Prácticas de Liderazgo IPL-*Self*<sup>9</sup> de Kouzes y Posner (2003), el objetivo de este trabajo de investigación está orientado a

comprobar la relación existente entre las cinco dimensiones del liderazgo transformacional, con la percepción que sobre éstas tienen los gerentes de las PyMEs en Colima, con lo cual el estudio se clasifica como transeccional descriptivo ya que recolecta y reporta datos sobre un fenómeno o variable determinado (Hernández R., 2003:288-290).

### 3.1. Hipótesis

La hipótesis planteada es: El liderazgo de los gerentes de las PyMEs en los municipios de Colima y Villa de Álvarez, si tiene una relación significativa con cada una de las dimensiones del IPL.

La variable definida como dependiente es: (y) El liderazgo de los gerentes de las PyMEs en los municipios de Colima y Villa de Álvarez. Y las independientes son: (x1) Desafiar los procesos, (x2) Inspirar una visión compartida, (x3) Habilitar a los demás para que actúen, (x4) Modelar el camino y (x5) Dar aliento al corazón. Lógicamente y =  $x1 \cdot x2 \cdot x3 \cdot x4 \cdot x5$

### 3.2. Estructura de la muestra

El estudio se centró en una población de 107 PyMEs, de las cuales 85 son pequeñas y 22 son medianas, localizadas en los municipios de Colima y Villa de Álvarez<sup>10</sup> del estado de Colima, siendo éstos los que concentran alrededor del 19% de las empresas y más del 40% de la población total de la entidad, con lo cual se justifica el estudio de caracterización del liderazgo transformacional (Tabla 3.1).

Tabla 3.1 Empresas registradas en el SIEM para los municipios **Colima y Villa de Álvarez, del estado de Colima**

Tamaño/Actividad	Pequeña	Mediana	%
Industrial	7		6.54

<b>Comercial</b>	29	5	31.78
<b>Servicios</b>	49	17	61.68
<b>Total</b>	85	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

La muestra fue diseñada considerando dos factores: el tamaño de las empresas y el giro o actividad al que pertenecen. Así, el tamaño de las pequeñas y medianas empresas comprenden de 6-50 trabajadores y de 51-100 trabajadores, respectivamente.

En el caso de los sectores, la clasificación es muy general, se menciona solamente el número de empresas que participan en las principales actividades: industrial, comercial y servicios.

La clasificación por giro de actividad y tamaño de la empresa en donde laboran los gerentes que participaron en el estudio se reflejan en la tabla 3.2:

Tabla 3.2 Giro de Actividad/ Tamaño

	<b>Pequeñas</b>	<b>Medianas</b>	<b>Total</b>
<b>Industrial</b>	7		7
	11.1%		9.6%
<b>Comercial</b>	19	3	22
	30.2%	30.0%	30.1%
<b>Servicios</b>	36	7	43
	57.1%	70.0%	58.9%
<b>NC</b>	1		1

	1.6%		1.4%
<b>Total</b>	63	10	73
	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Secretaría de Economía. Gobierno Federal.

Solamente una persona no clasificó la empresa en la que labora según el giro o actividad, sin embargo esta pertenece al segmento de las pequeñas empresas.

#### 4. Resultados

Para su interpretación se han dividido los hallazgos en dos apartados: uno relacionado con la identificación de las características de las personas encuestadas (gerentes, propietarios o administradores) en las empresas y otro en el cual se reflejan los resultados obtenidos con relación a la práctica de liderazgo que realizan.

##### 4.1 Caracterización del gerente PyME

Las características generales de los participantes es que el 33% son mujeres y el 67% hombres. Observándose la prevalencia del rol social del hombre como directivo (jefe, guía) empresarial aunque la participación de las mujeres se hace cada vez más significativa, por la propia evolución social.

