

# INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN LAS FINANZAS Y TOMA DE DECISIONES DE LAS PYMES

José Melchor Medina Quintero (3)  
Ma. Isabel De La Garza Ramos (4)  
Esther García Pedroche (5)  
Universidad Autónoma de Tamaulipas

## ABSTRACT

The research purpose is to determine the level of influence the Kouzes and Posner Leadership Practices Inventory (LPI) in the financial environment and making decisions by the SME owners in Tamaulipas, Mexico. To accomplish with this purpose, a research model is tested and checked with a correlation analysis and the 98 questionnaires to be done; in which, the Cronbach alpha reaches a value of 0.865. Into the most important results stood out in the Finances are those with the most influence, especially with to Inspire a Shared Vision (planning the employees and institution vision) and Modeling the Way (feedback and according about what the leader is saying and doing).

**KEY WORDS:** LPI, Leadership Practices, SME, Finances, Decision Making.

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar el nivel de influencia del Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner (IPL) en el ámbito financiero y la toma de decisiones por parte de los propietarios de las PYMES del Estado mexicano de Tamaulipas. Para cumplir con el objetivo, se examina y prueba un modelo de investigación con un análisis de correlación y la aplicación de 98 cuestionarios; en términos generales el alfa de Cronbach alcanzó un valor de 0.865. Entre los resultados más importantes destacan que las Finanzas son las que reciben mayor influencia, sobretodo con Inspirar una Visión Compartida (planeación de visión de empleados e institución) y Modelar el Camino (retroalimentación y congruencia del líder en el decir y hacer).

**PALABRAS CLAVE:** IPL, Prácticas de Liderazgo, PYMES, Finanzas, Toma de Decisiones.

(3) Profesor-Investigador de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico. Universidad Autónoma de Tamaulipas. e-mail: jmedinaq@uat.edu.mx

(4) Profesora-Investigadora de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico. Universidad Autónoma de Tamaulipas. e-mail: igarza@uat.edu.mx

(5) Profesora-Investigadora de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico. Universidad Autónoma de Tamaulipas. e-mail: esthergar@uat.edu.mx

## INTRODUCCIÓN

Existe un crecimiento importante en la literatura acerca de la globalización de las economías y su impacto en las empresas, facilitando los acuerdos comerciales para su internacionalización (Pett y Wolff, 2003), donde la comercialización o negocios globales son una oportunidad para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de México, quien cuenta con un gran número de tratados vigentes ya sean bilaterales o multilaterales. Pero a pesar de esas oportunidades de negocios, existen razones por las cuales este tipo de empresas no tienen resultados positivos como los indicados en Robles y Hernández (2006): poco conocimiento sobre logística y costo, la ignorancia sobre los programas de apoyo gubernamental, el tamaño limitado de la empresa, el contexto rural o urbano, la rotación de personal, el desconocimiento de los clientes externos, el crecimiento de los mercados, entre otros.

Debemos reconocer que las microempresas junto con las PYMES son una parte importante de la economía de México, generan el 94% del empleo y representan el 62% del Producto Interno Bruto (PIB) (INEGI, 2004). En este sentido, en los últimos datos oficiales, el estado mexicano de Tamaulipas en su panorama económico, muestra que su PIB creció de 1993 a 2003 a una tasa promedio anual del 4.1%, mientras que la población lo hizo a una tasa del 1.7% en el mismo período; de tal suerte, el PIB per cápita supera a la media del país, situando a Tamaulipas en la décima entidad en importancia en la generación del PIB nacional; para ello, cuenta con el 2.8% de unidades económicas, lo que representa el 3.6% del personal ocupado de México (INEGI, 2006), y de acuerdo a la Coordinación General de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Tamaulipas, este Estado tiene una contribución promedio al PIB del 3.2% en el año 2003, sobresaliendo tres sectores: a) comercio, restaurantes y hoteles, b) industria manufacturera (fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo), y c) servicios comunales, sociales y personales.

Por lo anterior, uno de los elementos en todo proceso de crecimiento institucional ha sido el liderazgo, pero la falta de experiencia del líder es un freno para la internacionalización de la organización (Pett y Wolff, 2003), porque las grandes empresas tienen una mayor flexibilidad de recursos para adaptarse a los

cambios, sobre todo en acuerdos internacionales; pese a ello, desde hace tiempo, se ha estudiado el liderazgo con su impacto en el desempeño organizacional (Boerner *et al.*, 2007) en sus diversas modalidades.

Es preciso señalar también que el liderazgo está conectado al concepto de cambio (Brown y Posner, 2001), y la globalización de nuestros días, nos obliga adaptarnos a esos nuevos requerimientos del ambiente ya sean sociales, culturales, políticos, económicos o tecnológicos. En este sentido, los investigadores caracterizan al líder como la voz de nuevas ideas y llaman al cambio en el establecimiento de las formas de hacer las cosas, y en este caso en particular, su perfil es más consistente en una cultura como la mexicana (Slater *et al.*, 2002), es decir, estos investigadores argumentan que los subordinados en este país prefieren la administración autoritaria, requieren se les asigne y se les guíe en sus actividades dentro de una institución. Al respecto, Rodríguez y Ramírez (2004), al hablar de las actitudes del trabajador mexicano, mencionan la ambivalencia respecto al sometimiento de éste a la autoridad "porque rechaza la autocracia aunque se somete a ella", así como su dificultad para tomar decisiones y su poca constancia y perseverancia en el trabajo, lo que exige la actuación determinante del líder al respecto.

