

08

**LOS DIRECTIVOS Y LOS
ESTILOS DE LIDERAZGO EN
LAS MICROS Y PEQUEÑAS
EMPRESAS: CASO
TACOTALPA, TABASCO**



Investigador_11@otmail.com
Lilianajaureguib81@gmail.com

Aracely Celina Sánchez Albores

<https://orcid.org/0000-0002-7238-9030>

Liliana Guadalupe Jauregui Beltrán

<https://orcid.org/0000-0001-5359-1279>

Instituto Tecnológico Superior de la Región Sierra

Resumen

El objetivo de esta investigación es conocer a partir del análisis sistémico los estilos de liderazgo de los directivos que predominan en las mypes de Tacotalpa, Tabasco, a partir de un análisis sistémico que utiliza la escala de Likert de cinco niveles (muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo y no aplica), la información fue recopilada a través de un cuestionario aplicado una muestra de 250 directores(as) de las mypes, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se trata de un estudio con un enfoque cuantitativo y un diseño transversal de tipo exploratorio y descriptivo.

Palabras clave

Liderazgo, estilos de liderazgo, mypes.

Introducción

Tacotalpa proviene de los vocablos náhuatl, Taco-tlal-pan, que significa: “Tierra de breñas o malezas”, localizada en la zona de la Sierra en el estado de Tabasco, con una población de 48.784 habitantes (INEGI, 2019, 38) conformado por una cabecera municipal, 1 villa, 2 poblados, 21 rancherías, 34 ejidos y 5 secciones ejidales.

Por las características naturales de la zona, la economía del municipio se fundamenta en la agricultura y la ganadería (incluye derivados en productos cárnicos y lácteos); asimismo existe una importante industria de muebles de madera y mimbre que se comercializan tanto a nivel nacional como internacional. Dentro del sector terciario se destaca la actividad turística, ya que cuenta con una villa declarada como Pueblo mágico, el resto de las actividades se centra en el sector comercio, destacando las mypes con giros en tiendas de abarrotes, misceláneas, supermercados, farmacias, entre otras, generando un 80% de empleos en la cabecera municipal (Tacotalpa,, 2019, 8).

Las micro y pequeñas empresas (mypes) de diversos giros lucrativos son un componente fundamental de la estructura empresarial del municipio de Tacotalpa, Tabasco; de acuerdo con el DENU (2020), representan el 99.3% de las unidades económicas convirtiéndolas en una figura central que garantiza la viabilidad y eficacia de la transformación, al generar una nueva dinámica de desarrollo crecimiento continuo de las

mypes, a través de la implementación del liderazgo y sus estilos (p. 120).

El liderazgo y sus estilos siempre está presente en una sociedad, se necesita en ella hombres y mujeres capaces de cambiarla, de llevarla por nuevos rumbos, de ser semillas de transformación y guías de renovación para las empresas y de acuerdo con Yarce (2001) un líder es un hombre o una mujer que mira más al futuro con audacia, con afán de forjarlo con una visión prospectiva, y con una actitud proactiva, empeñada y generosa para convertir en realidad la meta que desea alcanzar (p. 39).

Por consiguiente, y teniendo en cuenta que los grupos de personas y las condiciones son diferentes, el líder debe actuar con un estilo de liderazgo según la situación, sin importar el tamaño y giro de la empresa, el estilo que cada líder maneje en la organización definirá el rumbo y éxito de la misma en el entorno empresarial.

Revisión de la literatura

Para enmarcar la literatura consultada que se utilizó para sustento del presente trabajo, en la primera parte presentamos una descripción general del liderazgo, estilos del liderazgo y por último el contexto de las micros y pequeñas empresas (mypes).

Se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo y se han debatido durante años si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una propiedad propia del individuo (Chiavenato, 2004). En la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Debido a esto en los últimos años se han estado generando ofertas para el desarrollo de esta competencia (Hughes, Ginnett & Curphy, 2007). En un principio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual. (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (Gómez, 2002).

Para Davis & Newstrom (2003), el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Payeras (2004), lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos, esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación

a su propio comportamiento (Hellriegel & Slocum, 2004). El principio primordial del liderazgo es que las personas tiendan a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas (Koontz & O'Donell, 2001).

En este sentido el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permitan obtener los resultados esperados, ya que los líderes enfocan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y divulgar lo aprendido, llegando a transformar el contexto (Fullan, 2002). Desde esta perspectiva, el rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización (Perdomo & Prieto, 2009) y para lograrlo el líder debe poseer la capacidad social y cognitiva para aportar, crear y desarrollar equipos altamente efectivos (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa & Espinosa, 2013).

Según Uribe (2005), un liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo. Para que el liderazgo sea eficaz, debe ser transformador y moral, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpersonales y aportar con la transformación de la sociedad (Barroso & Salazar, 2010), cada uno tiene una manera preferida de comportarse. Sin embargo, los estilos preferidos no son la mejor manera de responder a una situación o a

una persona en particular. La flexibilidad de estilo se refiere a nuestra habilidad y necesidad de usar el estilo que mejor responda a las necesidades de una situación o persona en particular para que así nos convirtamos en líderes más efectivos (p.134).

