

**INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN LAS
MICRO EMPRESAS DE LA REGIÓN LAJA – BAJÍO DEL
ESTADO DE GUANAJUATO**

**Área de investigación: Administración de la micro,
pequeña y mediana empresa**

Mario Alberto Mexicano Ojeda
Universidad Politécnica de Guanajuato
México
mmexicano@upgto.edu.mx

José Felipe Ojeda Hidalgo
Universidad Politécnica de Guanajuato
México
jojeda@upgto.edu.mx

Miguel Ángel Mosqueda Rojas
Universidad Politécnica de Guanajuato
México
mmosqueda@upgto.edu.mx

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN LAS MICRO EMPRESAS DE LA REGIÓN LAJA – BAJÍO DEL ESTADO DE GUANAJUATO

Resumen

Esta investigación indagó qué estilo de liderazgo que es practicado por los dirigentes de las micro empresas en la región Laja – Bajío del Estado de Guanajuato, el estudio se realizo a través del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner (1990); el objetivo es comprobar la relación existente entre las cinco dimensiones del liderazgo con la percepción que sobre estas tienen los dirigentes de las micro empresas, así como el evaluar en qué medida las características de estas organizaciones podían predecir la efectividad de liderazgo actual y futuro de una persona. El cuestionario, adaptado al español de la versión original en inglés de la ILP se aplicó a una muestra de 996 microempresarios que desarrollan diversas actividades comerciales, industriales y de servicios. Se analizan las dimensiones de las prácticas de liderazgo: Desafiar lo establecido, Inspirar una visión compartida, Potenciar a los demás, Modelar con el ejemplo y Alentar con el espíritu. El resultado obtenido servirá para que los líderes tengan en cuenta nuevas formas de trabajar y colaborar eficazmente con la fuerza de trabajo para mejorar la productividad y la atención, integración de los roles de liderazgo y funciones de administrativas para llevar a la solución de problemas de forma innovadora.

Palabras clave: Liderazgo, Administración, MIPYMES.



INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN LAS MICRO EMPRESAS DE LA REGIÓN LAJA – BAJÍO DEL ESTADO DE GUANAJUATO

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas empresas constituyen un amplio campo de investigación para la administración, debido principalmente a que representan para el país de acuerdo a datos del Instituto Nacional del Emprendedor (2013) el eje del sistema económico ya que más del 99.8% de las empresas son mipymes, proporcionando el 72% de la fuerza laboral y el 52% del PIB nacional. A nivel estatal y particularmente en la región Laja – Bajío del Estado de Guanajuato se observa esa misma proporción, de acuerdo al INEGI (2010) el producto Interno Bruto de la Región Laja Bajío es generado por las empresas de manufacturas, que representa el 59.62% del total estatal. Las actividades comerciales ocupan la segunda posición en cuanto a la participación al PIB estatal, alcanzando el 23.97%, y el comercio al por menor y los servicios generaron un 15.97% del PIB

En cuanto los aspectos administrativos en este tipo de empresas podemos comentar que presentan características propias entre las cuales podemos destacar la inestabilidad financiera y económica, la falta de desarrollo de nuevas tecnologías, el ciclo de vida de sus productos o servicios cada vez más cortos, falta de capacitación en temas administrativos, así como el bajo perfil del dirigente sobre asuntos de administración y manejo del personal. Dicho entorno propio de este tipo de organizaciones ha obstaculizado su desarrollo ya que las microempresas presentan su tasa de mortandad es alarmante: alrededor del 70% de las que se crean en México cierran antes de un año (INEGI 2010).

Gómez (2006), menciona respecto a la importancia de las pequeñas y medianas empresas, que tienen particular importancia para las economías nacionales, no sólo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

Aunado al aspecto económico, es necesario destacar el papel de carácter social de este tipo de empresas, debido a que en la mayoría de los países sirven como amortiguadores del alto desempleo, constituyéndose en un instrumento de “movilidad social” (Saavedra y Hernández, 2008).

Para Robles, De la Garza y Medina (2008) mencionan en sus estudios sobre el liderazgo que “las pequeñas y medianas empresas constituyen un campo de investigación desconocido en la administración, en particular la temática del liderazgo, ya que los estudios suelen orientarse a grandes empresas”.