Con los antecedentes anteriores, el objetivo de esta investigación es proveer un análisis de la influencia del Inventario de las Prácticas de Liderazgo (IPL) definidas por Kouzes y Posner (Desafiar los Procesos, Inspirar una Visión Compartida, Habilitar a los demás para que Actúen, Modelar el Camino y Dar Aliento al Corazón) en el ámbito financiero y toma de decisiones de las PYMES del Estado mexicano de Tamaulipas.

Para cumplir con el objetivo, se examina y prueba un modelo de investigación en empresarios/líderes de PYMES del sector servicios, comercial y manufacturero. El estudio empírico se lleva a cabo por medio de análisis de correlación. En términos generales, el desarrollo de la investigación se basa en la revisión de la literatura de las variables dependientes e independientes, posteriormente se lleva a cabo el estudio empírico (aplicación del cuestionario, análisis estadístico y de los resultados), para terminar con las conclusiones y precisar las principales aportaciones al conocimiento;

consecuentemente, las preguntas de investigación están en relación de: ¿El IPL influye en las PYMES? ¿El IPL tiene una relación directa en la mejor toma de decisiones por parte de los líderes/empresarios de las PYMES?.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

La definición de líder por la Fundación Europea para la Administración de la Calidad (EFQM, 1999), se refiere a la persona que coordina y balancea los intereses de los *stakeholders* en la organización; así mismo, define al liderazgo como aquellas personas que desarrollan y facilitan el logro de la misión y visión, despliegan valores requeridos para el éxito a largo plazo y los implementan a través de acciones y conductas apropiadas involucrándose personalmente en el cumplimiento de ello; Zielke (2004) agrega que el liderazgo no es poder, ni posición, ni título, es tener iniciativa y asumir responsabilidades para facilitar e influir en la efectiva toma de decisiones; por su parte, Schwarber (2005) considera que dos de los roles más importantes del líder son el fungir como modelo y ser un ejemplo a seguir como *coaching* a individuos y grupos para asegurarse se tomen las mejores decisiones.

De tal suerte, los investigadores y practicantes han hecho esfuerzos individuales y colaborativos para tratar de encontrar los elementos o factores que permitan determinar la efectividad y eficiencia de los líderes empresariales a nivel mundial; Brown y Posner (2001) indican que el desarrollo de competencias de liderazgo puede ser afectada por varias técnicas de aprendizaje, considerando también que las personas no trabajan juntas en armonía hasta que no son cubiertas sus necesidades básicas como las descritas en la Teoría de Maslow (Groover, 2006), y que intenta siempre cambiar al personal e influir en sus percepciones, decisiones y conductas (Bass, 1997).

Se ha escrito mucho acerca del liderazgo, uno de los conceptos usados es el *Directivo* donde se asume que el enfoque del líder es en las funciones, tareas o conductas y si se llevan a cabo, el trabajo de otros se facilitará en la organización (Leithwood y Duke, 1998); no obstante, las personas somos capaces de aprender de otros, sus actitudes, valores, compromisos, formas de hacer las cosas; así mismo, los directores como líderes también aprenden de las prácticas de negocios por medio de la comunicación, la relación con otros

directores, de reuniones, etc. (Carpenter y Westphal, 2001), y al revisar el estado del arte, se ha encontrado la existencia de dos grandes corrientes que data su diferenciación desde los años de 1970's, estos son el Líder Transaccional y el Transformacional, inclusive este último ha recibido más atención que cualquier otra teoría de este tipo; en este sentido, Shoemaker (1999) señala que ambas clases pueden ocurrir simultáneamente. A continuación se enuncian a grandes rasgos sus características principales (Bass, 1997):

Liderazgo transaccional: premios contingentes, administración por excepción y *laissez-faire* (liderazgo de no apoyo / dejar de hacer).

Liderazgo transformacional: carisma, motivación, estimulación y consideración.

Los líderes transaccionales reconocen lo que quieren los seguidores y prometen ayudarles a conseguirlos mediante un intercambio. Básicamente, este líder se acerca a los seguidores con la promesa de una compensación o una recompensa por su apoyo. Por otro lado, los transformacionales tratan de crear conciencia en los seguidores acerca de la importancia de los resultados y la forma de conseguirlos a través de su propio interés (Bass, 1997), pero 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 (McCormick y Martinko, 2004).

En este estudio consideramos para el análisis, al líder transformacional, porque de acuerdo a Carless (2001) las teorías de este tipo tratan de explicar cómo los líderes motivan a sus subordinados para tener un mejor desempeño organizacional, argumentando que se sienten inspirados y motivados a seguir a lograr la visión del líder de la organización; por su parte, Bennis y Nanus (1997) miran al liderazgo transformacional como el logro de cambios significativos tanto en el líder como en los dirigidos, generalizándolos en que es una colectividad, es causativo (*empowerment*), es propositivo, y se puede mover hacia ciertos grado de conciencia como libertad, justicia y autorrealización.