En los estilos de liderazgo que pueden existir, Goleman (2015) identifica seis estilos claves y fundamentales en el desarrollo de un líder, en su descripción dice que los ejecutivos utilizan solo cuatro de esos seis, que a su parecer producen de forma regular un efecto positivo en el ambiente de trabajo y los resultados. Los estilos de liderazgo son: el visionario, el entrenador, el asociativo, el democrático, el que marca pauta y el coercitivo.

Para Newstrom (2011), existen líderes autócratas, consultivos y participativos, estos tienen a su vez ventajas y limitaciones. A menudo, un líder aplica los tres estilos en un periodo, pero uno de ellos tiende a ser dominante.

Zuzama (2015), describe tres estilos de liderazgo entorno a la gestión organizacional, siendo estos: el autoritario, que tiene un carácter dictatorial, el democrático, en que la toma de decisiones es colectiva, y el dejar hacer, en que la supervisión que lleva a cabo el líder de las tareas que ejecutan sus subordinados es mínima. Cada uno de estos estilos de liderazgo se relaciona con patrones conductuales, dinámicas de interacción y un entorno socioemocional distinto. Los tres tipos de líder presentan sus propias ventajas y desventajas, y no se puede decir que ninguno sea

superior en todos los aspectos; no obstante, según la autora el democrático es el más efectivo de los tres.

Por su parte, Newstrom (2011) describe los estilos de liderazgo “mediante la alusión a la disposición de los líderes para integrar las opiniones de los subordinados en la toma de decisiones, descentralizar la autoridad y reconocer la capacidad de los demás para aportar en el desarrollo de ideas y actividades” (p. 11).

Estilos de liderazgo

En un principio, el estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de motivos de diversa índole. A raíz de esto y con base en su experiencia, el líder adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos acontecidos. Por tanto, muchos autores han indagado sobre el concepto del estilo de liderazgo que debe asumir un directivo desde diferentes perspectivas. Según Chiavenato (2004), el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Sin embargo, cabe destacar que Ayoub (2011) afirmó que los estilos de liderazgo son desarrollados por los actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces puede influenciar en los miembros de la organización.

Asimismo, los estilos de liderazgo dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana (Stoner, 1996). Existe una extensa variedad de estilos de liderazgo que influyen en la forma de ejercer del líder en la organización. Cada uno de ellos aporta en las organizaciones ciertas limitaciones o facultades que dependerán de las características particulares de cada uno de ellos. Encontramos diferentes clasificaciones sobre los estilos de liderazgo en la literatura.

Liderazgo autocrático

El líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro. Ayoub (2011), pone de manifiesto que este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados.

Diversos autores que analizaron este estilo de liderazgo, lo han colocado en la misma categoría del liderazgo autoritario sin distinciones ni diferencias entre ellos. Los líderes autoritarios se basan en su poder para obligar y sus habilidades para persuadir mientras que los líderes autocráticos resuelven los problemas o toman las decisiones por ellos mismos, usando la información que tienen disponible en el momento.

Liderazgo democrático

El líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones.

El líder se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador, contrario al anterior. Además, el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera. Es un líder que comparte la toma de decisiones con otros miembros de la organización y, por tanto, está conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones. Hackman & Johnson (2013) relacionan al líder democrático con el incremento de la productividad, el compromiso y la satisfacción. Por tanto, es un líder influyente en los subordinados, un estimulador para la consecución de proyectos, un buen guía, un apasionado de las consecuencias lógicas, un gran oyente y respetuoso con el trato hacia sus empleados.

Liderazgo laissez-faire

Este tipo de liderazgo es totalmente contrario a los estilos anteriormente mencionados. Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Muchos lo han criticado a causa de su escasa capacidad de compromiso hacia la organización.

Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo. Su desempeño y perseverancia es ineficiente, lo que lo hace ser más pasivo y desinteresado que cualquier otro tipo de líder. Se trata de una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión y procura no involucrarse en el trabajo del grupo. Para Robbins (2002), es un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos consideren conveniente.

Liderazgo transformacional y transaccional

Los estudios realizados sobre el estilo de liderazgo transformacional demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización (Lupano & Castro, 2008). Entre sus particularidades destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo.

Este estilo de liderazgo presenta un gran número de ventajas, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir, además se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores. Por tanto, este estilo conlleva mejores resultados y beneficios para la organización. Sin embargo, el estilo de liderazgo transaccional se diferencia con respecto al estilo anterior en su carácter metódico para influir en el compromiso de los trabajadores. Su modo de dirigir la organización se apoya en las recompensas o castigos de los seguidores teniendo en cuenta su productividad.

