

*/02/*

# PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DE LAS MIPYMES EN AMATEPEC, MÉXICO, 2017

## LEADERSHIP PRACTICES OF THE MIPYMES IN AMATEPEC, MEXICO, 2017

---

**Josué Ociel Márquez Gómez**

M. en A. Profesor de la licenciatura en administración.

Investigador en la Unidad Académica Profesional, Tejupilco (México).

E-Mail: [josuemar12@gmail.com](mailto:josuemar12@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5940-0832>

**Yaneth Karina Garduño Espinoza**

L. en C. Profesora de la licenciatura en administración en la Unidad Académica Profesional Tejupilco y en licenciatura de contaduría en Centro Universitario UAEM, Temascaltepec (México).

E-Mail: [karina\\_8611@hotmail.com](mailto:karina_8611@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0654-8064>

**Daniel Cardoso Jimenez**

Dr. en Edu. Daniel Cardoso Jiménez profesor de la licenciatura en Psicología.

Investigador de investigador en la Unidad Académica Profesional Tejupilco (México).

E-Mail: [dcj400\\_@hotmail.com](mailto:dcj400_@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1762-1511>

**Recepción:** 26/03/2018. **Aceptación:** 08/11/2018. **Publicación:** 25/02/2019

**Citación sugerida:**

Márquez Gómez, J. O., Garduño Espinoza, Y. K. y Cardoso Jimenez, D. (2019). Prácticas de liderazgo de las mipymes en AMATEPEC, México, 2017. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 8(1), pp. 28-49. doi: <http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2019.080137.28-49>

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es Identificar el liderazgo de los gerentes mediante el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) en las Micro, Pequeña y Medianas Empresas (MIPYMES) que se dedican al comercio en Amatepec, (México) durante el año 2017. La muestra fue de 182 empresas, la metodología aplicada es de carácter descriptivo y transaccional, además se aplicó el cuestionario a través de una escala de Likert.

De acuerdo al nivel general, 64 personas se encuentran en un liderazgo bajo, 62 en medio y 56 están en alto. Esto indica a las empresas en sector comercio al por menor, mayor deberán trabajar en la capacitación tanto de gerentes, empleados para incrementar su productividad, lograr los objetivos y permanecer en el mercado.

Las variables que se encuentran en un liderazgo bajo son inspirar una visión compartida y dar aliento al corazón con 67 personas. En cuanto a nivel del liderazgo medio, inspirar una visión compartida se ubica con 68 personas. Respecto al nivel de liderazgo alto, está la variable desafiar los procesos con 103 personas ayuda a las organizaciones a tomar las decisiones y enfrentar los riesgos para crecer.

Referente a las personas que se encuentran en las MIPYMES, 77 son dueños, 61 encargados y 44 empleados. Es importante destacar que se ha dejado a un lado que el hombre es el encargado de los negocios, y en esta investigación 88 son mujeres y 94 hombres.

## ABSTRACT

*The objective of this research is to identify the leadership of the managers through the Inventory of Leadership Practices (IPL) in the Micro, Small and Medium Enterprises (MIPYMES) that are dedicated to trade in Amatepec, (Mexico) during the year 2017. Sample was 182 companies, the methodology applied is descriptive and transactional, and the questionnaire was applied through a Likert scale.*

*According to the general level, 64 people are in a low leadership, 62 in the middle and 56 are in high. This indicates to the companies in sector retail commerce, greater will have to work in the training of both managers, employees to increase their productivity, achieve the objectives and remain in the market.*

*The variables found in a low leadership are to inspire a shared vision and to encourage the heart with 67 people. In terms of leadership level, half inspiring a shared vision is located with 68 people. Regarding the level of high leadership is the variable to challenge the processes with 103 people helps organizations to make decisions and face the risks to grow.*

*Regarding the people who are in the MIPYMES 77, they are owners, 61 managers, and 44 employees. It is important to emphasize that it has been left aside that men are in charge of business, and in this investigation 88 are women and 94 men.*

## **PALABRAS CLAVE**

**IPL, MIPYMES, Comercio.**

## **KEYWORDS**

*IPL, MIPYMES, Commerce.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES) para alcanzar los objetivos requieren la cooperación de los empleados. En lo que se refiere al liderazgo en la gerencia, esta representa un factor primordial para que el personal se identifique y se comprometa para lograr la consecución de los resultados organizacionales y en la eficacia empresarial, aprovechando al máximo los recursos disponibles (Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2008; Cuadra y Veloso, 2009; Rodríguez, 2010; Barahona, Cabrera y Torres, 2011).