Se ha demostrado la gran importancia que tienen los líderes en estos días, cuando sabemos que sus partidarios se identifican y tratan de imitarlos; de tal suerte, los transformacionales

inspiran a sus seguidores a lograr resultados extraordinarios proveyéndolos de sentido y entendimiento: motivación, apoyo, monitoreo, *coaching*, atención individualizada (Boerner *et al.* 2007), es carismático, visionario, cultural, ayuda a sus subordinados (Leithwood y Duke, 1998), influye en la obtención de un alto desempeño (Shoemaker, 1999), con el uso de un lenguaje simple, símbolos e imágenes (Bass, 1997); sin embargo, según Wing (2005), los líderes transformacionales nos han hecho creer que las organizaciones están cambiando continuamente para las nuevas condiciones del mercado, sin embargo, esta investigadora cree que solo es una interpretación de la literatura, porque las instituciones emplean trabajadores del conocimiento que reciben un salario por lo que hacen.

### Inventario de Prácticas de Liderazgo

De acuerdo a la revisión de literatura hecha por 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.

Por otro lado, la teoría del liderazgo transformacional describe comportamientos relacionados con desempeños superiores de los subordinados, y el liderazgo visionario de Kouzes y Posner quienes utilizan la herramienta del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) e incluye lo transformacional, contiene cinco elementos o conductas para obtener una retroalimentación acerca de sus prácticas, las cuales se evalúan de la siguiente manera:

- a. Desafiar los Procesos. Grado en el cual el líder asume las preguntas, experimentos y toma riesgos.
- b. Inspirar una Visión Compartida. Grado en el cual el líder describe una visión excitante del futuro.
- c. Habilitar a los demás para que Actúen. Cantidad de toma de decisiones cooperativas y participativas usadas por el líder.
- d. Modelar el Camino. Grado en el cual el líder practica consistentemente sus valores.

- e. Dar Aliento al Corazón. Grado en que el líder proporciona retroalimentación positiva, reconocimiento público y celebración de los logros del equipo.

Los investigadores han usado IPL para medir el desempeño y hacer comparaciones de las cinco dimensiones en diferentes organizaciones en el ámbito gubernamental, de negocios, servicios, 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. Sin embargo, es posible distinguir conceptualmente las conductas del líder transformacional, aunque estas distinciones no las captura IPL o los subordinados no notan la diferencia (Carless, 2001), es decir, la falta de la validez discriminante del instrumento (Tracey e Hinkin, 1998).

Por otra parte, en los tiempos actuales de globalización, los países están dependiendo de la economía y han dejado un tanto fuera de importancia a la cultura organizacional, donde países de primer mundo y de economías emergentes están siendo afectados por las fuerzas de esa globalización. Zagorsek *et al.* (2004) indican que si hace algunas décadas los líderes pudieron operar en un relativo *aislamiento* en sus países, en estos días, están expuestos a varias culturas con estilos de vida distintos, con tipos de administración y prácticas de liderazgo diferente; además, de acuerdo a Hofstede (2001) muchos estudios trans-culturales sugieren que la cultura puede influir en el concepto, estilo y prácticas de liderazgo; porque ésta incluye grupo de referencia, conducta, patrones y aprendizaje (Slater *et al.*, 2002).

En este sentido, toda práctica de liderazgo no queda fuera del ámbito anterior, porque su efectividad puede ser muy variada, como lo dicen Leithwood y Duke (1998), que los modelos de liderazgo se asumen a diferentes culturas y el grado en el cual esos modelos reflejan los valores asociados dentro de un contexto social-cultural diferente. Por ejemplo, en Alemania, las organizaciones parecen ser más sistemáticas en el desarrollo de sus prácticas de liderazgo (McCarthy, 2005), el altruismo se ve más representativo en la cultura mexicana, así como diferencias de valores entre estadounidenses y mexicanos (Slater *et al.*, 2002); pero también es preciso indicar que aunque existen diferencias

en la administración y liderazgo por la cultura de los países, ésta está decreciendo con el transcurrir de los días (Zagorsek *et al.* 2004), estos últimos investigadores estudiaron a los Estados Unidos de América, Nigeria y Eslovenia.

Situando estos conceptos culturales a México, encontramos que sus ciudadanos tienen la tendencia de un tipo de autoridad tradicional (Slater *et al.*, 2002), por ello, Leithwood y Duke (1998) sugieren un enfoque dependiente para investigaciones trans-culturales, basado en los modelos de liderazgo instruccional, transformacional, moral, participativo y directivo; para ello, Schwarber (2005) encontró que los líderes deben aprender cómo involucrar a la gente correcta, en tiempo y forma correcta.

Sin duda, el IPL nos permitirá analizar la forma de actuar del empresario/líder en una organización y determinar su influencia en las finanzas y toma de decisiones.

### **Influencia en las Finanzas**

Cada persona o institución requieren de recursos humanos, monetarios, apoyo logístico, staff, etc. para llevar a cabo las tareas que se le han encomendado, con ello, Wing (2005) indica que las organizaciones que han invertido en nuevas técnicas y el trabajo en equipo, les ha permitido seguir teniendo una ventaja competitiva en el mercado globalizado contemporáneo, pero también se requiere un modelo adecuado para el análisis financiero de las empresas, y con ello la importancia del estudio continuo de las finanzas organizacionales.