Los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas. Predomina por saber cómo guiar o impulsar a sus seguidores mediante la especificación de su finalidad y lo que repercute la tarea en sí. Este modelo de liderazgo

resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planifiquen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados (Barbosa & Contreras, 2013). Por tanto, el estilo de liderazgo utilizado por los directivos en las organizaciones repercute de manera significativa en las mismas.

Contexto de las mypes

México, como algunos otros países del mundo, es un país que tiene como eje vertebral económico a las micro y pequeñas empresas. En ellas convergen muchos mexicanos que son pequeños propietarios, empresarios en los diferentes giros y sectores que representan, es por ello la importancia de describir a las mypes a través de los diversos enfoques en relación a las mypes.

Desde la perspectiva de Treviño (2010) dice que el 90% de las empresas existentes en América Latina son de tipo familiar; generalmente son controladas por una sola familia o persona; la mayoría de ellas se considera como microempresa; están establecidas tanto en las áreas urbanas como rurales en múltiples conglomerados (p. 100).

Cabe destacar, que en el contexto de América Latina y por ende en México, las microempresas familiares también llamadas micronegocio, se comprenden básicamente como aquellas unidades económicas dedicadas a la venta de dulces, alimentos y diversos productos misceláneos, siendo ésta la más tradicional microempresa familiar en el país y aporta cerca de 39% del PIB (Treviño-Rodríguez & Chamiec-Case, 2012, p. 124).

En este punto, a fin de tener un conocimiento más profundo de los micro negocios en la economía nacional se hace necesario analizar su significado; el

investigador Andersen (1999) los define como “Una Unidad Económica de Producción y Decisiones que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (p. 80).

Cabe destacar, las microempresas tienen diversos tamaños, se encuentran en todos los sectores de la actividad económica, tienen una cultura variada con un sistema de fuertes valores sociales y juegan un papel fundamental en la economía del país, generan alrededor de 78% del total de los empleos existentes en México (Carraher, 2005). Inclusive, Amador (2010) concluyó que alrededor del 60% en la población económicamente activa del país generalmente realiza sus compras de alimentos y bienes de consumo primarios en las mypes (p. 111).

Además señalan (Treviño-Rodríguez & Chamiec-Case (2012) que las microempresas asentadas en territorio nacional han implementado estrategias y liderazgo en el emprendimiento que les han permitido no solamente elevar su nivel de competitividad sino también aplicar exitosamente economías de escala que les han posibilitado tener un mayor nivel de control de la organización, un crecimiento importante de la participación del mercado y un nivel de inversión significativo en el desarrollo de nuevos productos y servicios (p. 201).

Es por ello, la importancia de las mypes como elemento fundamental para el desarrollo económico de México,

tanto por su contribución al empleo, como la aportación al PIB y su propia competitividad (Energía, 2017, p. 150). Actualmente, las micro y pequeñas constituyen uno de los sectores mayormente productivos y significativos para los países emergentes o en vías de desarrollo, debido a su aportación a la economía y a la generación de la riqueza (Villegas & Toro, 2010). Sin embargo, estas se encuentran en un mercado cada vez más abierto, dentro de un escenario empresarial globalizado, lo que ha ocasionado que las mypes reaccionen anticipadamente ante los cambios para su permanencia en el mercado (Flores & González, 2009, p. 250).

Metodología

A partir del objetivo propuesto en la investigación se centra en conocer a partir del análisis sistémico los estilos de liderazgo de los directivos que predominan en las mypes de Tacotalpa, Tabasco; se busca relacionar las características de la empresa, desde la perspectiva de la hipótesis planteada ¿El liderazgo directivo y su estilo, es fundamental para las mypes en su crecimiento y permanencia en el mercado? en el municipio estudiado hay una población de 48.784 habitantes (INEGI, 2019, p.38) y, de acuerdo con el DENU (2020), hay 974 empresas en la zona, de las cuales 98.9% son mypes de diferentes giros.

Se trata de un estudio con un enfoque cuantitativo y un diseño transversal de tipo exploratorio y descriptivo; también es descriptiva, pues tiene como objetivo indagar el nivel de las variables de la población seleccionada.

El estudio se realizó mediante un cuestionario aplicado a 250 directores y directoras de mypes. Se definió como mype a cualquier organización con fines de lucro con al menos dos y hasta cincuenta personas trabajando en ella. Se definió como director a la persona que toma la mayoría de las decisiones hombre o mujer.

El tamaño de la muestra requerido para la población, obteniendo un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, así como asumiendo

proporciones esperadas del 50%, es de 125 micro y pequeñas empresas; por lo que consideramos que la muestra es de un tamaño adecuado. La información fue recopilada por 50 alumnos de la carrera de Ingeniería en administración de diversos semestres, debidamente capacitados, asimismo participaron alumnos de residencia en la captura de la información en el programa Dyane 3.0 bajo supervisión de las autoras de la presente investigación.