La región denominada Laja-Bajío, geográficamente se ubica al este del estado de Guanajuato, cuenta con una superficie de 3,287 km², que representan el 10.8% del territorio estatal, está constituida por los municipios de: Apaseo el Alto, Apaseo el Grande, Celaya, Cortazar, Villagrán, Comonfort, Juventino Rosas y Tarimoro, siendo para el estado de Guanajuato una región de gran importancia económica por constituir parte del corredor industrial Querétaro – Irapuato, en el cuál están establecida empresa de los diferentes sectores productivos destacándose la industria de autopartes, la industria metalmecánica, la industria de cosméticos, así como la industria de electrodomésticos.

De estas empresas registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) el 97.2% son microempresas, el 2.1% son pequeñas, el 0.5% son medianas y solo el 0.2% de ellas son grandes empresa, esto nos demuestra la importancia de las microempresas en el desarrollo económico del Estado de Guanajuato ya que constituyen el 34.9% del total de empresas del estado.

Tabla 1
Número de empresas por tamaño en la región Laja – Bajío.

	TOTAL EMPRESAS				
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Empresas	17,211	367	97	34	17,709
% Porcentaje	97.2%	2.1%	0.5%	0.2%	34.9%

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM (2012)

Al ser nuestro objeto de estudio las microempresas localizadas en la Región Laja – Bajío encontramos que estas se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 2
Número de microempresas registradas en el SIEM de la región Laja – Bajío

	TOTAL EMPRESAS			
	INDUSTRIAL	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
APASEO EL ALTO	53	941	154	1,148
APASEO EL GRANDE	35	930	135	1,100
CELAYA	364	7,988	1,546	9,898
COMONFORT	45	853	75	973
CORTAZAR	43	1,340	191	1,574
JUVENTINO ROSAS	33	984	143	1,160
TARIMORO	30	383	25	438
VILLAGRÁN	33	818	69	920
TOTAL EMPRESAS	636	14,237	2,338	17,211

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM



EL LIDERAZGO

Liderazgo ha sido definido de muchas maneras diferentes (Yukl, 1998), y por lo tanto encontramos con que en estas definiciones sobre el liderazgo tienden a reflejar los diversos enfoques de las investigaciones realizadas. Así tenemos que la mayoría de las definiciones se basan en la suposición de que se trata de un proceso de influencia intencional ejercida por una persona sobre otra estructura y gestionar las actividades y relaciones en un grupo u organización (Yukl, 1998).

Algunas definiciones se muestran a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 3
Definiciones de liderazgo

Autor	Año	Definición de Liderazgo
Gibson	1990	El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas
Cartwright	1965	El liderazgo es un concepto de relación que incluye dos términos, el agente que influye y la persona. Coloca entre ambos el método de ejercer la influencia. La esencia de la relación líder-seguidor está en la mutua dependencia entre personas envueltas en la consecución de objetivos comunes.
Kotter	1990	La actividad o el proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad
Gibb	1969	Líder es el individuo que desempeña dicha ocupación, líder como foco (focus) para la conducta de los miembros del grupo, definición de líder en términos de elección sociométrica, líder como el miembro que ejerce influencia sobre otros, diferenciación entre liderazgo y dominio, de modo que el término liderazgo se aplica sólo cuando la influencia es voluntariamente aceptada o cuando es compartida, definición del líder en términos de influencia sobre la "sintalidad", el líder es una persona que tiene una influencia demostrable sobre la sintalidad del grupo (eficacia en la realización total del grupo como tal), definición en términos de liderazgo centralizado vs. distribuido, el liderazgo se concibe como una cualidad del grupo, como un conjunto de funciones que deben llevarse a cabo por el grupo, de modo que los líderes se identifican en términos de frecuencia, la multiplicidad y el patrón de funciones desempeñadas, líder como el miembro que practica conductas de liderazgo.