Es preciso destacar que la revisión de la literatura, normalmente señala que los líderes son importantes para la efectividad de la organización, donde se distinguen dos tipos: las lucrativas y las no lucrativas, incluso hay mucha competencia por los líderes financieros.

El interés radica por el incremento estratégico del rol de los líderes en la obtención de utilidades en sus organizaciones, porque a final de cuentas, necesitan encontrar nuevos clientes o vender más a los actuales, para ganar nicho de mercado, eficiencia, rendimiento, superioridad, etc. o como lo menciona Ferris (1995), existen organizaciones que a pesar de la recesión de los mercados tanto nacionales como internacionales siguen con competitividad por el liderazgo existente.

Con lo anterior, es preciso entender el cómo retener la prosperidad, la productividad, la ventaja competitiva, en síntesis, el éxito, y algunos investigadores consideran que para lograrlo es necesario tomar en consideración a las relaciones con los trabajadores; de acuerdo a Ferris (1995), esto significa un mayor y mejor entrenamiento, estar más capacitados para producir con calidad, mayor cantidad, más rápido y con mayores rendimientos, proponiendo a la vez cinco hábitos del líder de utilidades: a) Una fuerte relación a las utilidades, b) Tomar riesgos y explorar nuevos segmentos de mercados, c) Compartir información y ganar conocimiento de otro tipo de industrias, d) Dedicación a la educación y *empowerment* de los empleados, e) Invertir en nuevas tecnologías cuando sea necesario.

Los directivos de finanzas necesitan un mayor entendimiento de su rol de liderazgo en sus organizaciones para facilitar e influir en toma de decisiones efectivas (Zielke, 2004) para con sus empleados, clientes y la sociedad misma, así como enfocar las energías, mejorar el costo de capital, mantenerse actualizado de las tendencias económicas, involucrar al personal, calidad en el servicio, etc. Rosen *et al.* (2000), al tratar sobre lo que denominan los cuatro conocimientos que debe tener un líder, menciona el *empresarial*, que abarca no solo el sacar adelante a la organización con una administración flexible y rápida, sino el aprovechar al máximo los recursos de la misma, tanto humanos, tecnológicos, como financieros, y Siliceo *et al.* (1999) enumeran dentro de las diez tareas de todo líder la promoción de un alto nivel de energía y orientación a resultados.

De tal suerte, las PYMES no tienen porque ser ajenas a los cambios que plantea la nueva sociedad de la información, pero esto, sin duda, requiere de una acertada planificación, sin embargo, ésta no debe ser aislada sino que requiere el concurso de todos los miembros de la organización, y sobre todo de los líderes organizacionales que entiendan de los negocios, la cultura y de las personas para alcanzar las metas, objetivos planteados y un mejor rendimiento financiero.

Después de plasmar algunas ideas importantes del estado del arte en el tema, a continuación se presentan cinco hipótesis de trabajo a comprobar para determinar el nivel de influencia que tiene el inventario de las prácticas de liderazgo en las pequeñas y medianas empresas en el aspecto financiero:

H1 *Desafiar los Procesos* influye en tener un mejor desempeño Financiero en las PYMES.

H2 *Inspirar una Visión Compartida* influye en tener un mejor desempeño Financiero en las PYMES.

H3 *Habilitar a los demás para que Actúen* influye en tener un mejor desempeño Financiero en las PYMES.

H4 *Modelar el Camino* influye en tener un mejor desempeño Financiero en las PYMES.

H5 *Dar Aliento al Corazón* influye en tener un mejor desempeño Financiero en las PYMES.

### **Influencia en la Toma de Decisiones**

La toma de decisiones es definida como la generación, evaluación y selección de soluciones en forma racional (Huber y McDaniel, 1989). Se afirma que un buen tomador de decisiones siempre considera tres elementos fundamentales como son los objetivos deseados, las alternativas existentes y los riesgos probables (Schwarber, 2005). Por su parte, Hamill *et al.* (2005) enfatizan la importancia trascendental de poder acceder de manera oportuna, confiable y rápida a la información necesaria para tomar la decisión, debido a que las organizaciones se mueven, cada vez en mayor número, hacia mercados abiertos y globales.

*En cuanto a la toma de decisiones estratégicas, Carpenter y Westphal (2001) encontraron que deben de considerarse dos elementos muy importantes: el desarrollo de nuevas estrategias y la correcta implantación de las existentes.* En base a lo anterior, es preciso considerar las diferencias tecnológicas y administrativas para la efectiva toma de decisiones que ayuden a las organizaciones a obtener una mayor productividad y ventaja competitiva a las PYMES.

La toma de decisiones se lleva dentro de una organización entre las personas, grupos, interrelaciones funcionales, etc. (Schwarber, 2005), así mismo, este mismo autor, anota que los líderes deben de involucrar a otras personas por diversos motivos: para obtener la información necesaria, generar alternativas creativas, ganar compromiso y para el entrenamiento de futuros tomadores de decisiones. En este sentido, involucrar a las personas y que participen en

dichas actividades puede contribuir a obtener las metas de la mejor forma posible, conllevando a la conjunción de motivaciones, tiempo, energía, recursos y procesos; de igual manera, lo contraproducente es la no obtención de los recursos humanos, materiales, financieros, el lenguaje utilizado, la cultura y religión.

