

La gerencia, los estilos de liderazgo y la actitud del trabajador en las PyMEs
Caso Sinaloa

FERNANDO BOJÓRQUEZ GUTIÉRREZ*¹

ALBERTO BOJÓRQUEZ GUTIÉRREZ*

Resumen

El propósito de este trabajo es estudiar la relación entre los estilos de liderazgo adoptados por la gerencia de las PyMEs localizadas en Sinaloa y el comportamiento observable en los trabajadores como efecto de la práctica de estos estilos.

Por los resultados del análisis de relación –caso de la muestra– se podría inferir erróneamente que resultan irrelevantes algunos de los estilos de liderazgo adoptado por las gerencias con el comportamiento de los trabajadores. Sin embargo, en trabajos previos, los investigadores han encontrado que los modelos directivos o estilos de liderazgo son factores detonantes del comportamiento de los trabajadores.

Este contraste de resultados con los estudios previos, obliga a una revisión del modelo utilizado.

Palabras clave: Modelos directivos, estilos de liderazgo, grado de asociación, comportamiento observable del trabajador, análisis de relación, relación significativa.

Abstract

The purpose of this paper is to study the relationship between the leadership styles adopted by the management of SMEs located in Sinaloa and the observable behavior in workers as a result of practicing these styles.

From the results of related analysis -case of the sample-, it could be inferred mistakenly irrelevantes are some of the leadership styles adopted by management to the behavior of workers. However, in previous studies, researchers have found that management models or styles of leadership that triggers the behavior of workers.

The results contrast with previous studies, requires a revision of the model.

Keywords: Model management, leadership style, degree of association, worker's observable behavior, analysis of relationships, meaningful relationship.

*Universidad de Occidente. Campus Culiacán.

Introducción

El propósito de este trabajo, es tener una comprensión nueva y más profunda de la relación gerencia estilos de liderazgo con el comportamiento de los trabajadores, además de determinar el grado de relación estadística entre la adopción de los estilos favorecidos o adoptados por la dirección o gerencias, con el comportamiento observable particularmente en los trabajadores de las PyMEs localizadas en Sinaloa.

El interés por realizar éste, surge como resultado de presenciar continuas controversias o debates académicos, y el hecho de observar que un mayor número de académicos, asumen que en estos tiempos, los estilos de liderazgo adoptados por las gerencias, enfocados a las personas, y de mayor apoyo y menor control, es lo único que puede generar un comportamiento *ad-hoc* en el trabajador. Además, otra parte importante de académicos, separan los roles de gerente y de líder, y los ubican en individuos diferentes. Sin embargo, la realidad de la situación de las PyMEs con sus prácticas directivas o gerenciales y de liderazgo, evidencian débil relación estadística significativa entre algunos de los estilos de liderazgo adoptados y el comportamiento observable en los trabajadores.

Para lograr el objetivo de este trabajo, en una primera parte se estudian las teorías relacionadas con la gerencia y los estilos de liderazgo, y en una segunda parte, se lleva a cabo una investigación de campo, para conocer la situación actual de las PyMEs localizadas en Sinaloa.

Para el análisis de la relación entre las variables en estudio [Gerencia y estilos de liderazgo adoptados (variable pivote) y comportamiento de los trabajadores (variable relacionada)] se aplicaron pruebas no paramétricas como son ji-cuadrado, y coeficientes de correlación e independencia para tabulaciones cruzadas; como coeficiente de contingencia y prueba de Lillieford.

Parte Uno. Estructura de la investigación y Teorías base

Estructura de la investigación

Objetivo de la investigación

Determinar la asociación entre el modelo directivo o gerencia y estilos de liderazgo adoptados y el comportamiento observable en los trabajadores de las PyMEs localizadas en Sinaloa

Hipótesis

H1.- El estilo de liderazgo adoptado por la dirección o gerencia define el comportamiento *ad-hoc* en los trabajadores de las PyMEs

Justificación de la investigación

Se precisa definir el valor estadístico de los estilos de liderazgo adoptados por la dirección o gerencia, en el comportamiento observable en los trabajadores de las PyMEs, con el propósito de aportar mayores argumentos teóricos para académicos y proponer acciones concretas al personal gerencial de las PyMEs.

Descripción del método de investigación (Tipo de estudio)

En este trabajo se propone identificar y reconocer los elementos del problema de investigación. Se busca hacer una recopilación de tipo teórico y una recopilación empírica y seguidamente encontrar un modelo específico referido al problema. Se considera que este trabajo podría servir de base para la realización de subsecuentes investigaciones.