El liderazgo es una variable que se debe trabajar en las organizaciones como parte de las habilidades directivas. En este sentido, el líder debe ser una persona capaz de facilitar las prácticas de cooperación organizacional, que contribuyen al logro de las metas empresariales, además de ocuparse de satisfacer las necesidades del individuo. Sin embargo, es importante tener presente que el liderazgo es un fenómeno que no solo depende de las personas que lo ejercen, sino también está influenciado por el medio en que estas se desenvuelven y de la organización de la que forman parte (Barahona *et al.*, 2011).

Para analizar el liderazgo, esta investigación se basa en el modelo de Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner (1997, 2003).

Las circunstancias con las que día a día tienen que hacer frente los gerentes en temas como la globalización, la incertidumbre, la innovación tecnológica, la competitividad internacional, las condiciones económicas y políticas, justifican la pertinencia de estudiar el liderazgo empresarial.

En los últimos años, los estudios han comprobado que el liderazgo transformacional y transaccional afecta positivamente al desempeño de los empleados, no solo porque aumenta el desempeño de los individuos y grupos, sino también porque puede disminuir el impacto del comportamiento del trabajo contraproducente, presumiblemente porque los líderes transformacionales son capaces de obtener empleados comprometidos con los objetivos y metas. Entre los estudios sobre liderazgo se pueden citar a Pedraja y Rodríguez (2004), que en su investigación analizaron la influencia del

estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas, encuestaron a una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la Región de Tarapacá. Los resultados de dicha investigación demuestran que las organizaciones públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Por su parte, Nader y Castro (2007) realizaron un estudio comparativo entre líderes de alto y bajo nivel, y los resultados muestran que existen tres perfiles de estilos de liderazgo bien diferenciados, se encontraron líderes de rango completo, líderes transformacionales y líderes transaccionales.

Pedraza, Lavín, Delgado y Bernal (2015), en su estudio identificaron las prácticas de liderazgo en empresas del sector comercial en Tamaulipas (México), con un cuestionario revisado por expertos a una muestra de 84 gerentes. Entre los hallazgos se determinó que las cinco dimensiones del IPL (desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón), están presentes en las prácticas de liderazgo de la gerencia comercial de las empresas analizadas.

En este contexto, las empresas requieren mejores líderes, con amplia visión y gran confianza. Una buena administración y gestión ya no son suficientes, cada vez es necesario contar con un liderazgo en las MIPYMES. Para ello, los empresarios que dirigen y coordinan dichas empresas deberán sustentar un liderazgo acorde con las nuevas condiciones que marca la dinámica económica de un mundo globalizado en el cual se encuentra cualquier país.

Las circunstancias con las que día a día tienen que hacer frente los gerentes en temas como la globalización, la incertidumbre, la innovación tecnológica, la competitividad internacional, las condiciones económicas y políticas, justifican la pertinencia de estudiar el liderazgo empresarial.

## 2. MARCO TEÓRICO

El concepto de liderazgo es uno de los que más controversias han generado dentro de la literatura científica y sobre este existen diversas interpretaciones.

Por su parte, Martínez (2007) afirma que el liderazgo en una empresa es muy importante dada su capacidad de guiar y dirigir. También una empresa con un buen líder puede tener una planeación correcta, excelente control, y puede hacer que la empresa fluya sin algún tipo de tardanza. Cabe mencionar que un líder es necesario para que una empresa funcione, pero si la hace más efectiva.