Algunos investigadores consideran que la toma de decisiones tiene un sustento en la eficiencia de la contabilidad (Wildy *et al.*, 2004), donde la eficiencia significa producir un efecto con el menor esfuerzo posible o producir más con menos; de igual manera, Carpenter y Westphal (2001), indican que existe investigación que intenta identificar los factores para determinar el conocimiento e información adecuada para contribuir a mejores tomas de decisiones, sobre todo las estratégicas; sin embargo, en los sistemas que proclaman la descentralización, la cultura de la colaboración tiene un impacto importante en ellas (Wildy *et al.*, 2004).

A continuación se presentan cinco hipótesis que buscan determinar la influencia del IPL con los aspectos de toma de decisiones en las instituciones.

H6 *Desafiar los Procesos* impacta en la mejor toma de decisiones en las PYMES.

H7 *Inspirar una Visión Compartida* impacta en la mejor toma de decisiones en las PYMES

H8 *Habilitar a los demás para que Actúen* impacta en la mejor toma de decisiones en las PYMES.

H9 *Modelar el Camino* impacta en la mejor toma de decisiones en las PYMES.

H10 *Dar Aliento al Corazón* impacta en la mejor toma de decisiones en las PYMES

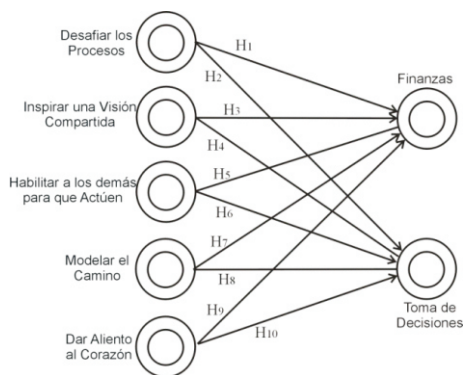
### **MÉTODO**

Partiendo del modelo de IPL-*Self* de Kouzes y Posner (2003), el objetivo de este estudio es determinar las relaciones existentes entre las dimensiones del liderazgo transformacional con los sujetos de investigación que en esta ocasión corresponde a los empresarios/líderes de las PYMES en Tamaulipas, México; se hizo en base a ellos para determinar la percepción e influencia en los datos financieros y con su toma de decisiones.



El proceso seguido para cumplir con la acometida principal, inició con la revisión del estado del arte en cuanto a los constructos del Inventario de las Prácticas de Liderazgo (a. Desafiar los Procesos, b. Inspirar una Visión Compartida, c. Habilitar a los demás para que Actúen, d. Modelar el Camino, y e. Dar Aliento al Corazón), elementos del Perfil Financiero (a. Ventas, b. Utilidades, y c. Número de Clientes) y de Toma de Decisiones (a. Ingresos y Egresos, b. Financiamiento y, c. Inversiones); en este sentido, se plasma el Modelo de Investigación (Figura 1) donde se aprecian las diez hipótesis planteadas de las variables independientes a las dependientes.

Figura 1. Modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia, basado en Kouzer y Posner (2003).

Acto seguido, fue la aplicación del cuestionario IPL a empresarios/líderes de las ciudades más importantes de Tamaulipas por el número de empresas y contribución en empleos: Nuevo Laredo, Reynosa, H. Matamoros, Ciudad Victoria, Ciudad Mante, Tampico, Madero y Altamira, es decir, la medición de la conducta del líder con 30 ítems (seis indicadores para cada constructo).

Además, una parte de otro cuestionario fue utilizado para obtener los datos relativos a las finanzas y de toma de decisiones de los líderes el cual fue obtenido del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMex) de la Cátedra “Agustín Reyes Ponce” de Contabilidad y Administración 2007. Los negocios analizados, representan todo tipo en un estudio transversal.

El cuestionario fue dirigido directamente a los propietarios de PYMES, de los sectores industrial, comercial y de servicios. En promedio, se dejaron dos semanas para que lo contestaran.

El formato del cuestionario está desarrollado en una escala tipo Likert de diez puntos (1. Casi Nunca ... 10. Casi siempre), de tal suerte, que al adaptarlo para el ambiente mexicano se siguió el esquema de Robles y Hernández (2006) de cinco puntos: 1. Raramente o Nunca, 2. De vez en cuando, 3. Ocasionalmente, 4. A menudo, y 5. Muy a menudo o Siempre; y cuyas preguntas se organizaron de la siguiente manera de acuerdo al constructo que intentaban medir (Tabla 1):

Tabla 1. Ítems por Constructo

Constructo (Variable)	Preguntas
1. Desafiar los Procesos	1, 6, 11, 16, 21, 26
2. Inspirar una Visión Compartida	2, 7, 12, 17, 22, 27
3. Habilitar a los demás para que Actúen	3, 8, 13, 18, 23, 28
4. Modelar el Camino	4, 9, 14, 19, 24, 29
5. Dar aliento al Corazón	5, 10, 15, 20, 25, 30

Fuente: Elaboración Propia basado en Robles y Hernández (2006).