La investigación parte de situaciones concretas y se espera encontrar información en las situaciones para analizarlas con un marco teórico general. El procedimiento es el siguiente:

1. Estudiar las teorías relacionadas con los modelos directivos y estilos de liderazgo.
2. Identificar los comportamientos observables en los trabajadores de las PyMEs localizadas en Sinaloa
3. Analizar la organización y modelos de dirección o estilos de liderazgo adoptados por las gerencias de las PyMEs localizadas en Sinaloa –Realizar la investigación de campo, basada en observación, entrevistas y encuesta–

4. Correlacionar los resultados de la investigación documental y la investigación de campo.

Descripción de los instrumentos (Técnicas para la recolección de la información)

- 1) Análisis documental de la literatura existente relacionada con los modelos de dirección y estilos de liderazgo
- 2) Análisis documental de la literatura existente relacionada con el comportamiento de los trabajadores
- 3) Entrevistas a los directivos de las PyMEs
- 4) Contrastar los datos encontrados en la literatura existente con los datos encontrados a través de las fuentes primarias.

Para conocer el grado de asociación entre las variables, se aplicaron pruebas no paramétricas como son Ji cuadrado y coeficientes de correlación e independencia para tabulaciones cruzadas.

Teorías base

En este capítulo se hace un examen bibliográfico para fijar una teoría que pueda ser fundamento para apoyar la solución al problema de investigación –dar respuesta a la cuestión: ¿Cuál es el modelo directivo o gerencial y el estilo de liderazgo adecuado para lograr un comportamiento *ad-hoc* en los trabajadores?– Básicamente se pretende conocer ¿cual de las teorías ofrece una mejor explicación, para precisar si los modelos directivos o gerenciales y los estilos de liderazgo son determinantes en la conducta de los trabajadores de las PyMEs?

Teoría de la institucionalización

En esta teoría de la institución (*sic*), citada por Wheelen y Hunger (2007) se establece que *las empresas se adaptan a condiciones cambiantes, imitando a empresas exitosas*; mediante la imitación de estrategias, técnicas administrativas y hasta modelos gerenciales y estilos de liderazgo adoptados de las empresas consideradas de excelencia, v.gr. Lee Iacocca ejecutivo de la industria automovilística actualmente jubilado, que saco a Chrysler Corporation del borde de la quiebra, engendro gran reconocimiento y apoyo del público en relación con su estilo de liderazgo que se implementaron en numerosas empresas.

Teoría de la contingencia

En esta teoría se señala que *existe una relación funcional entre las condiciones del medio ambiente y las técnicas administrativas para lograr los objetivos de la organización*; entonces, la estructura de la organización y su funcionamiento dependen de la interacción con el ambiente externo.

Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (2006) asumen que el estilo de liderazgo adoptado debe de considerar las fuerzas de la situación o del medio ambiente, como son: los factores del ambiente, el estilo preferido por la organización, la dimensión y la cohesión del grupo de trabajo, la esencia de las tareas de grupo y el tiempo relacionado con la tarea.

Tannenbaum y Shmidt (1973, citados por Stoner *et al.* 2006) afirmaron que el gerente tomara en cuenta tres series de “fuerzas” antes de adoptar el estilo de liderazgo: la fuerza del gerente, la fuerza de los trabajadores y la fuerza de la situación.

Estilos de liderazgo adoptados por la dirección o gerencia

La discrepancia observada en el tema administrador – director (gerente) – líder, entre los académicos de los PE (programas de estudio) de Administración y negocios, se reproduce entre los autores de trabajos de investigación y/o artículos de administración y negocios.

Robbins y Coulter (2005), admiten: “los autores y profesionales de administración y negocios equiparan al gerente y líder con frecuencia, aunque no son los mismo necesariamente. Los gerentes son asignados a sus puestos. Su habilidad para influir en los trabajadores depende de la autoridad formal inherente en ese puesto. En contraste, los líderes son designados o surgen en un grupo de trabajo y tienen la capacidad de influir en los demás por razones que van más allá de la autoridad formal” (p. 422).

Sin embargo, Robbins *et al.* (2005) definen al líder como “alguien que puede influir en otros y que *posee autoridad gerencial*” (p. 422). En esta definición se interpreta que el elemento líder contiene al elemento gerente. Por consiguiente, se infiere que uno es complemento del otro.