El 5.5% manifestó ser dueño o propietario de la empresa, el resto se ubica en algún puesto de mando como gerente, encargado, jefe o supervisor de un área funcional, por lo que su percepción es como empleado, con un fuerte compromiso por los resultados y un rol cercano al resto del personal (también empleados) que labora en la empresa, tabla 4.1.1:

Tabla 4.1.1 Áreas en las que se desempeña

Área en la que se desempeña	%
Administración general	60.3
Recursos Humanos	5.5
Servicio o atención al cliente	6.8
Operaciones	5.5
Contabilidad	11.0
Ventas	1.4

Fuente: Elaboración propia

Destacan los gerentes que desempeñan labores como administradores generales de la empresa 60.3%, con ello se demuestra que principalmente las pequeñas empresas no tienen diferenciadas las áreas funcionales porque identifican a la empresa como un negocio específico.

La edad promedio de los gerentes es de 39 años, siendo en su mayoría (56.25%) jóvenes menores de 40 años este dato es significativo en cuanto a las características de las personas en esa etapa de la vida, para enfrentar retos y desarrollar proyectos que la gente mayor no asume por temor al fracaso, (tabla 4.1.2). Por la naturaleza de la información se tuvo un 5.5% de personas que no contestaron esta pregunta.

Tabla 4.1.2 Edad del gerente

Rangos de edad	Frecuencia	Porcentaje
<b>Joven: Igual o menor a 40 años</b>	41	56.2
<b>Mediana edad: Entre 41 y 55 años</b>	23	31.5
<b>Maduro: Más de 55 años</b>	5	6.8
<b>Total</b>	69	94.5

<b>No contestó</b>	4	5.5
<b>Total</b>	73	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.1.3, al asociar la edad con la antigüedad en el puesto, observamos que no hay una diferencia significativa entre los rangos de 3 a 5 y de 6 a 10 años, es decir la mayor parte de los gerentes tienen de 3 a 10 años de experiencia. Por otra parte, destacan los gerentes de edad mediana que en su mayoría tienen más de 10 años en el puesto de trabajo, lo cual resulta congruente, ya que regularmente al término de la carrera se da la incorporación al mercado laboral y aunque en el área económica administrativa se puede trabajar durante los últimos semestres de la carrera, no todos los estudiantes lo hacen.

Tabla 4.1.3 Relación edad/ antigüedad en el puesto

Rangos de edad	Antigüedad en el puesto de trabajo				Total
	Menos de 3 años	De 3 a 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años	
<b>Joven: Igual o menor a 40 años</b>	12	14	9	5	41
	75.00%	82.40%	52.90%	23.80%	56.20%
<b>Mediana edad: Entre 41 y 55 años</b>	2	2	6	12	23
	12.50%	11.80%	35.30%	57.10%	31.50%
<b>Maduro: Más de 55 años</b>	1		1	3	5
	6.30%		5.90%	14.30%	6.80%
<b>No</b>	1	1	1	1	4



<b>contestó</b>	6.30%	5.90%	5.90%	4.80%	5.50%
<b>Total</b>	16	17	17	21	73
	21.9%	23.3%	23.3%	31.5%	
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la escolaridad observamos que la mayor parte (61.6%) cuenta con estudios profesionales, resaltando la importancia del nivel educativo y por ende de los conocimientos que se adquieren en el aula para ocupar puestos de dirección en estas empresas (tabla 4.1.4).

Tabla 4.1.4 Nivel de escolaridad del gerente

<b>Último Grado de Estudio</b>	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Bachillerato</b>	<b>Estudios Comerciales</b>	<b>Licenciatura</b>	<b>Posgrado</b>	<b>Total</b>
<b>Total</b>	<b>4.1%</b>	<b>5.5%</b>	<b>15.1%</b>	<b>1.4%</b>	<b>61.6%</b>	<b>12.3%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que el nivel de educación básica apenas corresponde al 9.6% de los gerentes, además de que la diferencia entre los que cursaron el nivel bachillerato y los que hicieron un postgrado no es significativa, por lo que prevalece la licenciatura como un nivel que forma y prepara a las personas en el ejercicio de una profesión.