Para el estudio realizado se utilizan las variables del análisis sistémico con una escala de Likert de cinco niveles (muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo y no aplica).

Resultados

De acuerdo a las empresas micro y pequeñas encuestadas en el periodo de febrero a mayo de 2020 en el municipio de Tacotalpa, Tabasco, se encontró que el 90% de ellas se dedican a actividades de comercio y servicios, ubicadas principalmente en la cabecera municipal.

Asimismo, debido al crecimiento de la mancha urbana, existe la formación de nuevas colonias que se encuentran ubicadas en áreas rurales, por lo que algunas de las empresas encuestadas se dedican a alguna actividad del sector primario como son: viveros, crianza de aves de traspatio, ganado vacuno y ciertas superficies con siembras diversas. En cuanto al sector industrial, su participación dentro de las actividades económicas es mínima, destacando la elaboración de muebles de madera y muebles de mimbre. En conjunto los giros económicos recién mencionados conforman el restante 10% del total de las empresas entrevistadas. De la misma forma es necesario aclarar que una importante proporción de la población labora en áreas del sector público (ayuntamiento, sector salud y de educación), significando cerca de un 50% de las fuentes de empleo que se registran en la zona de estudio.

Edad promedio y género de los empresarios

De la muestra analizada se identificó que la edad promedio de los empresarios oscila entre los 17 años y

los 80, siendo el promedio de edad del grupo de 41.32 años. En cuanto al género de los empresarios 48.57% son hombres y el 51.43% son mujeres.

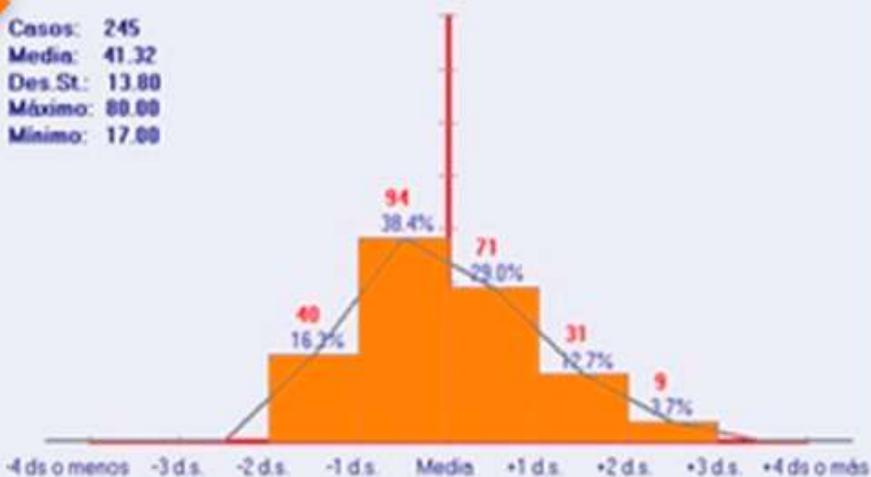
Gráfica 1. Edad de los propietarios

Fuente: Resultado de la investigación, 2020

EDAD DE LOS PROPIETARIOS

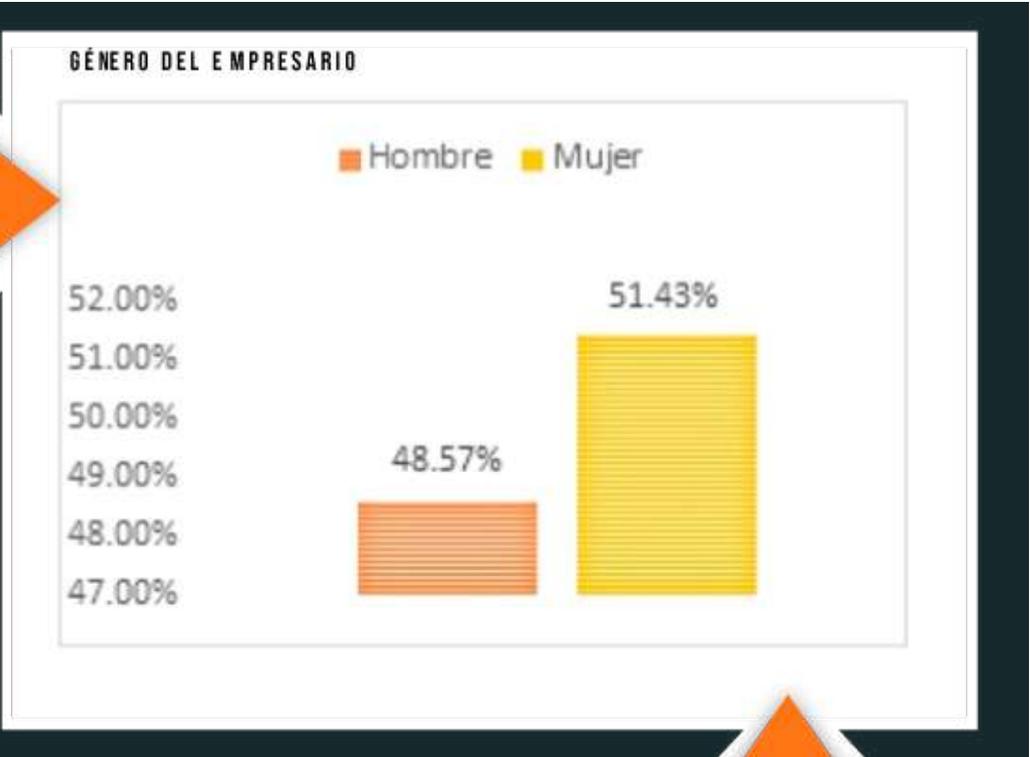
Variable: ¿Qué edad tienes?