Tannenbaum y Shmidt (1973, citados por Stoner *et al.* 2006) asumen que *el gerente o director adopta un estilo de liderazgo* para dirigir las actividades laborales de los integrantes de un grupo y de influir en ellas. Con esta adopción, se percibe que el estilo de liderazgo es una “herramienta” o “elemento” de la gerencia para dirigir el esfuerzo o acción de los subordinados o seguidores hacia el logro del objetivo de la organización.

Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (2006) definen al gerente como “la persona responsable de *dirigir las actividades* que le sirven a la organización para alcanzar sus metas” (p. G-6), y definen el liderazgo gerencial como el “proceso de *dirigir las actividades* laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (p. 514)

Como lo señalaron Bojórquez *et al.* (2009) y como lo asumen Robbins y Coulter (2005) mencionados en párrafos precedentes, el tema administrador – director (gerente) –líder, es un debate académico permanente y constante, sin embargo, en el trabajo en mención se asumieron estos términos como sinónimos. Así mismo, se señaló que académicos o docentes de programas de estudio de administración y negocios no logran captar la diferencia entre éstos y se presentó la siguiente razonamiento o reflexión, apoyada en los siguientes autores

Certo (2001, citado por Bojórquez *et al.* 2009) asumió que Liderear no es lo mismo que administrar. *La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz.* De la misma manera, el pleno ejercicio de los demás elementos de la administración –planeación, organización, toma de decisiones y control– tienen efectos indiscutibles en el que una administrador sea eficaz.

Hellriegel, Jackson, Slocum (2002, citado por Bojórquez *et al.* 2009) definieron la *administración* como *tareas y actividades asociadas con la dirección de una organización o de una de sus unidades.*

Koontz, Weihrich y Cannice (2008 citados por Bojórquez *et al.* 2009) asumieron que la *dirección* se define en una de sus partes como la *acción de liderar*, entonces, *los estilos de liderar, definen un estilo directivo o gerencial.*

Deming en uno de sus catorce principios formulados para la “*administración de la calidad*”, propuso “*implantar el liderazgo*”; entonces en esta exposición se distingue que el *liderazgo es un elemento de la administración.*

Marsellach (s.f.) asumió que liderar una organización consiste en motivar e integrar las necesidades de los trabajadores en las necesidades de la organización. Desde este punto de vista, liderar es una parte de la tarea directiva, complementaria a otras tareas que también debe realizar un directivo.

Si Tannenbaum y Schmidt (1973, citados por Stoner *et al.* 2006) asumen que *el gerente o director adopta un estilo de liderazgo* para dirigir las actividades laborales de los integrantes de un grupo y de influir en ellas, y Certo (2001) asumió que la administración integra al proceso de dirección y al liderazgo; y Hellriegel y otros, suman la dirección a la administración, y expresan que dirigir es el acto de administrar y Koontz y otros, definen a la dirección como la acción de liderar; entonces, como lo asumen Bojórquez *et al.* (2009) la dirección o gerencia de una empresa comprende la administración de la misma a través del proceso de la administración y la acción de liderar.

Continuando con la reflexión, entonces, desde la visión de la “teoría de conjuntos”, el *conjunto administración (A)* esta integrado por los elementos: *proceso de la administración (a)* y el elemento *liderazgo (b)*.

$A = \{ a, b \}$. Por consiguiente *a* y *b* pertenecen a *A*

Como lo señalaron Bojórquez *et al.* (2009) en la literatura de administración y negocios se encuentran un sinnúmero de modelos en relación con el liderazgo, como los que se listan a continuación.

- Modelo de grid gerencial (Blake y Mouton)
- Continuo de la conducta de liderazgo que enfatiza la toma de decisiones (Tannenbaum y Schmidt)
- Cuatro estilos de liderazgo fundamentales basados en la conducta estructurada y la conducta de consideración (Bureau of Business Research de la Universidad de Ohio)
- La conducta centrada en el trabajo y la conducta centrada en el empleado (Renis Likert; Universidad de Michigan)
- Los cinco tipos de liderazgo (Modelo de Vroom-Yetton-Jago)
- Modelo de liderazgo del ciclo de vida (Hersey-Blanchard)
- Modelo de contingencia (Fiedler)

Sin embargo, para propósitos de este trabajo, se eligieron los modelos de Blake y Mouton, de la universidad de Ohio, de la Universidad de Michigan y el de Tannenbaum y Schmidt

Comportamiento observable en los trabajadores

Robbins y Coulter (2005) definen el comportamiento del trabajador como: “Acciones de las personas en el trabajo” (p.342).