Por otro lado, Silva (2008) concibe que en las organizaciones se mencionan dos conceptos importantes: líderes y liderazgo. Los líderes son aquellos que son capaces de influir en otros y que, además, tienen autoridad administrativa. Por su parte, el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Ser líder en esta época es un reto, por ello, las organizaciones buscan líderes con mentalidad de liderazgo (Maxwell, 1996). Esto implica la necesidad de que el líder forme líderes y se multipliquen. No basta sólo con ser un líder, sino que además se debe impulsar a otros dentro de la organización para que lo sean también, ya que el verdadero líder crea una interlocución con sus subalternos, una retroalimentación comunicacional efectiva que llevara a la solución de cualquier situación que se presente.

Como afirma Barrios (2010), un líder necesita desarrollar con eficacia un proceso de comunicación en la organización. Así que es importante la comunicación para lograr un ejercicio eficiente del liderazgo y, en consecuencia, ayudar al cambio cultural.

En cualquier organización, la comunicación es un elemento primordial, para el buen funcionamiento, desempeñando un papel primordial en el desarrollo en la identidad corporativa.

Teoría de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner (2003):

Kouzes y Posner (2003), al observar con detenimiento el proceso dinámico del liderazgo mediante el análisis de casos, encuestas, reconocieron cinco prácticas fundamentales a través de las cuales

los líderes logran realizar cosas extraordinarias. El modelo del liderazgo cobró vida, carácter y color cuando empezaron a escuchar historias de personas corrientes que obtenían logros fuera de lo común. Encontraron que los líderes estudiados eran capaces de llevar a cabo las cinco prácticas siguientes:

- Desafiar los procesos.
- Inspirar una visión compartida.
- Habilitar a los demás para que actúen.
- Modelar el camino.
- Dar aliento al corazón.

## 2.1. DESAFIAR LOS PROCESOS

Los líderes son pioneros, es decir, gente que busca oportunidades y se aventuran en lo desconocido. Están dispuestos a correr riesgos.

Hacen innovaciones y experimentan, además de considerar que los errores son oportunidades de aprendizaje.

Además, los líderes están preparados física, mental y emocionalmente para enfrentarse a cualquier desafío que se les interponga.

Para desafiar los procesos es necesario buscar oportunidades y experimentar.

## 2.2. INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA

- Los líderes hacen un gran esfuerzo por atisbar más allá del horizonte del tiempo, imaginando qué tipo de futuro les gustaría crear.

- Mediante el entusiasmo y una esmerada comunicación, los líderes recopilan las emociones de otras personas para que compartan esa visión como si fuera propia.
- Además, intentan formar al resto de empleados para lograr intereses mutuos comprometiéndolos a lograr un objetivo en común.
- Para inspirar una visión compartida es necesario: visualizar el futuro y enlazar a otras personas.

### 2.3. HABILITAR A LOS DEMÁS PARA QUE ACTÚEN

Los líderes conquistan el apoyo y la ayuda de todas las personas que deben lograr que el proyecto funcione o que deben vivir con los resultados de este.

- Es necesario señalar metas cooperativas y crear relaciones de confianza mutua.
- Los líderes hacen que sus colaboradores se sientan importantes, fuertes e influyentes.
- Para habilitar a los demás es necesario: reforzarlos y promover la colaboración.

### 2.4. MODELAR EL CAMINO

Los líderes tienen muy claros sus valores y creencias en cuanto a negocios.

Mantienen sus proyectos dentro de la ruta trazada. Para ello, se apegan constantemente a esos valores y enseñan con el ejemplo cómo esperan que los demás se comporten.

Por otra parte, facilitan a los demás el logro de sus objetivos enfocándose en las prioridades fundamentales y dividiendo los grandes proyectos en fragmentos para lograr más fácilmente su alcance.

Para esto es necesario poner el ejemplo y planear metas claras y concretas.

## 2.5. DAR ALIENTO AL CORAZÓN

Los líderes deben prodigar ánimo y reconocimiento si desean que su gente persista, sobre todo si la cuesta es difícil y empinada.

Para seguir en pos de la visión, la gente necesita corazón.

Los líderes prestan corazón a los demás al reconocer las aportaciones individuales y celebrar los logros.