Casos: 245
Media: 41.32
Des.St: 13.80
Máximo: 80.00
Mínimo: 17.00



Gráfica 2. Género del empresario

Fuente: Resultado de la investigación, 2020



Escolaridad del empresario

En cuanto a la escolaridad de los empresarios destaca que el 18.37% cuenta con estudios de primaria, mientras que un 31% cursó la secundaria, seguido de los que estudiaron el nivel bachiller con un 23.26% y los que lograron cursar algún año de universidad

fueron el 6.53%, y por último un 4.49% cuenta con algún título de universidad.

Estos grados de escolaridad obedecen a que muchas de las personas tuvieron que emprender a edad temprana su negocio, en parte debido a la necesidad económica y por otra, a las escasas oportunidades para poder acceder a escuelas de nivel superior ya que hace 20 años la oferta educativa existente en el estado de Tabasco se concentraba en la ciudad de Villahermosa, siendo pocos los espacios de ingreso para las universidades existentes.

Gráfica 3. Grado de escolaridad

Fuente: Resultado de la investigación, 2020



Origen de la empresa

Se preguntó a los empresarios sobre la forma en como iniciaron su empresa encontrándose los siguientes resultados: el 74.29% de los entrevistados dijo que ellos fundaron su empresa, el 10.61% la heredó, mientras que un 7.35% la compró y un 7.76% la adquirió de otras formas (sociedad, traspasos, oportunidades creadas en programas de apoyo gubernamental).

Años de la empresa en el mercado

En este rubro se encontraron datos con sesgos muy importantes, ya que existen dos empresas que fueron fundadas entre 1917 y 1920, siendo administradas en éste momento por la segunda generación de propietarios los cuales oscilan entre los 76 y 80 años de edad. Los giros de estas empresas son del ramo comercial e iniciaron como tiendas de los antiguos almacenes que concentraban la venta de alimentos, granos, ropa, utensilios para el campo así como insumos para la agricultura, ganadería y aves de patio. Hoy en día su giro ha reducido su oferta concentrándose en productos y utensilios para el campo. En contraste del total de encuestadas se encontraron quince empresas de nueva creación (diez fundadas en el año 2019 y cinco en el año 2020). La edad promedio de los negocios oscila entre los 12 a 15 años de existencia en el mercado.

Esquema fiscal de las empresas

Como resultado de este punto se encontró que un 12.65% de las empresas se encuentran organizadas bajo un esquema de sociedad, siendo las más socorridas la forma de cooperativa.

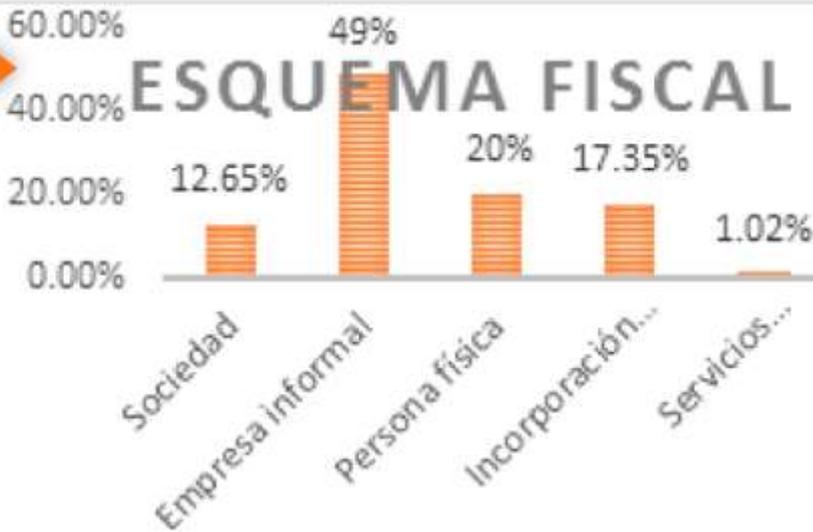
Asimismo se tiene que un 20% cuentan con el régimen fiscal de persona física, mientras que un 17.35% son de incorporación, en específico por el tipo de rubro que incluye ventas de alimentos sin procesar (pollerías, carnicerías, pescaderías, fruterías entre otros), así como pequeños establecimientos en área de mercados públicos. El 1.02% declaró estar dado de alta en servicios profesionales siendo los despachos de abogados y de contaduría pública los más comunes.