Según Robbins y Coulter (2005) se han identificado cinco comportamientos importantes: la productividad de los empleados, ausentismo, rotación, comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, para propósitos de este trabajo utilizaremos para el análisis los siguientes comportamientos: retardos, ausentismo, rotación, respeto al jefe, credibilidad en líderes, orgullo por la empresa, satisfacción del trabajador, nivel de participación del trabajador, crecimiento de producción y/o ventas.

Estudios de contribuciones científicas recientes en el campo de las PyMEs

En la literatura reciente, se ha encontrado contribuciones significativas de estudiosos, que han realizado trabajos en diferentes coordenadas del orbe; aportaciones que a continuación se señalan, y que pueden resultar significativas para propósitos de este trabajo.

Bell, Crack, Young (2004, citado por Bojórquez, Bojórquez 2009), estudiaron la relación entre la estrategia de negocios globales y los procesos de internacionalización de las PyMEs; y se encontró que los *modelos de dirección* y otros factores como las políticas del negocio en unión con los cambios en los modelos de propiedad, presentan una influencia importante en la orientación internacional de los negocios.

Chen y Parker (2007, citado por Bojórquez *et al.* 2009)) en sus estudios con relación a la respuesta de las pequeñas y medianas empresas de textiles y ropa de Taiwán a la Globalización; encontraron los siguientes factores puestos en práctica: *Estilos de dirección* y motivación y otros factores como la integración de redes de negocios tanto horizontales y verticales, cultura organizacional dirigida a la mejora continua, integración de personal especializado, manufactura y diseños originales, presencia en otros mercados localizados más allá de las fronteras nacionales, apoyos gubernamentales –factores señalados en los premios Malcom Baldrige y European Foundation Quality Management–.

Kerin, Berkowitz, Hartley Rudelis (2004, citado por Bojórquez *et al.* 2009) expresan: Las compañías estadounidenses están cambiando rápidamente su forma de competir. Se han requerido cambios por el aumento generalizado de la importancia del capital intelectual y el uso de tecnologías de Internet como herramientas competitivas. Las organizaciones de hoy necesitan:

1) cambios constantes, en lugar de estabilidad; 2) redes en vez de jerarquías, y 3) sociedades y alianzas, más que autosuficiencia. Las compañías estadounidenses están adoptando un nuevo modelo de empresa, consistente en pequeñas unidades de negocios, trabajadores habilitados con responsabilidad y rendimiento de cuentas, y *administradores que “apoyan”, no que controlan*. El aumento de la competitividad resulta de aprovechar la creatividad de los individuos.

Tabla 1. Factores o Características encontradas por otros investigadores en empresas competitivas

Características	Investigador
Estilos de dirección Estilos de motivación Redes de negocios horizontales y verticales Cultura de mejora continua Personal especializado Diseño y manufactura originales Apoyos gubernamentales Presencia en mercados internacionales	Chen y Parker (2007)
Modelos de dirección Políticas del negocio Modelos de propiedad Estrategia de producto Enfoque de mercado Innovación de procesos Estrategia de negocios globales Proceso de internacionalización	Bell, Crack y Young (2004)
Administradores que apoyen, mas que controlen Cambios constantes, en lugar de estabilidad Redes en vez de jerarquías (Lotus Notes) Sociedades y alianzas, más que autosuficiencia Trabajadores habilitados con responsabilidad	Kerin y otros (2004)
Decisiones de los ejecutivos Características de los mercados	Crack (2004)

Fuente: Bojórquez 2008

Tabla 2. Modelo para estudio de variables en la muestra de PyMEs

1. Datos constitutivos de la empresa:

Tamaño
Sector industrial
Mercado meta
Ventas en el mercado local
 Posicionamiento local
Ventas el mercado nacional

Posicionamiento nacional

Ventas en el mercado internacional
 Posicionamiento internacional

2. Impulsores:

Liderazgo:

Dirección centralista o dirección participativa
Dirección orientada a la producción o a las personas
Dirección con disposición o aversión al riesgo
Dirección conservadora o emprendedora

Estrategias:

Intención estrategia
Estrategia competitiva
Grado de estandarización de los productos
Grado de estandarización de la comercialización
Reconversión
 Aumentar rendimientos
 Adaptación a las necesidades de los mercados
 Aumentar rendimientos y adaptarse a los mercados
Cadenas de valor, redes
Proceso de mejora continua
Diagnostico exterior e interior
Previsión de la dirección
Planeación para el cambio

Oportunidad de la información y análisis:

Datos de mercado
Datos sobre la competencia
Datos sobre nuevos competidores
Datos sobre productos sustitutos
Datos financieros

Procesos:

Automatización de procesos
Informatización
Elementos para el cuidado del medio ambiente
 Tratamiento de aguas residuales
 Tratamiento de emisión de gases
 Tratamiento de esquilmos

Certificación:

ISO
Certificación de responsabilidad social

Recursos

Línea crédito bancaria
Línea de crédito proveedores
Inversión en obra civil
Inversión en maquinaria y equipo
Inversión en equipo de transporte

Administración y desarrollo del personal

Oportunidad de crecimiento de los trabajadores
Plan de carrera
Prestaciones

3. Resultados**Satisfacción de los empleados**

Nivel de retardos
Nivel de ausentismo
Rotación de personal
Respeto al jefe
Nivel de información del trabajador
Nivel de participación del trabajador
Credibilidad en líderes
Orgullo por la empresa
Competitividad del ingreso del personal
Satisfacción del trabajador

Satisfacción del cliente

Lealtad de los clientes

Satisfacción de proveedores

Línea de crédito de proveedores

Satisfacción de distribuidores

Incremento de pedidos de distribuidores
Cumplimiento de pago de distribuidores

Resultados empresariales

Capacidad aprovechada
Utilización del tiempo laborable
Incremento de ventas
Rendimiento del activo con relación a las ventas
Rendimiento del activo con relación a las utilidades

4. Factores globalizadores:

Trafico de llamadas internacionales
Competencia clave
Conocimiento específico diferencial
Mercado nuevo o de nuevas tecnologías
Producto, diseño o manufactura original
Cosmopolitismo de los directivos (Directivos con experiencia académica y laboral en el extranjero)

Fuente: Bojórquez 2008

Parte Dos. Estudio de campo

Situación de la PyMEs localizadas en Sinaloa

En el estado de Sinaloa se localizaron 253 PyMEs manufactureras, y a través de muestreo probabilístico para poblaciones finitas, se determinó una muestra de 112 PyMEs, seleccionadas a través de números aleatorios, muestreo a juicio con base en el resultado de una observación directa previa de las mismas y que conjuntamente presentaron accesibilidad para el estudio. De esta muestra 51 se localizaron en los municipios de Culiacán-Navolato (centro de la entidad), 40 en los municipios de Ahome-Guasave (norte de la entidad), y 17 en el municipio de Mazatlán (sur de la entidad).

$$n = \frac{(Z^2)Npq}{(e^2)(N-1) + (Z^2)pq}$$

$$n = \frac{(1.96^2)(253)(0.153)(0.847)}{(0.05^2)(253-1) + (1.96^2)(0.153)(0.847)}$$

$$n = 112$$

$$N = 253$$

p = 0.1583; resultado de investigación exploratoria (intención estratégica de la empresa)

$$q = 0.847$$

$$Z = 95 \%$$

$$e = 5\%$$

De las 110 PyMEs estudiadas 40 se ubican en el sector industrial de fabricación de alimentos, una en bebidas, tres en textil, cuatro en la industria de la madera, tres en fabricación de de papel, dos en la industria editorial e impresión, 20 en la industria química, cuatro en la fabricación de productos de minerales no metálicos, seis en fabricación de productos metálicos, 27 en industria manufacturera diversa.

Tabla 3. Grupos industriales

1.	Fabricación de alimentos
2.	Elaboración de bebidas
3.	Textil (se incluye la fabricación de ropa y otros artículos hechos con textiles y otros materiales)
4.	Fabricación de calzado e industria del cuero
5.	Industria de la madera y corcho (se incluye la fabricación y reparación de muebles y accesorios excepto los de metal y plástico)
6.	Fabricación de papel
7.	Industria editorial e impresión
8.	Industria química (se incluye la fabricación de productos de hule y plástico)
9.	Fabricación de productos de minerales no metálicos
10.	Fabricación de productos metálicos excepto maquinaria y equipo (se incluye la industria metálica básica)
11.	Industria manufacturera diversa (se incluye la construcción, reconstrucción y ensamblaje de equipo de transporte y sus partes; la fabricación, ensamblaje y reparación de maquinaria, equipo y sus partes, excepto los electrónicos; fabricación y ensamblaje de maquinaria, equipo, accesorios y artículos eléctricos y electrónicos; industria manufacturera diversa)

Para conocer la situación de éstas, se estudiaron las PyMEs accesibles y se aplicaron los siguientes métodos:

Entrevista telefónica, entrevista personal, cuestionario, observación estructurada

Los datos obtenidos a través del levantamiento de campo, se procesan en SPSS

Figura 1. Análisis Factores encontrados en las PyMEs operando en Sinaloa

PyMEs	Factores				
	F1	.	.	.	N
E1					
.					
.					
.					
En					

Nota: Por el lado de las filas se listan las empresas; y por el lado de las columnas se listan los factores y calificación de éstos con relación a la empresa correspondiente. A estos factores se les aplica un análisis de distribución Ji-cuadrado y coeficientes de correlación e independencia para tabulaciones cruzadas., para conocer el grado de asociación o relación entre éstos, e identificar los que efectivamente juegan un papel estadísticamente significativo en determinar el que sean competitivas en un ámbito global.