En la parte de influencia en lo Financiero se usó también la escala de Likert de cuatro puntos tratando de relacionar su crecimiento en las ventas, utilidades y número de clientes: 1. Nulo, 2. Bajo, 3. Medio y 4. Alto. Por su parte, la Toma de Decisiones correspondió a una situación dicotómica (Sí/No).

Según el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2008), en Tamaulipas se encuentran 1,381 PYMES, desafortunadamente, la participación por parte de los líderes/empresarios en este tipo de estudios sigue siendo pobre, de tal suerte, se obtuvieron 98 cuestionarios válidos para su estudio. Posteriormente, con base en los datos recolectados, se desarrolla el estudio empírico esencialmente con estadística descriptiva y análisis de correlación.

## Resultados

La forma más popular para mediar la consistencia interna es el alfa de Cronbach, la cual asume que la escala de los ítems es paralela y de igual fuerza en la captura de los constructos que se tratan de medir. Al final, el instrumento en general obtuvo un 0.865 en el alfa, lo que indica un buen nivel de confianza de los cuestionarios utilizados en el desarrollo de esta investigación, para lo cual se utilizó la herramienta (software) estadística SPSS versión 15. En seguida, se trata de ver la estabilidad de los datos recabados, los cuales se manifiestan en la Tabla 2, además se incluye el alfa de Cronbach de las variables involucradas.

Dicha tabla señala que los datos obtenidos en lo general muestran baja desviación estándar, por lo tanto, se puede encontrar una situación estable en el comportamiento de los datos recogidos a los empresarios/líderes.

En cuanto a la estadística descriptiva se detecta que el 65% son hombres y el 35% mujeres, la edad promedio es de 42 años y medio aproximadamente, en su mayoría casados(as) (64%), en su mayor parte (58%) tienen estudios de licenciatura y el 19.5% tiene postgrado (maestría o doctorado). Así mismo, tienen una antigüedad en el puesto en el rango de más de 10 años con el 45% y entre 6 y 10 años con 20%, con un promedio de personal a su cargo de entre 5 y 10 subordinados.

Tabla 2. Estabilidad de Datos

	Alfa de Cronbach	Media	Mediana	Desviación Estándar	Comentario
Género	no aplica	1.35	1	0.48	BDE
Edad	no aplica	42.47	43	11.03	BDE
Estado Civil	no aplica	1.92	2	0.74	BDE
Ultimo Grado de Estudios	no aplica	5.76	6	1.06	BDE
Antigüedad en el Puesto	no aplica	3.12	3	2.34	MDE
Personal a su Cargo	no aplica	3.09	3	1.0	BDE
Giro de la Empresa	no aplica	2.39	3	0.73	BDE
Número de Trabajadores	no aplica	24.56	15	29.84	ADE
Desafiar los Procesos *	0.700	3.85	4	0.982	BDE
Inspirar una Visión Compartida *	0.799	3.76	4	1.030	BDE
Habilitar a los demás para que Actúen *	0.786	3.86	4	1.008	BDE
Modelar el Camino*	0.817	4.09	4.17	0.917	BDE
Dar aliento al Corazón*	0.762	3.8	3.83	0.959	BDE
Finanzas **	0.737	2.97	3	0.670	BDE
Toma de Decisiones **	0.712	1.28	1	0.429	BDE

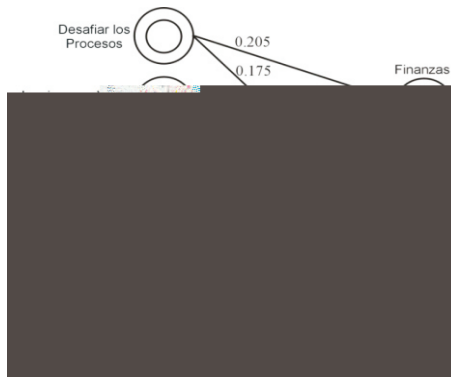
\* La variable contiene seis indicadores      \*\* La variable contiene tres indicadores  
ADE= Alta Desviación Estándar      MDE= Media Desviación Estándar      BDE= Baja Desviación Estándar

Fuente: Elaboración Propia

24

El análisis inferencial fue llevado a cabo por medio del análisis de correlación para examinar el nivel de las relaciones y de significancia entre las prácticas de liderazgo con las variables dependientes. Después de la captura y análisis estadístico de la información, la Figura 2 muestra en detalle los resultados de las relaciones con su respectiva significancia.

Figura 2. Resultados del Modelo de Investigación



Fuente: Elaboración propia.

La figura previa nos muestra que solamente tres hipótesis se aceptan de las diez planteadas, la número  $H_3$  con una relación del 0.319 a un nivel de significancia de  $p < 0.01$  (99% de confianza), la  $H_7$  a una relación de 0.302 y significancia de  $p < 0.05$  (95% de confianza) y la hipótesis  $H_{10}$  con 0.321 a un nivel de significancia de  $p < 0.05$  (95% de confianza), lo que indica que los líderes/empresarios tienen una influencia en el aspecto financiero importante en cuanto al proporcionar un prometedor futuro para él mismo y a sus empleados (visión compartida) y a su vez es consistente en la práctica de sus valores, es decir, lo que dice lo lleva a cabo, moldeando de esta manera el camino de sus subalternos. Así mismo, reconocen los objetivos logrados por sus empleados por medio de la celebración de sus logros individuales y colectivos. El resto de las hipótesis aunque algunas tuvieron una relación que supera el mínimo recomendada en la literatura de 0.2, la significancia que obtuvieron no es importante y con ello su rechazo.