Por último se encontró que el 49% de los establecimientos encuestados no cuentan con registro fiscal; los establecimientos que mayormente se pueden contabilizar con esta características son: pequeñas cocinas económicas, taquerías, cenaderías, loncherías, marisquerías y empresas de pollos asados.

Gráfico 4. Esquema fiscal de la empresa

Fuente: Resultado de la investigación, 2020

ESQUEMA FISCAL DE LA EMPRESA

*Estilo de liderazgo y género*

Al momento de cuestionar a los empresarios sobre su forma de tomar decisiones, se descubrieron los siguientes estilos de liderazgo:

- Se encontró a 155 encuestados con el estilo de liderazgo natural, caracterizado por contar con iniciativa y tomar el control de las situaciones. De ellos el 48.39% son hombres y el 51.61% son mujeres.

- Del estilo tradicional hubieron 40 personas, de las cuales 45% son hombres y 55% mujeres. Este estilo de liderazgo está basado en el tipo de autoridad aprendida de sus antecesores.
- En cuanto al estilo elegante, considerado como aquel que proyectan a personas refinadas, educadas, que reflejan estatus pero de manera sencilla, es decir, discreta, que provocan admiración, autoridad y respeto, se encontró a 25 empresarios con ésta característica, siendo hombres el 52% y 48% mujeres.
- Ocho empresarios se consideran con estilo romántico, el cual pertenece a aquellos que proyectan ser amables, gentiles y amistosos en su trato. De estos 50% son hombres y 50% mujeres.
- En cuanto al liderazgo seductor, cinco personas encajaron en éste perfil, siendo el 60% hombres y el 40% mujeres. Este tipo de líder sabe encontrar el equilibrio para gustar, y a la vez, que el otro se sienta el centro del universo.
- Para el estilo creativo se contabilizaron 6 personas, 66.67% son hombres y 33.33% mujeres. En este estilo los individuos tienen la capacidad de visionar el futuro y por medio de él desarrollar sus tareas contagiando su entusiasmo a los demás trabajadores de la empresa.
- Por último, se encontró directivos con el estilo dramático, propio de aquellas personas que cuentan con el impulso inicial para abrir negocios, sin embargo sufren de problemas para controlar llevándolos a tomar

decisiones temerarias. Con ese estilo se encontró a 5 personas, 40% hombres y 60% mujeres.

Aspectos de administración estratégica

- Misión y visión de la empresa. Del total de las empresas encuestadas un 72.66% declaró tener clara su misión y visión, misma que comparten con el personal. En contraste un 15.51% no cuenta con misión ni visión y un 11.84% no lo consideró necesario ya que ellos solos manejan el negocio.

- Objetivos concretos para el desarrollo de su empresa. El 71.43% declaró si tenerlos, mientras un 28.57% dijo no tenerlos.

- Análisis de fortalezas y debilidades. A éste respecto 66.94% considera que tiene detectadas sus fortalezas y debilidades, en específico porque claramente identifican y conocen a su competencia. El restante 33.06% no ha identificado de forma concreta éstos aspectos, en especial aquellas empresas que cuentan con un año o menos de un año de su creación.

Estilo de liderazgo y el personal

En la aplicación del estudio se consideró un apartado para conocer de qué forma el estilo de liderazgo del empresario influía en las posturas y estado de ánimo de su personal. Entre los hallazgos se tiene que un 40% del personal mostraba una actitud de empatía en la empresa, un 38.37% reflejaba seguridad y con un 2% en promedio presentaban sentimientos de enojo, tristeza, inseguridad, apatía, aburrimiento y nerviosismo.

Al cuestionarlos sobre la comunicación con sus empleados, un 28.57% comentó que promueve la participación de sus empleados en la toma de decisiones para mejorar el desempeño de la empresa, un 31.14% dijo que en algunos aspectos toma en cuenta sus opiniones, mientras que un 13.47% considera que no es necesario hacerlo. El restante 20.82% no aplica a ésta pregunta debido a que sólo el dueño atiende el negocio.

Estilo de liderazgo y clientes

-Se preguntó a los dueños si consideraban las necesidades y opiniones de sus clientes para mejorar la empresa, las respuestas obtenidas fueron: un 25.71% estaba muy de acuerdo, constantemente se encontraban escuchando las sugerencias y haciendo las adaptaciones necesarias; un 37.55% dijo estar de acuerdo, pero que los cambios dependían de la situación en la empresa y si se consideraban viables.

Un 21.24% no estuvo de acuerdo con esto, puesto que consideraban que tienen una forma de trabajo que les ha permitido permanecer en el mercado y aunque si adaptan ciertos aspectos, en su mayoría son por consideración del dueño. Por último el 12.65% no contestó, puesto que no han considerado dicha opción.