John Gardner	1999	John Gardner: “Liderazgo es el proceso de persuasión mediante el ejemplo, por el cual un individuo (o equipo de individuos) induce a un grupo a alcanzar los objetivos del líder o aquello que comparte con sus seguidores”.
General Bernard Montgomery	2001	“Liderazgo es la capacidad y la voluntad de reunir a hombres y mujeres para un propósito común y poseer un carácter que inspire confianza”

Fuente: Elaboración propia

Dado que no hay consenso entre los investigadores sobre una definición de liderazgo, hay elementos comunes en la literatura de hablar con los aspectos individuales de las interacciones seguidor - líder (Conger, 1992).

Los diversos investigadores han analizado las características de los líderes, lo que hacen, cómo lo hacen, cómo motivan, sus estrategias para interactuar con las diferentes situaciones y cómo afectan a las organizaciones, así tenemos que los líderes son individuos que establecen la dirección para un grupo de trabajo de las personas, que ganan compromiso de esta dirección del grupo, y que pueden motivar a los miembros del grupo lograr el resultado deseado.

Se debe considerar que para obtener éxito en el papel de líder, es necesario contar con conocimientos básicos de liderazgo y las habilidades adecuadas para poder desarrollarlas apropiadamente. Por otro lado “los líderes asumen a menudo que las resistencias no ven la lógica detrás del cambio” (Werther, 2003). En este sentido, Argyris (1994) indica que efectivamente los líderes son los que asumen la responsabilidad para el cambio, utilizando razones defensivas para responder a las preguntas acerca de las iniciativas de cambio.

Para McCormick y Martinko (2004), existen tres variables que se deben de considerar en el líder como son a) conductas, b) características de la situación y c) sus cogniciones sociales; para esta última, en su estudio determinan una red de cinco indicadores que son el proceso de razonamiento causal, auto-eficiente, metas, agenda de tareas, y estrategias; aun así es difícil señalar a estas variables como las más importantes en el estudio del liderazgo.

Ser un líder implica el uso de influencia, ser un agente de cambio capaz de afectar el comportamiento y el desempeño de los seguidores y su eficacia generalmente se medirá en base al cumplimiento de metas. (Gibson y Ivancevich, 2006). Un líder puede hacer la diferencia en las medidas de eficacia organizacional como producción, calidad, flexibilidad, satisfacción, competitividad y desarrollo.

La función primordial de la administración es proveer de orden y consistencia a la organización mientras que la función primaria del liderazgo es producir un cambio y movimiento. La administración busca orden y estabilidad, el liderazgo busca adaptación y un cambio constructivo. El liderazgo es una influencia multidireccional y la administración es una relación de autoridad unidireccional (Northouse, 2007).



Por lo anterior expuesto podemos afirmar que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, sino que abarca diversas facetas de índole social donde alguien en su actividad concreta puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo. Siempre que un individuo trate de influir sobre el comportamiento de otro, ese individuo es el líder potencial y la persona sobre la cual trata de influir es el seguidor potencial, sin importar que la persona sea su jefe, un colega, un subordinado, un amigo o un pariente (Mendoza, 2005).

Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuando mayor sea la comprensión de los administradores lo que motiva a sus subordinados y de la forma de cómo operan estas motivaciones y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativa, tanto más eficaces serán como líderes (Hernández, 2002).

INVENTARIO DE PRACTICAS DE LIDERAZGO

La credibilidad es la base del liderazgo y esta es definida por Kouzes y Posner (1995) "Hacer lo que se dice que se hará". Dentro de esta descripción típica de credibilidad hay dos elementos fundamentales: decir y hacer.

Los investigadores han usado IPL para medir el desempeño y hacer comparaciones de las cinco dimensiones en diferentes organizaciones tanto del ámbito gubernamental, de negocios, de servicios, y el educativo, etc. y de la misma forma en diferentes culturas (Kouzes y Posner, 1995). Por ejemplo, en el trabajo de Shoemaker (1999), en base a un análisis de regresión encontró que las cinco variables del IPL estaban significativamente asociadas con la satisfacción en el trabajo.

Kouzes y Posner (1987) abordan el estudio de la efectividad del liderazgo desde una perspectiva aprioris. El modelo de las cinco prácticas de liderazgo fue desarrollado a través de una triangulación de datos cualitativos y cuantitativos recogidos de más de 4.000 encuestas, estudios de casos y entrevistas en profundidad. La muestra fue compuesta por individuos que sirven en posiciones de liderazgo en una gran variedad de empresas del sector público y privado.