También se evidencia que *Desafiar los Procesos* y *Habilitar a los demás para Actúen* no tienen



ninguna influencia importante en las variables dependientes al mostrar relaciones muy pobres y sin significancia mínima requerida. De la misma manera, se puede notar que la variable dependiente *Finanzas* es quien recibe mayor influencia dentro de las hipótesis aceptadas, es decir, los dos constructos con una relación significativa impactan positivamente en la forma de obtener mayores utilidades, ventas y número de clientes.

## CONCLUSIONES

En nuestros días, se habla en demasía de la responsabilidad social y empresas que no tienen un enfoque meramente financiero, sin embargo, es innegable que todavía alrededor del mundo la mayoría de las organizaciones buscan la maximización de las utilidades, por ende sus finanzas, que les permitan tener una mayor y mejor eficiencia en su toma de decisiones.

El estudio del liderazgo tiene muchos años realizándose por practicantes e investigadores, se han publicado libros, artículos, tesis, seminarios, informes gubernamentales, que han impactado positivamente sus aportaciones al conocimiento; pero también es cierto lo dicho por Wing (2005) quien señala que el alto desempeño de las organizaciones ha sido debido al desarrollo de equipos dentro de una institución y no solo por una inferencia de un líder; para lo que Schwarber (2005) dice que el rol más importante del líder es que la organización sea exitosa.

Las PYMES son muy importantes en la economía de los países, particularmente para Tamaulipas y México; por tal motivo, este estudio fue hecho bajo el supuesto de la estructura de cinco variables de IPL en esta zona del país; en este sentido, debemos de resaltar que solamente se han aceptado tres hipótesis ( $H_3$ ,  $H_7$  y  $H_{10}$ ) aseverando que las diversas culturas afectan en gran medida a todos los aspectos administrativos en el trabajo duro y conocimiento, y que la cultura corporativa está ligada al desempeño financiero y la toma de decisiones, y en concordancia con Brown y Posner (2001) quienes señalan que los líderes se basan en la experiencia; además, considerar que el desarrollo profesional es muy importante, y con ello los resultados que se presentan en esta investigación.

Para contestar al objetivo principal y las preguntas de investigación planteadas, y dentro de las principales aportaciones al conocimiento,

se afirma que *Inspirar una Visión Compartida* y *Modelar el Camino* son los elementos de IPL que tienen un verdadero impacto en el ámbito financiero de las PYMES en Tamaulipas, en específico para el aumento de las ventas, utilidades y captación y retención de clientes.

Lo anterior indica que el liderazgo está influyendo en el sentido financiero en la forma de cómo plantear la visión para el futuro tanto de los empleados como de la misma institución, idea entendida por el líder quien es congruente en sus dichos y acciones buscando siempre la planeación en equipo y la retroalimentación debida, como lo indica Groover (2006), ésta es una de las herramientas más baratas de un líder.

Así también *Dar Aliento al Corazón* influye en la forma de tomar decisiones en los ingresos, egresos, financiamiento e inversiones en este tipo de organizaciones, celebrando por parte del líder los logros obtenidos por sus empleados, por lo que reconoce sus frutos individuales en beneficio de la organización; de igual manera, es importante indicar que estamos de acuerdo con la postura de Zagorsek *et al.* (2004) y de McCarthy (2005), quienes mencionan que el cuestionario de IPL captura solo una fracción de las conductas del total del liderazgo que pueden ocurrir en una cierta zona o país de estudio; aunque esta zona en particular tiene una gran influencia social, cultural y económica de los Estados Unidos de América, por lo que no se pueden generalizar los resultados obtenidos para todos los Estados del país.

Es necesario precisar de la misma forma la nula relación existente entre *Desafiar los Procesos* y *Habilitar a los demás para que Actúen* con las *Finanzas* y la *Toma de Decisiones*, en otras palabras, los líderes/empresarios no están interesados básicamente en buscar nuevas formas de realizar las actividades/procesos en la organización con nuevos métodos de trabajo, ni involucrar empleados para que tomen sus propias decisiones, y no creyendo en la capacitación.

Por tal motivo, este estudio presenta un punto de partida para futuras investigaciones en el tema, aunque recomendable hacer el análisis con herramientas de segunda generación como modelado de ecuaciones estructurales, y considerar que la investigación no viene de una teoría sencilla de liderazgo, aspectos financieros y toma de decisiones.

## Limitaciones

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. Así también, este es un estudio cuantitativo, existen situaciones que deben de ser analizadas desde el punto de vista cualitativo usando entrevistas con los líderes, o en su caso, un estudio longitudinal pudiera indicar si la conducta de los líderes impacta con el transcurrir de los días.