El IPL-*Self* se aplicó de manera auto administrada a un total de 73 personas, que realizan funciones directivas o administrativas que laboran en PyMEs de los municipios referidos, que tienen personal a su cargo y cuya empresa se ubica en la actividad industrial, comercial o de servicios. Por lo que cada participante se autocalificó en una escala de 1 a 5<sup>11</sup> sobre la práctica del liderazgo en la empresa en la que labora.

## 4.2 La práctica del Liderazgo Transformacional

Dado que este es un análisis en donde los gerentes se clasifican frente a cada una de las dimensiones de la práctica del liderazgo con base en la percepción, los resultados se presentan agrupando los ítems que corresponden a cada una de las dimensiones que integran el liderazgo transformacional.

### 4.2.1 Desafiar procesos

La mayor parte de los participantes perciben que a menudo se imponen nuevos retos en relación a la manera de hacer las cosas, tienen la capacidad de realizar cambios que impactan y resultan novedosos en la forma de realizar las actividades en la empresa, dicha posibilidad esta muy cerca de que siempre se acepten o impongan nuevos retos, ya que se alcanza casi el 75% de la práctica de liderazgo que hace énfasis en aceptar situaciones que representan un mayor riesgo a la estabilidad de la empresa, como se muestra en la figura 4.2.1. Esta dimensión destaca el carácter del gerente para enfrentar y superar aquellas situaciones o procesos que puedan dejar a la empresa en la obsolescencia o el estancamiento.

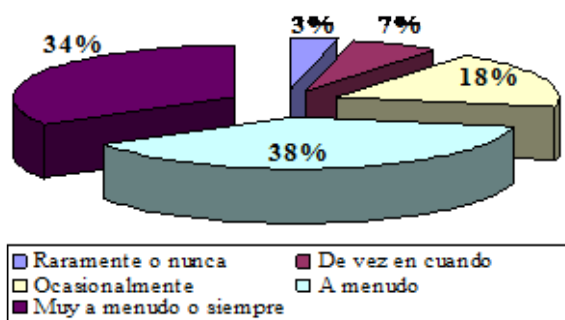


Figura 4.2.1

Fuente: Elaboración propia

### 4.2.2 Inspirar una visión compartida

La figura 4.2.2 muestra que casi el 70% de los gerentes percibe que tiene la capacidad de involucrar a sus seguidores en un futuro que considera como el mejor

desde su propia perspectiva; además de compartirles esa visión, proyecta beneficios personales para ellos y se los hace sentir, con lo que logra una mayor pertenencia y compromiso de su grupo de trabajo en las actividades de la empresa.

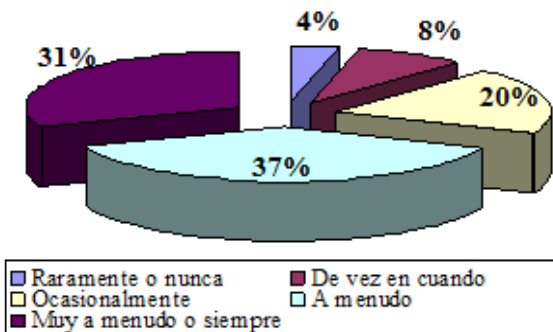


Figura 4.2.2

Fuente: Elaboración propia

### 4.2.3 Habilitar a los demás para que actúen

El 80% de los gerentes, percibe tener la capacidad para guiar a su grupo de trabajo a través de involucrarlos en proyectos de la empresa, considera que tienen las cualidades necesarias para enfrentar las situaciones que se presenten en la empresa, confía en ellos para que tomen decisiones de acuerdo a las actividades que desempeñan con base en la capacitación y habilidades desarrolladas, que procura él mismo fomentarles, esto lo refleja la figura 4.2.3.