Fuente: Bojorquez 2008

Análisis estadístico descriptivo de los factores competitivos en las PyMEs

Para conocer en el espacio de la investigación de campo el grado de asociación o relación entre las variables o factores; se utiliza la distribución Ji-cuadrado y coeficientes de correlación e independencia para tabulaciones cruzadas (coeficiente de contingencias o C de Pearson). Se toman en primer término las variables identificadas en este trabajo como “pivote”: Estilo de liderazgo (dirección centralista o dirección participativa, dirección orientada a la producción o a las personas). En segundo termino las “variables relacionadas o asociadas”: retardos, ausentismo, rotación, respeto al jefe, credibilidad en los líderes, orgullo por la empresa, nivel de satisfacción del trabajador, nivel de participación del trabajador y producción.

Tabla 4. Constructo asumido para el estudio de las PyMEs localizadas en Sinaloa

Variables pivote	Variables relacionadas
Estilo de liderazgo Dirección centralista o participativa Orientación a la producción o las personas	Comportamiento observable en los trabajadores Nivel de retardos Nivel de ausentismo Nivel de rotación de personal Respeto al jefe Credibilidad en líderes Orgullo por la empresa Nivel de satisfacción del trabajador Nivel de participación del trabajador Nivel de crecimiento de producción y/o ventas

Fuente: Construcción propia

Estilo de liderazgo

Con relación al estilo liderazgo adoptado por las gerencias en las PyMEs, se observaron los siguientes resultados: el 10.9 % practica una dirección participativa y el 89.1% aplica una dirección centralista. Por otra parte, el 3.6% practica una dirección orientada a las personas, el 75.5% practica una dirección orientada a la producción y 20.9% practica una dirección enfocada a lograr el máximo beneficio para las personas y la máxima producción (ver tablas 5 y 6).

Tabla 5 Frecuencia de variables

Factor	Dirección participati va	Dirección centralista
%	10.9	89.1

Fuente: Construcción propia

Tabla 6 Frecuencia de variables

Factor	Dirección orientada a las personas	Dirección orientada a la producción	Dirección orientada al máximo beneficio del trabajador y máxima producción
%	3.6	75.5	20.9

Fuente: Construcción propia

Comportamiento del trabajador

Como se menciona en el apartado “comportamiento observable en los trabajadores”, según Robbins y Coulter (2005) se han identificado cinco comportamientos importantes: la productividad de los empleados, ausentismo, rotación, comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, para propósitos de este trabajo se utilizaron para el análisis los siguientes comportamientos: retardos, ausentismo, rotación, respeto al jefe, credibilidad en líderes, orgullo por la empresa, satisfacción del trabajador, nivel de participación del trabajador, crecimiento de producción y/o ventas.

Los resultados en una escala de bajo, medio y alto, fueron los siguientes: en el 75.5% de las empresas se registro bajo nivel de retardos en los trabajadores, en el 89.1% se registro un nivel de ausentismo bajo, en el 60.0% se observo una rotación baja, en el 55.5% de las empresas se evidencio un alto respeto por el jefe, solo en el 29.1% la credibilidad en los lideres es alta, en solo el 26.4% el orgullo por la empresa es alto, solo en el 5.5% de la empresas se registro una satisfacción alta en el trabajador y en el 57.3% de las empresas el nivel de producción es alto (ver tabla 7)

Tabla 7 Frecuencia de variables

Factor Calificación	Retardos %	Ausentismo %	Rotación %	Respeto al jefe %	Credibilidad en líderes %	Orgullo por la empresa %	Satisfacción del trabajador %	Nivel de producción %
Alto	10.0	0.9	5.5	55.5	29.1	26.4	5.5	57.3
Medio	14.5	5.5	19.1	40.9	69.1	50.9	85.5	39.1
Bajo	75.5	89.1	60.0	3.6	1.8	22.7	9.1	3.6

Asociación de variable (variables pivote-variables asociadas)

Seguidamente, como se hizo mención en párrafos precedentes, se aplicaron pruebas no paramétricas; y el análisis realizado; permitió conocer (ver tabla 8) que en el caso de la muestra solo se encontró asociación estadística significativa entre las variables “estilos directivos centralista o participativo” (variable pivote) con el comportamiento de los trabajadores manifestado en las variables “credibilidad en los líderes” y “participación del trabajador” (variables asociadas). En contraste no se observa asociación de esta variable pivote con el resto de las variables asociadas “retardos”, “ausentismo”, “respeto al jefe”, “orgullo por la empresa”, “satisfacción del trabajador” y “producción”.