De acuerdo a las prácticas de liderazgo mencionadas, se pueden resumir en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Caracterización de las dimensiones del modelo IPL

Prácticas de liderazgo	Descripción del alcance	Dimensión del liderazgo
1. Desafiar los procesos	Salir a la búsqueda de oportunidades que impliquen el desafío de cambiar y crecer, innovar y mejorar. Experimentar, correr riesgos, extender los experimentos y cuestionamientos asumidos por el líder.	Transformacional: ofrecen una visión y se enfocan en necesidades internas de orden mayor en los empleados, incrementando el compromiso de ellos con la visión de la empresa, mediante la calidad de las relaciones inter- personales.
2. Inspirar una visión compartida	Implica que el líder imagina un futuro edificante, una visión excitante. Tiene la capacidad de reunir a otros en un entorno a una visión común, apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.	
3. Habilitar a los demás para que actúen	Fomentar el trabajo colaborativo y participativo en la toma de decisiones, la generación de confianza.	
4. Modelar el camino	Dar ejemplo de comportamiento coherente con los valores adoptados.	
5. Dar aliento al corazón	El líder reconoce las contribuciones individuales al éxito, proporciona retroalimentación positiva y de reconocimiento público y celebra los logros del equipo de manera regular.	Transaccional: La focalización está en el adecuado intercambio de recursos. Implica que el líder define las tareas al subordinado y a cambio de su desempeño el trabajador se hace acreedor a una recompensa.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Kouzes y Posner (2003); Robles (2008); Robles, De la Garza y Medina (2008); Cuadra y Veloso (2009); Zarate y Matviuk (2012).

De las definiciones anteriores, se puede afirmar que el contexto de liderazgo no solo 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, colega, subordinado, amigo o pariente.

### 3. METODOLOGÍA

El alcance de este estudio es descriptivo, debido al interés existente en identificar y caracterizar los comportamientos de la gerencia comercial en las cinco prácticas de liderazgo del modelo IPL. Se trató de un diseño de investigación no experimental, ya que no se influyó en los encuestados o en su entorno para que respondieran a las preguntas formuladas en el cuestionario. Se llevó a cabo un estudio transversal, con motivo de que la recolección de datos se produce en un periodo específico del tiempo. En concreto, en el año 2017.

La investigación realizada corresponde al enfoque cuantitativo, puesto que se recabaron los datos por medio de cuestionario y se analizaron los mismos con técnicas como el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), para determinar la estructura subyacente de las dimensiones o prácticas de liderazgo. El Alpha de Cronbach para la valoración de la confiabilidad del instrumento (Mertens, 2010; Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Creswell, 2012).

#### 3.1. VARIABLES DE ESTUDIO

- Variables dependientes:

El liderazgo de los gerentes en las MIPYMES en Amatepec, México, 2017.

- Variables independientes:

Desafiar los procesos.

Inspirar una visión compartida.

Habilitar a los demás para que actúen.

Modelar el camino.

Dar aliento al corazón.

Población de estudio y tamaño de la muestra.

De acuerdo a la información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) se encontraron 342 empresas que se dedican al comercio por mayor y por menor. Como instrumento para obtener los datos se aplicó el tablero de números al total de la población a 182 MIPYMES. <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/#>.

Técnica de recolección de datos, evaluación de su confiabilidad y validez:

El cuestionario quedó conformado por dos secciones. La primera contempló datos demográficos (sexo, edad, estado civil), referidas al último grado e institución donde realizaron los estudios) y, además, información sobre el tipo de trabajador, antigüedad, personal a su cargo, nivel jerárquico, tipo de contrato y área funcional laboral.

La segunda sección contenía 30 ítems divididos en seis preguntas para cada una de las cinco dimensiones que propone el modelo de IPL como son:

Desafiar los procesos hace referencia a las preguntas (1, 6, 11, 16, 21, 26), Inspirar una visión compartida (2, 7, 12, 17, 22, 27), Habilitar a los demás para que actúen (3, 8, 13, 18, 23, 28), Modelar el camino (4, 9, 14, 19, 24,29), Dar aliento al corazón (5, 10, 15, 20, 25,30).