**Reconocimiento:** Nuestro más sincero agradecimiento al Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP/103.5/07/2405) y a la Facultad de Comercio y Administración de Tampico-UAT por el apoyo incondicional recibido para llevar a cabo esta investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

- ⊕ Bass, B.M. (1997). *Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3(3), pp. 19-28.
- ⊕ Bennis, W.; B. Nanus (1997). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper and Row: New York, U.S.A.
- ⊕ Brown, L.M.; B.Z. Posner (2001). *Exploring the Relationship between Learning and Leadership*. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(5/6), pp. 274-280.
- ⊕ Boerner, S.; S.A. Eisenbeiss; D. Griesser (2007). *Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), pp. 15-26.
- ⊕ Carless, S.A. (2001). *Assessing the Discriminant Validity of the Leadership Practices Inventory*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 233-239.
- ⊕ Carpenter, M.A.; J.D. Westphal (2001). *The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making*. *The Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 639-660.
- ⊕ EFQM (European Foundation for Quality Management) (1999). *The EFQM Excellence Model*. EFQM: Bruselas, Bélgica.
- ⊕ Ferris, F. (1995). *Habits of Profit Leaders*. *American Printer*, 216(2), pp. 30-41.
- ⊕ Groover, D.R. (2006). *Using Feedback as a Leadership Practice*. *Occupational Health & Safety*, 75(1), pp. 64-67.
- ⊕ Hamill, J.T.; R.F. Deckro; J.M. Kloeber Jr. (2005). *Evaluating Information Assurance Strategies*. *Decision Support Systems*, 39(3), pp. 463-484.
- ⊕ Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences*. Sage Publications: California, U.S.A.
- ⊕ Huber, G.P.; R.R. McDaniel (1989). *The Decision-Making Paradigm of Organizational Design*. *Management Science*, 32(5), pp. 572-589.
- ⊕ INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) (2004). *Censos Económicos*. Gobierno de México. [en línea], <<http://www.inegi.gob.mx>>, [consulta: 30 marzo 2007].
- ⊕ INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) (2006). *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por entidad Federativa 1999-2004*. Gobierno de México.
- ⊕ Kouzes, J.M.; B.Z. Posner (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things done in Organizations*. Jossey-Bass: San Francisco, Ca., U.S.A.
- ⊕ Kouzes, J.M.; B.Z. Posner (2003). *Leadership Practices Inventory (LPI Self)*. 3rd Edition. John Wiley & Sons Inc.: U.S.A.
- ⊕ Leithwood K.; D. Duke (1998). *Mapping the Conceptual Terrain of Leadership: A Critical Point of Departure for Cross-Cultural Studies*. *Peabody Journal of Education*, 73(2), pp. 31-50.
- ⊕ McCarthy, G. (2005). *Leadership Practices in German and UK Organisations*. *Journal of European Industrial Training*, 29(2/2), pp. 217-261.
- ⊕ 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.

- ⊕Pett, T.L.; J.A. Wolff (2003). *Firm Characteristics and Managerial Perceptions of NAFTA: An Assessment of Export Implications for U.S. SMEs*. *Journal of Small Business Management*, 31(2), pp. 117-132.
- ⊕Rodríguez, M.; P. Ramírez (2004). *Psicología del Mexicano en el Trabajo*. 2ª Edición, Mc Graw-Hill Interamericana: México.
- ⊕Robles, V.; T. Hernández (2006). *Prácticas de Liderazgo en las PYMES de Hidalgo-México*. *XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. UNAM/ANFECA. Octubre 25, 26, 27: México, D.F.
- ⊕Rosen R., P. DighH, M. Singer y C. Phillips (2000). *Éxito Global y Estrategia Local. El Conocimiento de las Culturas Nacionales como Clave de Liderazgo*. Vergara Business: Argentina.
- ⊕Schwarber, P.D. (2005). *Leaders and the Decision-Making Process*. *Management Decision*, 43(7/8), pp. 1086-1092.
- ⊕SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano) (2008). *Estadísticas por Tamaño de Empresa y Estado*. Gobierno de México. [en línea], <<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>>, [consulta: 10 febrero 2008].
- ⊕Siliceo, A.; D. Casares; J.L. González (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una Organización Competitiva*. Editorial McGraw-Hill: México.
- ⊕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), pp. 1-19.
- ⊕Slater, CH. L.; M. Boone; L. Price; D. Martinez; I. Alnotvarez, C. Topete y E. Olea (2002). *A Cross-Cultural Investigation of Leadership in the United States and Mexico*. *School Leadership & Management*, 22(2), pp. 197-209.
- ⊕Tracey, S.L. y T.R. Hinkin (1998). *Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? Group and Organizational Management*, 23, pp. 220-236.
- ⊕Wildy, H.; P. Forster; W. Loudon; J. Wallace (2004). *The International Study of Leadership in Education: Monitoring Decision Making by School Leaders*. *Journal of Educational Administration*, 42(4/5), pp. 416-430.
- ⊕Wing, L.S. (2005). *Leadership in High-Performance Teams: A Model for Superior Team Performance*. *Team Performance Management*, 11(1/2), pp. 4-11.
- ⊕Zagorsek, H.; M. Jaklic; S.J. Stough (2004). *Comparing Leadership Practices between the United States, Nigeria, and Slovenia: Does Culture Matter? Cross Cultural Management*, 11(2), pp. 16-34.
- ⊕Zielke, N. (2004). *From Finance Managers to Finance Leaders*. *Government Finance Review*, 20(4), pp. 3-13.

Recibido: 25/01/08  
Aceptado: 03/04/08