El modelo consiste en cinco prácticas de liderazgo que los datos de la investigación de Kouzes y Posner (1995) sugiere eran comunes a un liderazgo eficaz y si un líder quería conseguir resultados extraordinarios en su organización:

1. Desafiar lo establecido
2. Inspirar una visión compartida
3. Potenciar a los demás
4. Modelar con el ejemplo
5. Alentar con el espíritu



Aunque la investigación por Kouzes y Posner (2002) no se ha limitado a la escuela liderazgo, han encontrado que el modelo de cinco prácticas de liderazgo se aplica a todas las áreas de trabajo:

Líderes que desafían lo establecido, los líderes buscan formas innovadoras de mejorar a la organización, desafiar el proceso incluye la búsqueda de oportunidades para crecer y lograr su mejor marca personal. Lezotte (1999) escribió que los mejores agentes de cambio son los que ya son miembros de una organización. Afirma que el cambio es un proceso no un evento. En otras palabras, los líderes son aprendices también. Ellos pueden aprender de sus fracasos así como sus éxitos. Los líderes saben que las oportunidades que buscan cambiar y ser innovadora implican riesgos, la experimentación ya veces falla.

Líderes que inspiran una visión compartida, las visiones son estándares de excelencia e ideales, y son expresiones de esperanza y el optimismo. Tienen que ver con las posibilidades y los futuros deseados. Bennis (1989) citó la necesidad de una visión de ser una cualidad esencial para todo líderes, el primer ingrediente fundamental del liderazgo es una visión orientadora.

Líderes que potencializan a los demás para que actúen, estos líderes tienden a fomentar la colaboración y construir confianza con todas aquellas personas que encuentran necesaria para hacer el trabajo. Estos líderes fortalecer a sus seguidores, dando lejos de su propio poder, la competencia de desarrollo, proporcionando opciones, asignando tareas críticas, y ofrecen apoyo visible. Según Lezotte (1999), en un contexto educativo, el concepto de liderazgo debe ser dispersado entre muchas personas.

Líderes que modelan con el ejemplo. Un líder tiene que ganarse la confianza y el respeto de los que han de ser conducido, por tanto, una líder debe modelar el comportamiento esperado en los demás. Para llevar a cabo eficazmente esto, los líderes deben primero tener claro su sistema de valores propio. Un líder debe ser consciente de lo que es importante, entonces, ser capaz de dar voz a estos valores y compartirlos con los demás. Bennis (1988) describió la integridad como una cualidad esencial de un líder. La integridad es una combinación de auto - conocimiento, sinceridad y madurez. Bennis (1988) afirma, que todo líder necesita haber vivido y crecido a través de los siguientes : aprender a ser dedicado, atento, capaz de trabajar con y aprender de otros, nunca senil, siempre veraz.

Líderes que alientan con el espíritu. Los grandes líderes reconocen las contribuciones individuales que se hacen para el éxito de los proyectos y tienden a celebrar los logros del equipo con regularidad. Esto crea la moral y la confianza en sí mediante la conexión de rendimiento con recompensas. Fullan y Hargreaves (1996) afirman el verdadero desafío para un líder es encontrar algo de valor a todos sus seguidores.

De acuerdo a Robles, Garza y Medina (2008) se establecen los cuatro primeros comportamientos del Inventario de Prácticas de Liderazgo en el liderazgo transformacional y el quinto en el transaccional. Así, son transformacionales: (i) desafiar lo establecido, (ii) inspirar una visión compartida, (iii) Potenciar a los demás, (iv) modelar con el ejemplo (exclusivamente transaccional) y (v) Alentar con el espíritu.



MÉTODO

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo comprobar la relación existente entre las cinco dimensiones del liderazgo con la percepción que sobre estas tienen los dirigentes de las micro empresas, así como el evaluar en qué medida las características de estas organizaciones podían predecir la efectividad de liderazgo actual y futuro de una persona, La investigación se planteó para desarrollarse bajo la metodología de una investigación cuantitativa, diseñada bajo el criterio de control: no experimental, el criterio de temporalidad: prospectivo y el criterio de dimensionalidad: Transeccional correlacional.