Esta última dimensión es la única que pertenece al liderazgo transaccional, las otras cuatro corresponden al liderazgo transformacional.

Las preguntas se presentaron al gerente encuestado en escala tipo Likert de cinco puntos (A= Totalmente desacuerdo, B= En desacuerdo, C= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, D= De acuerdo, y E= Totalmente de acuerdo).

Cabe señalar que para la interpretación de que las prácticas de liderazgo son realizadas por los gerentes de las empresas comerciales estudiadas, se estableció el criterio de tres niveles: 1 bajo, 2 medio y 3 nivel alto.

## 4. RESULTADOS

La forma más popular para mediar la consistencia interna es el alfa de Cronbach, cuyo valor es de 0.859, lo que es indicativo de un buen nivel de confianza de los cuestionarios utilizados en el desarrollo de esta investigación, utilizándose el software SPSS (versión 23).

**Tabla 2.** Resumen de procesamiento de casos.

		N	%
<b>Casos</b>	Válido	182	100
	Excluido <sup>a</sup>	0	0
	Total	182	100

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 3.** Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.859	5

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 4.** Estadísticos descriptivos.

	General	Desafiar procesos	Inspira una visión	Habilitar a los demás	Modelar el camino	Dar aliento al corazón
<b>Media</b>	1.956	2.4286	1.8901	2.1374	2.0385	1.9121
<b>Mediana</b>	2	3	2	2	2	2
<b>Desviación estándar</b>	0.81304	0.72284	0.78593	0.79211	0.82345	0.8026
<b>Varianza</b>	0.661	0.522	0.618	0.627	0.678	0.644

**Fuente:** elaboración propia.

De acuerdo al IPL, a nivel general 64 personas se encuentra en un nivel del liderazgo bajo, 62 en medio y 56 está en alto. Esto indica que las empresas en sector comercio al por menor, mayor

deberán trabajar en la capacitación tanto de gerentes como de empleados para incrementar mayor productividad, para así lograr los objetivos y permanecer en el mercado.

**Tabla 5.** Nivel general del instrumento.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	64	35.2
Medio	62	34.1
Alto	56	30.8
Total	182	100

**Fuente:** elaboración propia.

En lo que se refiere a desafiar los procesos, 25 personas se encuentra en un nivel del liderazgo bajo, 54 en medio y 103 está en alto lo que viene ayudar a la organización a tomar las decisiones, para el logro correcto de sus objetivos.

**Tabla 6.** Desafiar procesos.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	25	13.7
Medio	54	29.7
Alto	103	56.6
Total	182	100

**Fuente:** elaboración propia.

Inspirar una visión compartida 67 personas se ubica en bajo, 68 medio, 47 en alto para compartir y trabajar en escenarios futuros.

**Tabla 7.** Inspirar una visión compartida.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	67	36.8
Medio	68	37.4
Alto	47	25.8
Total	182	100

**Fuente:** elaboración propia.

En cuanto a habilitar a los demás para que actúen se encuentran en bajo 46 personas, 65 en medio y 71 en alto. Permite al gerente llevar a cabo un proceso participativo y cooperativo en la toma de decisiones, comportamiento que incide favorablemente en fomentar seguidores proactivos.

**Tabla 8.** Habilitar a los demás para que actúen.

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bajo</b>	46	25.3
<b>Medio</b>	65	35.7
<b>Alto</b>	71	39.0
<b>Total</b>	182	100

**Fuente:** elaboración propia.

En la variable modelar el camino 58 de las personas encuestadas se encuentran bajo, 59 en medio y 65 en alto. Lo que viene ayudar a llevar una consistencia de su razonamiento moral con su práctica o moralidad, coloquialmente, el líder “predica con el ejemplo” de manera constante.

**Tabla 9.** Modelar el camino.

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bajo</b>	58	31.9
<b>Medio</b>	59	32.4
<b>Alto</b>	65	35.7
<b>Total</b>	182	100

**Fuente:** elaboración propia.

Por último, en la variable dar aliento al corazón que es un punto importante para que el líder se muestre como tal, en una organización 67 personas se encuentran bajo, 64 en medio y 51 en alto. El líder reconoce de manera pública las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo.