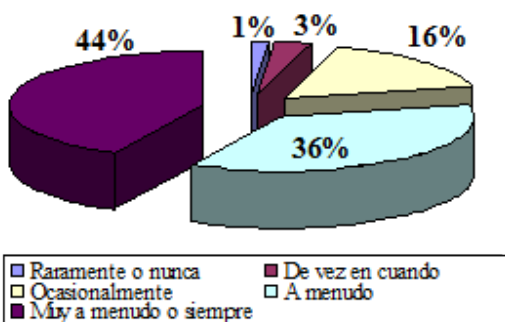


Figura 4.2.3

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4 Modelar el camino

De manera importante (84%) el gerente percibe que su pensamiento se sustenta en valores, por lo que considera tener bases fuertes que determinan la forma de actuar, además cree que esto es congruente con sus acciones, por lo que logra que sus seguidores confíen en él, haciéndolos participe de la planeación, consecución de las metas y sobre todo de los proyectos de la empresa, situación que se representa en la figura 4.2.4.

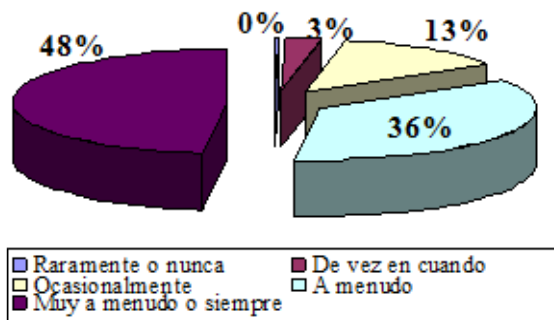


Figura 4.2.4

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.5 Dar aliento al corazón

En la figura 4.2.5 apreciamos que los gerentes reconocen las contribuciones de sus colaboradores y ponen especial énfasis en aquellos que se esfuerzan por la empresa, considerando importante comunicar al resto de la empresa las contribuciones individuales de los integrantes del equipo de trabajo y reconocer sus contribuciones, es primordial en la relación ya que de esta forma logra mejores resultados en beneficio de la organización, animándolos a seguir adelante.

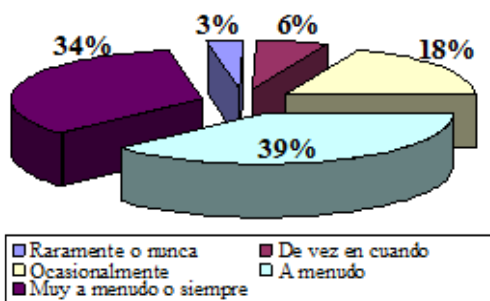


Figura 4.2.5

Fuente: Elaboración propia

## 5. Discusión final

No existe consistencia explicativa de liderazgo a partir de sus múltiples dimensiones, las nueve dimensiones de comportamientos de liderazgo de Bass (1997: 19- 28), con respecto a las cinco de Kouzes y Posner (2005: 29- 67), no corresponden precisamente. Otros autores, consideran a un gerente como un tomador de decisiones (Ansoff, 1965), no como un líder. Asimismo, el convencionalismo de la administración, excluye temáticas relacionadas con el conflicto y el poder, los cuales pueden avanzar en la comprensión del fenómeno ejecutivo (A. Barba, 1993 y D. Hellriegel, 1998).

La validez del instrumento IPL se encamina normalmente a la confiabilidad interna, en este sentido podría ser necesario, en indagaciones futuras, establecer factores estadísticos y realizar una validación a partir del análisis de varianzas.<sup>12</sup>

Las cinco dimensiones del IPL, identificadas por Kouzes y Posner, (2005:29- 67) han sido estudiadas a partir de un contexto ejecutivo norteamericano Slater, et al (2002: 197- 209). En este sentido, las prácticas de liderazgo están restringidas a un contexto cultural específico, lo que obliga a esforzarnos a observar con detenimiento las experiencias de líderes dentro de cada cultura, tomando en cuenta sus valores, situaciones y factores de éxito.