Para el desarrollo de esta investigación se siguió un proceso que consistió en recolectar, analizar y vincular la información a fin de responder a las interrogantes de investigación.

La hipótesis de investigación se centro en caracterizar el liderazgo de los dirigentes de las microempresas de la región Laja – Bajío del Estado de Guanajuato y si esta se manifiesta conforme a las cinco dimensiones del IPL: desafiar lo establecido, Inspirar una visión compartida Potenciar a los demás, Modelar con el ejemplo y Alentar con el espíritu y sí esta influenciado por factores demográficos y microeconómicos.

El formato del cuestionario de Inventario de Practicas de Liderazgo está desarrollado en una escala tipo Likert de cinco puntos para lo cual se utiliza el esquema desarrollado por Mendoza (2005): 1. Raramente o Nunca, 2. De vez en cuando, 3. Ocasionalmente, 4. A menudo, y 5. Muy a menudo o Siempre.

La población , así como la muestra se establecerá de acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2012) y se obtuvo que en la región Laja – Bajío se encuentran registradas al día 1 de Octubre del 2012 un total 17,211 microempresas. De esta forma, se aplicaron en los meses de Enero y Febrero del 2013 los cuestionarios a los dirigentes de las microempresas en los diferentes sectores: industrial, comerciales y de servicios sin hacer ninguna distinción. La selección de la muestra quedo conformada por 755 cuestionarios, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 99.5%.



RESULTADOS

Para el análisis de la información se utilizó el software SPSS en su versión 21, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4
Descripción demográfica de la muestra

Ítem		Casos	Porcentaje
Genero	Hombre	488	49.0%
	Mujer	508	51.0%
Estado Civil	Casado	724	72.7%
	Soltero	222	22.3%
	Divorciado	18	1.8%
	Separado	1	0.1%
	Viudo	22	2.2%
	Unión Libre	9	0.9%
Escolaridad	Sin estudios	12	1.2%
	Primaria	181	18.2%
	Secundaria	362	36.3%
	Bachillerato	321	32.2%
	Universidad	115	11.5%
	Postgrado	5	0.5%
Giro de la empresa	Servicios	232	23.3%
	Comercial	707	71.0%
	Industrial	57	5.7%
Edad	Menor a 20 Años	20	2.0%
	de 21 a 30 Años	241	24.2%
	de 31 a 40 Años	302	30.3%
	de 41 a 50 Años	261	26.2%
	de 51 a 60 Años	124	12.4%



	Mayores a 61 años	48	4.8%
Número de Empleados	De 1 a 2	541	54.3%
	de 3 a 4	322	32.3%
	de 5 a 6	83	8.3%
	de 7 a 8	36	3.6%
	de 9 a 10	14	1.4%
Antigüedad del negocios	de 1 a 2 años	181	18.2%
	de 3 a 5 años	289	29.0%
	de 6 a 10 años	248	24.9%
	de 11 a 15 años	106	10.6%
	de 16 a 20 años	38	3.8%
	Mayor a 21 años	134	13.5%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los datos demográficos, se encuentra que el 51% de los microempresarios son mujeres y el 49% son hombres; el número de personas a su cargo en promedio, es de 2.71; la edad promedio es de 39.78 años, la antigüedad del negocio es en promedio de 9 años. Y de acuerdo a la tabla 4 el 72.7% son casados, el 36.5% tienen estudios de secundaria y el 32.2% de bachillerato, el 71% de las microempresas pertenecen al sector comercial.