Por otro lado, se observa una relación estadística significativa entre las variable “estilo de liderazgo orientado a la producción y a las personas” (variable pivote) con las variables “retardos”, “rotación”, “respeto al jefe”, “credibilidad en los líderes”, “orgullo por la empresa”, “satisfacción del trabajador”, “participación del trabajador” (variables asociadas). Por el contrario no se observó una relación entre la variable pivote con las variables asociadas “ausentismo” y “producción”.

Por los resultados previos, se asume que las gerencias de las PyMEs deben privilegiar el “estilo de liderazgo orientado a la producción y a las personas”, ya que como se observa, este es el estilo de liderazgo que evidencia una asociación significativa con las variables asociadas.

Sin embargo los autores Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (2006) señalan que “el estilo de liderazgo que elija la gerencia debe considerar las fuerzas de la situación, la dimensión y cohesión del grupo de trabajo, la esencia de las tareas del grupo, las presiones de tiempo e incluso” (p. 520).

Tabla 8 Asociación de variables (variables pivote-variables asociadas)

Factor	Retardos	Ausentismo	Rotación de personal	Respeto al jefe	Credibilidad en líderes	Orgullo por la empresa	Satisfacción del trabajador	Participación del trabajador	Creimiento en producción
Dirección centralista o participativa	NO χ^2 calculada = 0.506 χ^2 tablas = 5.991 C = 0.068; C max = 0.816 P= 0.777 > $\alpha=0.05$	NO χ^2 calculada = 1.292 χ^2 tablas = 7.815 C = 0.108; C max = 0.816 P= 0.731 > $\alpha=0.05$	NO χ^2 calculada = 4.343 χ^2 tablas = 7.815 C = 0.195; C max = 0.816 P= 0.227 > $\alpha=0.05$	NO χ^2 calculada = 0.834 χ^2 tablas = 5.991 C = 0.087; C max = 0.816 P= 0.659 > $\alpha=0.05$	SI χ^2 calculada = 25.572 χ^2 tablas = 5.991 C = 0.434; C max = 0.816 P= 0.000 < $\alpha= 0.05$	NO χ^2 calculada = 0.902 χ^2 tablas = 5.991 C = 0.090; C max = 0.816 P=0.637 > $\alpha=0.05$	NO χ^2 calculada = 1.592 χ^2 tablas = 5.991 C = 0.119; C max = 0.816 P= 0.451 > $\alpha= 0.05$	SI χ^2 calculada = 39.870 χ^2 tablas = 5.991 C = 0.516; C max = 0.816 P= 0.000 < $\alpha= 0.05$	NO χ^2 calculada = 2.338 χ^2 tablas = 5.991 C = 0.144; C max = 0.816 P= 0.311 > $\alpha= 0.05$
Orientación a la producción o las personas	SI χ^2 calculada = 16.486 χ^2 tablas = 9.488 C = 0.361; C max = 0.816 P= 0.002 < $\alpha=0.05$	NO χ^2 calculada = 2.487 χ^2 tablas = 12.592 C = 0.149; C max = 0.816 P= 0.870 > $\alpha=0.05$	SI χ^2 calculada = 22.733 χ^2 tablas = 12.592 C = 0.414; C max = 0.816 P= 0.001 < $\alpha=0.05$	SI χ^2 calculada = 20.186 χ^2 tablas = 9.488 C = 0.394; C max = 0.816 P= 0.000 < $\alpha=0.05$	SI χ^2 calculada = 35.192 χ^2 tablas = 9.488 C = 0.492; C max = 0.816 P= 0.000 < $\alpha=0.05$	SI χ^2 calculada = 20.685 χ^2 tablas = 9.488 C = 0.398; C max = 0.816 P=0.000 < $\alpha=0.05$	SI χ^2 calculada = 11.011 χ^2 tablas = 9.488 C = 0.302; C max = 0.816 P= 0.026 < $\alpha=0.05$	SI χ^2 calculada = 9.753 χ^2 tablas = 9.488 C = 0.285; C max = 0.816 P= 0.045 < $\alpha=0.05$	NO χ^2 calculada = 5.575 χ^2 tablas = 9.488 C = 0.220; C max = 0.816 P= 0.233 > $\alpha=0.05$

Nomenclatura:

NO, inexistente relación significativa entre las variables pivote y las variables asociadas

SI, existe relación significativa entre las variables pivote y las variables asociadas

Conclusiones

Las gerencias de las empresas son dadas como se señala en la teoría de la institucionalización, a imitar a empresas exitosas mediante la emulación de estilos de liderazgo adoptados por éstas.