Las PyMEs son muy importantes en la economía de los países, igual que para el estado de Colima, México. Esta primera aproximación a la práctica de liderazgo, muestra que los gerentes de las PyMEs en Colima perciben que realizan acciones congruentes con cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional, con lo que se comprueba la hipótesis planteada.

Los mexicanos somos una mezcla de diversas costumbres en donde se presentan diferencias importantes de acuerdo a los contextos urbano o rural, norte o sur, barrio, colonia o suburbio; entre otros. Dichos contextos determinan las características de

comportamiento individual regido por la situación cultural, como lo señala Samuel Ramos (1975) “Si en el hombre radica el principio y fin de la cultura, entonces la manera de forjar nuestra propia cultura es, en primera instancia el conocernos a nosotros mismos”.

Colima es una entidad de aproximadamente 600 mil habitantes (INEGI), en donde el desarrollo urbano ha propiciado el establecimiento de nuevas y modernas empresas para la atención de una sociedad más globalizada. Sin embargo, aún existen empresas familiares tradicionales con un gran arraigo a las costumbres de la región, las cuales han funcionado como pequeños o medianos negocios y hacen lo posible por subsistir apelando a la tradición y prestigio que permea en una buena parte de sus habitantes. A pesar de ello estos pequeños empresarios se han visto obligados a adoptar algunos cambios para poder sobrevivir ante la inercia y cambios de mercados globalizados.

Como se observa en los resultados de las Dimensiones del Liderazgo Transformacional, los gerentes de las PyMEs de Colima- Villa de Álvarez, muestran un gran enfoque sobre la persona, lo que sienten, y quieren; los guían, se preocupan por ellos, por lo cual algunos valores prevalecen en la práctica cotidiana del liderazgo por encima de la perspectiva utilitarista que caracteriza a muchas empresas capitalistas.

Cabe señalar que esta investigación es apenas el inicio de estudios más profundos sobre el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones mexicanas (especialmente en las pequeñas y medianas empresas), sobre aspectos de cultura (principalmente usos y costumbres) que distinguen a los individuos dentro de las unidades productivas, como directivos o trabajadores.

## Conclusiones

A partir del análisis de los resultados de la investigación respecto a las prácticas de liderazgo transformacional de los gerentes en el estado de Colima, fue posible considerar como importantes protagonistas a los gerentes, administradores o directores y las empresas.

Las empresas seleccionadas para este trabajo corresponden a la clasificación de pequeñas y medianas, además pertenecen a la iniciativa privada. Su actividad económica está mayormente enfocada al comercio y los servicios, lo cual caracteriza a la economía local. La presencia de Colima en el comercio mundial se orienta en mayor proporción con América del norte (Estados Unidos y Canadá), así como con Japón y Europa. Sus principales productos de exportación son frutales, salsas picantes, vegetales, atún enlatado, jugos concentrados de limón, pectina cítrica, aceites esenciales de limón y coco, artículos artesanales de madera entre otros.

Los hallazgos muestran las características de los directivos que toman decisiones en las PyMES en Colima, resaltando que el 33% son mujeres, (porcentaje que se ha ido incrementando como consecuencia de la propia presión socioeconómica actual). Del total de los encuestados solo el 5.5% son dueños y están dirigiendo a sus empresas. Cabe observar principalmente que en las empresas pequeñas, existen gerentes que se responsabilizan de la administración integral de las mismas, lo cual muestra que no cuentan con una estructura de las áreas funcionales separadas, ya que identifican a la empresa como un negocio específico. Con relación a la edad de los directivos en promedio tienen 39 años y el 61.6 % cuentan con una carrera a nivel profesional.