- Otro aspecto sobre el que se indagó fue sobre el respeto que se le tiene a los clientes, ofreciéndoles escuchar sus quejas, ofrecer información sin engaños y cuidar confidencialidad de los datos que les proporcionan. De esto el 71,02% de los empresarios estuvo de acuerdo, mientras que el 15.92% estuvo en desacuerdo, puesto que consideraban que debido a la naturaleza de su empresa estos aspectos eran claros y que no habían tenido problemas con ningún cliente al respecto. El 13.08 % no respondió este punto por tanto no aplicó.

Desempeño empresarial

Por último se consideró preguntar a los empresarios si se encontraban satisfechos con la gestión que han tenido sobre sus organizaciones, al respecto un 21.22% consideró estar muy satisfecho, un 44.90% dijo estar satisfecho, puesto que si bien ha logrado alcanzar objetivos, todavía hay aspectos que le gustaría mejorar y que su empresa fuese mucho más exitosa. El 21.23% declaró no sentirse satisfecho, ya que la empresa no ha marchado como hubiese querido. Por último un 12.65% no consideró nada al respecto.

Discusión

Las micros y pequeñas empresas son consideradas de gran importancia para la economía de un país, dadas sus características presentan un amplia gama de actividades de los tres sectores económicos, presentando alta flexibilidad ante los cambios y siendo una fuente importante de empleos, en especial en localidades con características sub-urbanas como Tacotalpa, Tabasco, donde el crecimiento poblacional urbano se ha mezclado con los espacios rurales dando cabida a la coexistencia de actividades agropecuarias y del sector terciario en un mismo espacio.

Asimismo la extensión y disposición geográfica del municipio, enclavado en la zona sierra del estado y siendo frontera con el estado de Chiapas, hace posible la existencia de una amplia cantidad de comunidades, algunas de ellas conservan su lengua indígena, mismas que concentran la adquisición de sus bienes y servicios en la cabecera municipal. Estas circunstancias hacen que el 63% de las empresas presente en sus directivos un estilo de liderazgo natural, moldeado por la experiencia y conocimiento del mercado. Teniendo en cuenta que el promedio de empresas encuestadas es de 15 años en el mercado y la media de edad de los propietarios oscila entre los 41 a 45 años, buscan adaptarse a las necesidades particulares de sus clientes, es por ello que la innovación adquiere tintes un tanto distintos a los de otros municipios, adaptándose a la idiosincrasia del lugar.

Una característica que sin duda ha permitido la permanencia de muchas empresas analizadas, es la confianza y seguridad que el gerente gestiona día a día tanto a sus empleados como a sus clientes, así como el saber transmitir una visión clara de lo que desea, estableciendo y alcanzando los objetivos establecidos. Aunado a lo anterior aquellos empresarios que escuchan a sus trabajadores y los involucran en el desarrollo de la organización logran mejorar su funcionamiento.

A pesar de que se considera el financiamiento en las mypes como su talón de Aquiles, muchas de ellas han demostrado que a pesar de los limitados recursos con los que cuentan, es más importante un líder que sepa a dónde dirigir a su empresa, permitiéndole encontrar un equilibrio continuo con pequeños ajustes que le permitan seguir avanzando de una manera segura.

Conclusiones

Desde el inicio de la humanidad el concepto de liderazgo ha tenido diferentes significados, pasando desde ser una característica de tipo personal hasta concebirse como un proceso grupal. Siendo el liderazgo tratado desde diferentes puntos de vista, su evolución es constante y adaptativa a cada momento en el desarrollo de la vida empresarial.

Es por ello que, sin importar el tamaño y giro de la empresa, el estilo que cada líder imprima en su organización definirá el rumbo y éxito de la misma. Así tenemos que en el municipio de Tacotalpa, Tabasco, los rasgos característicos encontrados son producto de la experiencia y conocimiento que cada empresario mostró tener, ya que si bien hoy en día son importantes los conceptos de calidad e innovación, también es cierto que si no existe una comprensión sobre la cultura, usos y costumbres de un lugar, no se podrá alcanzar el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Siendo en su mayoría empresas que se encuentran en su edad mediana (15 años en promedio), han logrado resolver situaciones como la rotación de personal, pues sus empleados se sienten parte de la empresa y son escuchados por parte de su jefe para la toma de decisiones, asimismo cuentan con un posicionamiento de mercado, sus productos y /o servicios son estandarizados y generan un valor agregado a sus clientes. Sus estrategias actuales se

centran en la atención al público, desean consolidar su imagen, afianzando la fidelidad de sus clientes y captando a nuevos. Sin embargo, la limitante de los recursos no les permite tomar capacitaciones que les ayuden en estos aspectos.