**Tabla 10.** Dar aliento al corazón.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	67	36.8
Medio	64	35.2
Alto	51	28.0
Total	182	100

**Fuente:** elaboración propia.

En cuanto a lo que se refiere a hombres y mujeres, se encuentran en un nivel bajo con 64, 62 nivel medio y 56 con un nivel alto.

Es importante destacar que se ha dejado a un lado que el hombre es el encargado de los negocios. Como se puede apreciar en la tabla, 88 son mujeres y 94 hombres, siendo poca la diferencia.

Con las dimensiones desafiar procesos se encuentra en nivel alto con 103, siendo 43 mujeres y 60 hombres.

De acuerdo a la dimensión habilitar a los demás para que actúen se encuentran en un nivel de liderazgo medio son 68, de las cuales 26 son mujeres y 42 hombres.

**Tabla 11.** Nivel general con sexo.

Sexo	Nivel			Total
	Bajo	Medio	Alto	
Mujer	38	29	21	88
Hombre	26	33	35	94
Total	64	62	56	182

**Fuente:** elaboración propia.

En relación con nivel de estudios con el instrumento IPL, 64 personas se encuentran en un nivel bajo de liderazgo, 62 en bajo y 56 en alto. El grado de estudios que predomina es 78 con nivel medio superior, 65 en secundaria y solamente una persona con posgrado.

Respecto a la realización de la tabla cruzada, 77 personas son dueños de las MYPIMES, 61 encargados, 44 empleados. Lo que pude limitar a las decisiones, por la mayoría que no son dueños,

es difícil hacerlo, porque cuando se presenta en un momento determinado, lo que tienen que hacer es avisarle al dueño y en ocasiones no se encuentra, lo que trae como repercusiones en decir que comprar y al mismo caso en vender determinado producto.

En lo que se refiere a los diferentes negocios dedicados al comercio, se tomaron varios, lo que más predomina son tienda de abarrotes, misceláneas, farmacias, tiendas de ropa, bisutería, zapaterías, ferreterías, casa de materiales para la construcción, refaccionarias, tiendas de manualidades, fruterías. No hay tiendas de autoservicios grandes, lo que es benéfico con las demás tiendas y a la vez perjudica el consumidor final debido a que no existe competencia. Otro punto interesante es que son pocas las tiendas que cuentan con un sistema de código de barras, lo que les ayudaría a tener un mejor control de sus productos, de lo deben comprar y lo que venden.

## 5. CONCLUSIONES

Una vez analizada la información obtenida en campo se concluye que la escolaridad de los dirigentes de las MIPYMES 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).

Tiene una gran relevancia las dimensiones de las Prácticas de liderazgo, con los gerentes, encargados o dueños de las MYPIMES de Amatepec.

Referente a la escolaridad, la mayoría de los encargados se encuentran en un nivel de liderazgo medio y se relaciona significativamente con el instrumento del liderazgo en desafiar los procesos, gerentes, dueños, ... Los encargados innovan procesos para mejorar en la administración, permitiendo que sus negocios se desarrollen, tengan una sobrevivencia y rebasen los 10 años según las estadísticas nacionales. Además, el 9% de las MYPIMES son tiendas de abarrotes.

Como limitante podemos señalar que la caracterización del liderazgo está influenciada por las cultura y los valores mexicanos (Lautent, 1986) citado por Robles, De la Garza y Medina (2008),

como se muestra en la variable Inspirar una visión compartida ya que hay un nivel muy bajo de liderazgo, 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, así como estudiar directamente a los dueños, aspectos demográficos y económicos de las mismas. Esto para determinar su grado de influencia en las cinco prácticas del liderazgo del IPL.

De acuerdo con las prácticas de liderazgo evaluados, los directivos presentan un liderazgo transformacional con algunas características transaccionales, lo que confirma la existencia de un perfil de liderazgo, que no excluye prácticas pertenecientes a otras categorías.