Como se puede observar se midió la consistencia interna de los 30 ítems, agrupados por cada constructo mediante el estadístico de coeficiente alfa-Cronbach obteniéndose para toda la escala del IPL de 0.945, Asimismo, se calculó el coeficiente alfa-Cronbach para cada dimensión del IPL y los valores se muestran en la tabla número 5:

Tabla 5
Alfa de Cronbach por elemento

Estadística	Desafiar los procesos	Inspira una visión compartida	Habilitar a los demás para que actúen	Modelar el camino	Dar aliento al corazón
Número de ítems	6	6	6	6	6
Coeficiente alfa-Cronbach	0.771	0.778	0.750	0.784	0.796
Media	22.35	22.21	22.75	22.68	22.25



Varianza	19.323	18.743	16.431	17.471	19.814
Desviación estándar	4.396	4.329	4.054	4.180	4.451

Fuente: Elaboración propia

Para la validación del instrumento se realizó el “Test de Adecuación de la Medida de Kaiser-Meyer-Olkin” [KMO] y la Prueba de Esfericidad de Bartlett, y que con los valores encontrados, verifican la idoneidad de la estructura de la matriz de correlaciones y consecuentemente.

En donde, los valores obtenidos en la prueba KMO con respecto a la adecuación muestral se consideran aceptables, así como los resultados del contraste de esfericidad de Bartlett que también indican la idoneidad del análisis realizado, como se aprecia en las tablas siguientes:

Tabla 6
KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.970
Chi-cuadrado aproximado	12461.687
Prueba de esfericidad de Bartlett	435
Sig.	.000

Para la prueba de hipótesis se utilizó la correlación de Pearson, que mide la fuerza y sentido de relación entre dos variables medidas en al menos escala de intervalo, además si esta es significativa (p diferente de 0).

Se realizó una correlación de Pearson, para definir la relación que existe entre las variables estudiadas. Las correlaciones significativas que surgieron de este análisis estadístico se muestran en la tabla 7, los valores muestran que tan fuerte es la correlación que existe, entre más cercano a 1 este el valor es más fuerte esta correlación. Para este análisis se tomó un valor mayor a .5 para demostrar que existe una correlación significativa entre dos variables.



Tabla 7
Correlaciones entre variables estudiadas

		Escolaridad	Edad	Genero	Sector	Antigüedad del negocio	Número de empleados
Desafiar lo establecido	Correlación de Pearson	.117**	-.087**	.006	.008	-.112**	.098**
	Sig. (bilateral)	.000	.006	.851	.810	.000	.002
	N	996	996	996	996	996	996
Inspirar una visión compartida	Correlación de Pearson	.110**	-.072*	.021	.038	-.085**	.103**
	Sig. (bilateral)	.000	.023	.514	.227	.007	.001
	N	996	996	996	996	996	996
Potenciar a los demás	Correlación de Pearson	.138**	-.080*	-.041	.020	-.099**	.086**
	Sig. (bilateral)	.000	.011	.194	.527	.002	.006
	N	996	996	996	996	996	996
Modelar con el ejemplo	Correlación de Pearson	.135**	-.070*	-.029	.021	-.059	.087**
	Sig. (bilateral)	.000	.026	.354	.515	.063	.006
	N	996	996	996	996	996	996
Alentar con el espíritu	Correlación de Pearson	.099**	-.088**	-.042	.044	-.123**	.108**
	Sig. (bilateral)	.002	.005	.183	.167	.000	.001
	N	996	996	996	996	996	996

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

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

Como se puede observar las correlaciones significativas se presentan entre las variables de estudio, destacando los siguientes:



- La escolaridad y el número de empleados tiene una correlación más significativa entre las diferentes prácticas del liderazgo..
- La edad y la antigüedad del negocio tiene una correlación negativa entre las diferentes prácticas de liderazgo.
- El género y el sector por presentan una correlación significativa entre las diferentes prácticas de liderazgo.

CONCLUSIONES

La investigación realizada muestra que la escolaridad de los dirigentes de las microempresas es importante para los cinco comportamientos del IPL, así como el número de trabajadores a su cargo. Es decir que tanto el nivel de estudios como el número de trabajadores es óptimo para el liderazgo (Robles, De la Garza y Medina, 2008).

EL giro de la empresa, sector industrial, comercial o de servicios, no tiene una relevancia en la eficacia de las cinco prácticas del IPL y lo mismo sucede con el género de las personas encuestadas. Esto nos indica que el sector y el género no representan condiciones necesarias para que el liderazgo se desarrolle en forma eficiente.