Podemos afirmar que los gerentes de las PyMEs se enfrentan a la misma problemática que se presenta en las grandes organizaciones en cuanto al manejo de las personas. Así, en el estado de Colima la importancia económica de las PyMEs implica que el gerente (líder) tiene una gran responsabilidad en la conducción y desarrollo de su empresa.

Es por eso que los resultados obtenidos con relación a la práctica de liderazgo transformacional, muestra que los gerentes de las PyMEs en Colima llevan a cabo actividades relacionadas con las cinco dimensiones del liderazgo transformacional: Desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen, modelar el camino y dar aliento al corazón. Esto es, que los gerentes observan un enfoque sobre la persona, se convierten en guías y se preocupan por ellos, conservando de esta forma los valores con esa práctica. En el contexto del ejercicio de liderazgo es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores y será su práctica de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cabe señalar que se tienen limitaciones acerca de la aplicación del tema de estudio en el ámbito directivo- empresarial, ya que en esta entidad la vinculación entre universidad- sector empresarial es incipiente, por lo cual los empresario y/o gerentes de las PyMEs se guían más por lo aprendido de manera empírica. Así pues, la aportación principal de esta investigación se suma a la generación de conocimiento en las PyMEs del país.

Desafortunadamente no hay una respuesta absoluta acerca de cual es el estilo o práctica de liderazgo más adecuado, o más eficiente, ya que adoptar una u otra manera o posiciones intermedias estará en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores, aunque sí, uno de los más practicados suele ser el liderazgo transformacional.

Habría que analizar en investigaciones futuras el hecho de que más del 50% de los gerentes en el estado de Colima cuentan con una formación profesional, tiene una correlación positiva con las prácticas de liderazgo transformacional.



Finalmente se resalta que esta investigación participa en el inicio de la cultura del conocimiento empresarial en Colima, con ello trata de involucrar a los gerentes PyMEs para que se identifiquen como líderes y agentes de cambio, y desarrollen las capacidades y habilidades necesarias para la mejor consecución de los objetivos organizacionales.

---

## Notas

1. Nguyen, Thang V. y Bryant, Scott E. (2004: 595-618), enfatizan la necesidad de realizar investigaciones en las PYMES con la finalidad de comprender su dinámica y complejidad.
2. Pett, Timothy L. y Wolff, James A. (2003: 117-132) exhiben la necesidad de identificar las oportunidades para las PYMES en el contexto del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y con otros países.
3. Chowdhury y otros autores (2000) Hacen referencia a los líderes con base en la globalización, la innovación y las necesidades de las empresas que se crean y sobreviven en el nuevo siglo XXI.
4. “Una reciente investigación en la PsycINFO reveló que 1,738 de 15, 000 artículos (12%) publicados desde 1900 sobre el tópico de liderazgo incluyeron las palabras claves *personalidad y liderazgo*.” (J. Bono y T. Judge, 2004: 901).
5. Carless, Sally A. (2001: 233-239) establece que la teoría del IPL, fundada por Kouzes y Posner, ha sido usada extensamente por los negocios para lograr los propósitos del desarrollo del *Management*: Motivar y lograr que los subordinados tengan un desempeño superior. Asimismo, presenta una validación discriminante estadística de un cuestionario basado en el IPL.
6. Barry Z. Posner (2004: 443-456) han desarrollado, inclusive, un instrumento para el desarrollo de liderazgo para estudiantes. El cual se basa en las cinco dimensiones convencionales de su instrumento.
7. La percepción incluye la interpretación de sensaciones, dándoles significado y organización.