A través del gobierno, se les puede ofrecer a los dueños, encargados, de las MYPIMES cursos de capacitación sobre liderazgo, emprendimiento, clima organizacional, motivación, gestión empresarial y financiera.

La investigación que se realizó deja importantes hallazgos para estudiar líneas futuras, donde las MYPIMES carecen de una gestión administrativa, es decir hacen las cosas muy empíricamente. Es benéfico que decidan invertir en tecnología como software, ejemplo programas con códigos de barras, lo cual ayudaría a saber cuántos productos tienen y cuándo necesitan comprar. En algunos negocios el personal duplica funciones, no existe un organigrama, carecen de manuales de organización, procedimientos, puestos, políticas. Otra línea de investigación es la gestión financiera, falta que las personas tomen decisiones adecuadas para que la empresa crezca.

Los encargados innovan procesos para mejorar en la administración, permitiendo que sus negocios se desarrollen, tengan una sobrevivencia y rebasen los 10 años según las estadísticas nacionales.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Barahona, H., Cabrera, D. y Torres, U.** (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7(2), pp. 86-97.

**Barrios, J.** (2010). *La comunicación organizacional y el liderazgo en empresas mixtas del sector petrolero*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracionestrategia/comunicacionorganizational-liderazgo-sector-petrolero-mexico.htm>. Consultado el 26 de agosto de 2011

**Creswell, J.** (2012). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston, EE.UU.: Pearson Education Inc.

**Cuadra, A. y Veloso, C.** (2009). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), pp. 15-25.

**Cuadra, A. y Veloso, C.** (2009). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), pp. 15-25.

**Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P.** (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw Hill.

**Kouzes, J. y Posner, B.** (1997). *The leadership challenge*. San Francisco, EE.UU.: Jossey-Bass INC.

**Kouzes, J. y Posner, B.** (2003). *Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar*. San Francisco, EE.UU.: Pfeiffer editorial John Wiley & Sons, Inc.

**Martínez, P., D.** (2007). *Liderazgo organizacional*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracionestrategia/liderazgoorganizacional.htm>.

**Maxwell, J.** (2011). Liderazgo Carismático. *Executive Excellence*, 86, pp. 22-23.

**Mertens, D.** (2010). *Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative and mixed methods*. Thousand Oaks, EE.UU.: Sage Publications.

**Nader, M y Castro Solano, A.** (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Universitas Psychológica*, 6(3), pp. 689-698.

**Pedraja, L., Rodríguez, E. y Rodríguez, J.** (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIV(1), pp. 20-29.

**Pedraza, N, Lavín, J., Delgado, G., y Bernal, I.** (2015). Prácticas de Liderazgo en Empresas comerciales en Tamaulipas (México). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIII(1), pp. 251-265.

**Robles, V.** (2008). Una investigación Intra-cultural del liderazgo en México: Igualdad en las PyMES de Hidalgo, Colima y Tamaulipas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XVI(2), pp. 31-45.

**Robles, V., De la Garza, I. y Medina, J.** (2008). El liderazgo de los gerentes de las PyMES de Tamaulipas, México, mediante el Inventario de Prácticas de Liderazgo. *Cuad. Adm.*, 21(37), pp. 293-310.

**Robles, V., De la Garza, I. y Medina, J.** (2008). El liderazgo de los gerentes de las PyMES de Tamaulipas, México, mediante el Inventario de Prácticas de Liderazgo. *Cuad. Adm.*, 21(37), pp. 293-310.

**Rodríguez, E.** (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI(4), pp. 629-641.

**Silva, M.** (2008). Análisis Crítico del libro

**Maxwell, J. C.** (2005). *Liderazgo eficaz Cómo influir en los demás*. Medellín, Colombia: Editorial Vida

**Zárate, R., y Matviuk, S.** (2012). Liderazgo y Emprendimiento Innovador en Nuevas Empresas de Base Tecnológica. Un Estudio de Casos Basado en un Enfoque de Gestión del Conocimiento. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(1), pp. 5-50.