Aquellas empresas cuyos estilos de liderazgo se apegan hacia el tradicional y dramático encuentran mayor gama de situaciones a resolver, pues al contrario de lo anterior, la comunicación hacia sus subordinados y clientes se torna ineficiente y por tanto no suelen escuchar las demandas de mercado, quedándose rezagadas dentro de un mercado competitivo.

Asimismo se ubicó que existe una nueva generación de empresarios con estilo creativo, en su mayoría con un título universitario, que buscan innovar productos y procesos tradicionales, respetando los gustos y preferencias de la sociedad pero imponiendo su toque personal en la forma de desarrollar su negocio.

Por último, se encontró que entre un 14% a 15% de las empresas encuestadas carecen de bases en su administración, pertenecen al sector informal, su líder no considera tener algún estilo en particular, por lo que no cuenta con estrategias y su única motivación es lograr generar un ingreso económico día a día que le permita continuar con vida. Estas empresas con características vegetativas se encuentran condenadas a terminar ante un problema económico o bien cuando el propietario ya no considere viable continuar.

Referencias

Amador, O. (2010). Tiendas de conveniencia pelean cada esquina. *El Economista* (14 de mayo de 2010).

Andersen, A. (1999). *Diccionario de economía y negocios*. Madrid: Espasa Calpe.

Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). Information processing and leadership. En J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Steinberg (Eds). *The nature of leadership* (pp. 125-147). Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. Recuperado de <http://communication-leadership-change.com/files/119516680.pdf>

Ayoub-Pérez, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.

Barbosa, D., & Contreras, F. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual de Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.

Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10(2), pp. 67-96.

Newstrom J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (2ª edición). México D.F.: Editorial Mexicana.

Bass, B., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Boyett, J. & Boyett, J. (2004). *Lo mejor de los gurús*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Cardona, P. (2008). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo* (3a. ed.). Navarra: Editorial EUNSA.

Carraher, S. M. (2005). An Examination of Entrepreneurial Orientation: A Validatio study in 68 countries in Africa, Asia, Europe, and North America *International Journal of Family Business*, 2(1), 95-100.

-Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá, D.C.: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2004). *Administración, teoría y proceso administrativo*. Bogotá D.C: Mc Graw Hill.

Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

DENUE, (2020). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. México. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-rol interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Energía, C. N. (23 de febrero de 2017). *Acciones y programas para micro-pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 20 de septiembre de 2019, de gob.mx: <https://www.gob.mx/conuee/acciones-y-programas/micro-pequeñas-y-medianas-empresas?state=published>

Franklin, E., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson.

Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro

Goleman, D. (2015). *Inteligencia emocional*. México: Editorial Kairos.

Gómez, C. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2(2), 61-77. Recuperado de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf

Gómez-Mejía, L. & Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.

Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw Hill.

Koontz, H., & O'Donell, C. (2001). *Curso de administración moderna*. México: McGraw-Hill. Practice.

Lupano, M., & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: teorías y evaluación. *Psicodebate 6: Psicología, Cultura y Sociedad*, 8, 107-122.

Newstrom J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13ª edición). México, D.F.: Editorial Mexicana.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*, (12ª ed.). México: Cengage Learning.

Northouse, P. G. (2010). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Payaras, 2. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid: Díaz de Santos.

Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). *El liderazgo como*

herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista de Estudios Temáticos*, 6(2), 20-35. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/469/1154>

Tacotalpa (2019). Plan municipal 2019-2021, Tacotalpa, Tabasco.

Programa Sociodemográfico de Tabasco (2015) Instituto Nacional de Estadística y Geografía-México.

Robbins, S. (2002). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*, (5ª ed.). México: Pearson.

Sánchez Manchola, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.

Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (2019). Tabasco.

Stoner J. (1996). *Administración*, (5a ed. Primera parte). México, DF: Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana.

Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresa familiar: visión latinoamericana*. México: Editorial Pearson Educación.

Treviño-Rodríguez, R. N. & Chamiec-Case, L. (2012). Pursuing Financial Inclusion of Family Firms at the Base of the Pyramid (bop): The Case of Convenience Stores and Microenterprises in Nuevo León, Mexico. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25, 231-248.

Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales. *Revista Universidad y Empresa*, 25, 53-71. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5096815.pdf>

Uribe, M. (2005). El liderazgo y sus estilos. *Prelac-Unesco*, 1(1), 1-10. Recuperado de: <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/El-liderazgo-docente-en-construcci%C3%B3n-de-cultura-escolar-de-calidad-Urbe-M.-2005-pdf.pdf>.

Yarce, J. (2001). *El líder se hace. Cómo desarrollar el espíritu del liderazgo*. Bogotá: Instituto Latinoamericano de Liderazgo.

Zayas Agüero, P. M. & Cabrera Ferreiro, N. (2006). *Liderazgo empresarial*. La Habana: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

Zuzama Covas, J. M. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Tesis de grado. Universitat de les illes balears,

Palma de Mallorca. Recuperado de http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1