8. En más de seis años, Kouzes y Barry Posner han preguntado a más de 7500 gerentes, qué es lo que admiran en sus líderes y sus respuestas se concentran en 4 cualidades dentro del factor de credibilidad (1990: 24).
9. Se refiere al instrumento que se aplica al líder para conocer su percepción respecto a la práctica del liderazgo.
10. Datos obtenidos de la página de Internet de la Secretaría de Economía: <http://www.siem.gob.mx>
11. Donde 1= Raramente o nunca, 2= De vez en cuando, 3= Ocasionalmente, 4= A menudo y 5= Muy a menudo o siempre.
12. Es común observar estudios estadísticos pretendiendo un análisis discriminatorio para validar cuestionarios, sin embargo los investigadores deben esforzarse para realizar experimentos factoriales estadísticos.

## Referencias

Aguilar Luzón, M. C.; Calvo-Salguero, A.; García-Hita, M. A. (2007): *Salud pública de México*, Vol.49,(6).

Ansooff, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, Nueva York, Mc Graw-Hill.

Avolio, B.J.; Gibbson, T.C. (1988). "Developing Transformational Leaders: A Lifespan Approach". En J. A. Conger.; Kanungo, R. N. (Eds), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco, CA. Jossey-Bass, 276-308.

Baldonado, A. M.; Spangenburg, J. (2009). "Leadership and the Future: Gen Y Workers and Two-Factor Theory" *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, vol. 15 (1), 99-103,

Barba, A. (1993): *Conflicto Organizacional: estrategias corporativas y relaciones de poder*, México, INAM.

Bass, B.M.; Avolio, B.J. (1990b). "Training and Development of Transformational Leadership; looking to 1992 and Beyond", *European Journal of Industrial Training*, vol. 14, 21-27.

Bass, B.M.; Avolio, B.J. (1998). "You Can Drag a Horse to Water but You Can't Make it Drink", *Journal of Leadership Studies*, vol. 5, 1-17

Bass, B.M. (1997): *Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 3, pp. 19-28.

Bass, B.M. Avolio, B.J. (1995). "*Multifactor Leadership Questionnaire for Research*, Mind Garden, Palo Alto, CA. EEUU.

Bono, Joyce E., y Judge Timothy A. (2004): *Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89 (5), pp. 901-910.

Brown, Lillas M., y Posner Barry Z. (2001): *Exploring the relationship between learning and leadership*, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22 (5/6), pp. 274-280.

Cano, Silva A.P. (2008): *El liderazgo contemporáneo en la organización como vía de desarrollo humano en condiciones de cambio: experiencias exitosas de presidentes ejecutivos (CEO)*. *El cuaderno-Escuela de Ciencias Estratégicas*, vol. 2 (3), pp. 53-68.

Carless, Sally A. (2001): *Assessing the discriminant validity of Leadership Practices Inventory*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, pp. 233-239.

Censos Económicos 1999-2004, INEGI.

Davidovitz, R.; Mikulincer, M.; Shaver, P. R.; Izsak, R.; Popper, M. (2007). "Leaders as Attachment Figures: Leaders' Attachment Orientations Predict Leadership-Related Mental Representations and Followers' Performance and Mental Health", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 93(3), 632–650.

Dvir, T.; Eden D.; Avolio, B.J.; Shamir, B. (2002). "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment", *Academy of Management*, vol. 45, 735-744.

Chowdhury, Hill Linda A. (2000): *Management Siglo XXI muy pronto todos dirigiremos empresas de este modo*, Prentice Hall España, pp. 69-71.

Hassan, R. A.; Fuwad, B. A.; Rauf, A. A. (2009): *Pre-training Motivation and the Impact of Transformational Leadership Training on Satisfaction With Trained Supervisors: a Field Experiment*, Proceedings of the Academy of Strategic Management, vol. 8 (2), pp. 35-40.

Hellriegel, D (1998): *Comportamiento Organizacional*, México, Thomson.

Hernández, R. (2003): *Metodología de la investigación*. 3ra. Edición, México, Mc Graw Hill.

INEGI (2004): *Resultados de los Censos Económicos 2004 por entidad* en: <http://www.inegi.org.mx>

Jung, D.J.; Avolio, B.J. (2000). "Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership", *Journal Organization and Behavior*, vol. 21, 949-964.