Las variables de escolaridad se relacionan significativamente con las prácticas de liderazgo de Potenciar a los demás y la de modelar con el ejemplo, lo que nos refleja que los microempresarios innovan tanto en los procesos como en la forma en cómo desarrollan la administración permitiendo con ello que sus negocios se desarrollen y tengan una tasa de sobrevivencia mayor 9 años en promedio, contra las estadísticas nacionales.

Las variables de número de empleados a su cargo se relacionan significativamente con las prácticas de liderazgo Inspirar una visión compartida y la de alentar con el espíritu, entendiéndose con ellos que aunque a los microempresarios se les dificulta delegar a medida que tienen a su cargo un mayor número de empleados estos tienden a ser fuente de inspiración de sus subalternos ya que denotan una visión compartida de su empresa y tienden a alentar a sus empleados en su desarrollo.

En otro sentido, la Antigüedad del negocio, tiene una relación negativa con alentar el espíritu y el desafiar lo establecido, reflejando que a los microempresarios a medida que su negocio va madurando tienden a buscar la tranquilidad y dejan de ser innovadores y evitan los riesgos, por lo que la práctica de liderazgo de desafiar lo establecido va disminuyendo, así como el motivar al personal a su cargo para que realicen las funciones encomendadas.

Como limitante podemos señalar que la caracterización del liderazgo está influenciada por la cultura y los valores mexicanos (Lautent, 1986) citado por Robles, De la Garza y Medina (2008) por lo que la recomendación que se tiene es que se dé un seguimiento a esta investigación para comparar las prácticas de liderazgo entre diferentes ciudades y regiones,



así como estudiar los aspectos demográficos y económicos de las mismas. Esto para determinar su grado de influencia en las cinco prácticas del liderazgo del IPL.

BIBLIOGRAFÍA

Argyris, C. (1994). "Good communication that blocks learning". *Harvard Business Review*, 72, pp. 77-86.

Bennis, W. G. (1988). *On becoming a leader*. Menlo Park, CA: Addison-Wesley.

Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). *What's worth fighting for in your school?* New York: Teachers College Press

Gómez, M. (2006). *El futuro de las PyMES en el marco del TLC. Las Microempresas en Latinoamérica, Estudios e investigaciones en la organización Latinoamérica de administración*. México, D.F., México: Editorial EUMED.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. (20a. Ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.

Hernández, S. (2002). *El liderazgo transformador "Adminístrate Hoy"*, México, D.F., México: Gasca SICCO.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2010). *Resultados de los Censos Económicos*

Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (1987). "The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations". San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J. y Posner, B. (1990). The credibility factor: what followers expect from their leaders. *Business Credit*, 92 (5), 24-28.

Kouzes, J.M. y Posner, B.Z. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things done in Organizations*. San Francisco, Ca., U.S.A.: Jossey-Bass.

Kouzes, J.M. y Posner B.Z. (2002), *The Leadership Challenge*. San Francisco : Jessey-Bass

Lezotte, L. W. (1999). *The effective schools process: A proven path to learning for all*. Okemos, MI: Effective Schools Products.



Mccormick M.J.; M.J. Martinko (2004). *Identifying Leader Social Cognitions: Integrating the Causal Reasoning Perspective into Social Cognitive Theory*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), pp. 2-11.

Mendoza, I.A. (2005). *Estudio diagnostico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Disertación doctoral no publicada, Universidad Autónoma de Tlaxcala, Tlaxcala, México.

Northouse, Peter G. (2007). *Leadership theory and practice*. (6a. Ed.) , Nueva Delhi, India: SAGE Publications.

Robles, V.H., De la Garza, M.I. y Medina, J.M., (2008). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de prácticas de liderazgo. *Cuaderno de Administración*, 21 (37), 293 – 310.

Saavedra, M. y Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, 11 (17), 122-134.

SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano) (2012). “*Estadísticas por Tamaño de Empresa y Estado*”

Shoemaker, M.E. (1999). Leadership Practices in Sales Managers associated with the Self-Efficiency, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19 (4), 1-19.

Werther, W. B. (2003). “Strategic change and leader-follower alignment”. *Organizational Dynamics*, 32(1), pp. 32-45.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