Sin embargo, Tannenbaum y Schmidt (1973, citados por Stoner *et al.* 2006) afirmaron que el gerente tomara en cuenta tres series de “fuerzas” antes de adoptar el estilo de liderazgo: la fuerza del gerente, la fuerza de los trabajadores y la fuerza de la situación.

De la misma manera, Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (2006) asumen que el estilo de liderazgo adoptado debe de considerar las fuerzas de la situación o del medio ambiente, como son: los factores del ambiente, el estilo preferido por la organización, la dimensión y la cohesión del grupo de trabajo, la esencia de las tareas de grupo y el tiempo relacionado con la tarea.

Sin embargo, Stoner *et al.* (2006), señalan que en los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, se encontró que las tasas de rotación eran mas bajas y que la satisfacción de los trabajadores era mas alta con gerentes que privilegiaban el estilo orientado a trabajadores. Por el contrario se encontró que los gerentes que privilegiaban un estilo orientado a la producción o tareas presentaban una alta rotación de trabajadores y alto numero de quejas. También señalan, que en este estudio se encontró que la calificación que los trabajadores otorgaban a la efectividad de sus líderes no dependía tanto del estilo de liderazgo, como de la situación en que se usaba el estilo.

Por otra parte, Stoner *et al.* (2006) también señalan que los estudios de la Universidad de Michigan reflejaron que los grupos de trabajo más productivos contaban con líderes que se concentraban en los trabajadores antes que en la producción.

Por consiguiente, por los resultados del análisis de relación (en el caso de la muestra de PyMEs) se podría inferir que el estilo directivo centralista o participativo no es significativo relacionado con el comportamiento del trabajador de las PyMEs. Por otro lado el resultado de la investigación de campo evidencio o confirma la asociación entre el estilo con orientación a la producción o a los trabajadores como significativamente relacionados con el comportamiento de los trabajadores.

Por lo que la gerencia de las PyMEs localizadas en Sinaloa deben de emprender acciones y trabajar en el acrecentamiento o consolidación de los factores asociados, como es el liderazgo orientado a la máxima producción como el máximo beneficio para los trabajadores

Referencias

- Bell, J.; Crack D.; Young S. (2004) Small firm internationalization and business strategy; an exploratory study of Knowledge-intensive and Traditional manufacturing firms in the UK. *International small business journal*. Disponible en: <http://search.epnet.com>.
- Bojórquez, F.; Bojórquez. A. (2009). *El estilo directivo, la competencia y la presencia internacional de las PyMEs: Caso Sinaloa*. En J. Sánchez, J. Gaytán, J. Vargas, M. Vazquez, E. González y S. Hernández, La competitividad como estrategia en épocas de crisis (pp. 283-306). México: Universidad de Guadalajara.
- Certo, S. (2001) *Administración moderna*. Colombia: Prentice Hall
- Crick, D. (2004). U.K. SMEs decision to discontinue exporting: an exploratory investigation into practices within the clothing industry. *Journal of business venturing*. Disponible en: <http://search.epnet.com>.
- Daniels, J.; Radebaugh, H; Sullivan D. (2004). *Negocios internacionales*. Mexico: Pearson, Prentice-Hall.
- Hellriegel, D; Jackson S; Slocum Jr. J. (2002). *Administración*. México: Thomson
- Kerin, R.; Berkowitz E.; Hartley S.; Rudelis W. (2003). *Marketing*. México: McGraw-Hill
- Koontz, H.; Weihrich H. (2003). *Administración*. Una perspectiva global, México: McGraw-Hill
- Levin, R.; Rubin, D. (1996). *Estadística para administradores*. México; Pearson, Prentice-Hall
- Robbins, S.; Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson, Prentice-Hall
- Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D. (2006). *Administración*. México: Pearson, Prentice-Hall
- Weiers, R. (2006). *Introducción a la estadística para negocios*. México; Thomson
- Wheelen, T.; Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson-Prentice-Hall