Kouzes, James M. y Posner Barry Z. (1990): *The credibility Factor; What Followers expect from their leaders*, Business Credit, pp. 24-28.

Kouzes, James M. y Posner Barry Z. (1996): *Envisioning your future: Imagining Ideal Scenarios*, The futurist, vol. 3, pp. 14-19.

Kouzes, James M. y Posner Barry Z. (2005): *Desafío del liderazgo*, 2a. Reimpresión, México, Ed. Granica, pp. 29- 67

Kouzes, James M. y Posner Barry Z. (2003): *The Leadership Practices Inventory (LPI): Self Instrument (The Leadership Practices Inventory) (Paperback)*, 3a Ed., Jessey-Bass/Pfeiffer.

Koontz, O'Donnell, Weihrich (1998). "Elementos de Administración", Mc Graw Hill Cuarta Edición, pp. 341-344.

Molero Alonso, F.; Recio Saboya, P.; Cuadrado Guirado, I. (2010). "Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española", *Psicothema*, vol. 22 (3), 495-501.

Morales Castro, Arturo (2004). "*PyME's Financiamiento, inversión y administración de riesgo*, México, Mc. Graw Hill. pp. XXIII, 364

McCollumn, Bruce (1999): *Leadership development and self-development: an empirical study*, Carrer Developente International, vol. 4 (3), pp. 149-156.

Neubert, J. M.; Carlson, D. S.; Kacmar, K. M.; Roberts, J. A.; Chonko, L. B. (2009). "The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field", *Journal of Business Ethics*, vol. 90, 157.

Nguyen, Thang V. y Bryant, Scott E., (2004): *A study of formality of Human Resource Management Practices in small and medium Size Enterprises in Vietnam*, International Small Business Journal, vol. 22 (6), pp. 595-618.

Pett, Timothy L. y Wolf, James A. (2003): *Firm Characteristics and Managerial Perceptions of NAFTA: An Assessment of Export Implications for U.S. SMEs*, Journal of Small Business Management, vol. 41(2), pp. 117-132.

Reyes Tosta, M. (2008): *Examen de las teorías de liderazgo y modelos de posicionamiento empresarial*, Scientific International Journal, vol. 5 (3), pp. 1-25

Ramos, S., (1975): *El perfil del hombre y la cultura en México*, UNAM, Dirección General de Publicaciones.

Rowe, G.; Nejad, M. H. (2009): *Strategic Leadership: Short-term Stability and Long-term Viability*, [Ivey Business Journal Online](http://www.veybusinessjournalonline.com), London.

Schwenk C (1995) "Strategic decision-making" Journal of Management, vol 21, 471-493

Secretaría de Economía (2007): Sistema Empresarial Mexicano en: <http://www.siem.gob.mx>

Secretaria de Fomento Económico Colima, (2007): Productividad en Negocios Globales 2006- 2007, SEFOME Gobierno del Estado libre y soberano de Colima.

Secretaria de Fomento Económico (2007), SEFOME, en: <http://www.sefome.colima-estado.gob.mx>

Slater, Charles L., Boone Mike, Álvarez, I. y otros (2002): *A cross-cultural investigation of leadership in the United States and Mexico*, School Leadership & Management, vol. 22 (2), pp. 197-209.

Xirasagar, S. (2008): *Transformational, Transactional and Laissez-faire. Leadership Among Physician Executives*, Journal of Health Organization and Management, vol. 22 (6), pp. 599-613.

Yukl, G. (1989). "Managerial Leadership: A review of Theory and Research", Journal of Management, vol. 15, 251-289.

Zagorsek, H.; Dimovski, V.; Skerlavaj, M. (2009): *Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning*, Journal for East European Management Studies, Chemnitz, vol. 14 (2), pp. 144-166.