



# Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy

Vicerrectorado

Decanato de Investigación y Postgrado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

## LIDERAZGO COMO MOTOR PROPULSOR DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS PYMES DEL MUNICIPIO SANTA RITA

**Autores:** Luis E. Belloso<sup>1</sup>  
e-mail: [luis\\_belloso@hotmail.com](mailto:luis_belloso@hotmail.com)

Misleida Nava<sup>2</sup>  
e-mail: [misleida@hotmail.com](mailto:misleida@hotmail.com)

Dr. Angel Nava<sup>3</sup>  
e-mail: [angelnavach66@hotmail.com](mailto:angelnavach66@hotmail.com)

Carlos Nava<sup>4</sup>  
e-mail: [carlosnava@hotmail.com](mailto:carlosnava@hotmail.com)

### Resumen

La investigación aborda el liderazgo en las PYMES como factor clave para el desarrollo local. Desarrollando una investigación que contribuye a generar impactos positivos en el entorno. El objetivo perseguido es analizar cómo influye el Liderazgo en la Productividad Organizacional en las PYMES del Municipio Santa Rita. La investigación se desarrolló bajo los supuestos: Teoría de Bass (1990), Competencias del Equipo (Vroom, 2000) y el Proceso de Toma de Decisiones Nezu (2004). Se utiliza un enfoque metodológico de carácter mixto para argumentar las conclusiones. Los resultados arrojan que las empresas exhiben fortalezas para el desarrollo del municipio, presentando potencialidades para la toma de decisiones programadas y analizadas.

**Palabras clave:** Gestión, Liderazgo, Productividad.

<sup>1</sup>Licenciado en Administración de Empresas (URBE). MSc en Gerencia Financiera (UNERMB). Profesor de las cátedras: Taller de Acción Profesional I, Ingeniería Económica, Investigación de Mercados, Análisis y Gestión de Costos (UNERMB, IUPSM, URBE). PEII Nivel A. Conferencista Nacional e Internacional E-mail: [luis\\_belloso@hotmail.com](mailto:luis_belloso@hotmail.com)

<sup>2</sup>Licenciada en Administración Mención Gerencia Industrial (UNERMB). MSc Gerencia de Recursos Humanos (UNERMB). Doctorado en Ciencias Gerencias Mención Gerencia (URBE). Profesora de la cátedras: Planificación de Recursos Humanos, Administración I. (URBE, UNERMB). PEII Nivel C. Conferencista Nacional e Internacional E-mail: [misleida@hotmail.com](mailto:misleida@hotmail.com)

<sup>3</sup>Licenciado en Administración Mención Gerencia Industrial. MSc Gerencia de Recursos Humanos. Doctor en Ciencias Gerenciales. Posdoctorado en Gerencia de las Organizaciones. Profesor Asociado de la cátedra Dirección y Operación de Recursos Humanos (UNERMB). Conferencista Nacional e Internacional PEII Nivel B. E-mail: [angelnavach66@hotmail.com](mailto:angelnavach66@hotmail.com).

<sup>4</sup>Licenciado en Administración Mención Gerencia Industrial (UNERMB). Cursante de la Maestría en Gerencia de Recursos Humanos (UNERMB). Profesor de la cátedra Administración II. Director del Programa Administración Proyecto Gerencia Industrial (UNERMB). E-mail: [carlosnava@hotmail.com](mailto:carlosnava@hotmail.com)



# Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy  
Vicerrectorado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

Decanato de Investigación y Postgrado

## 1. Introducción

El presente trabajo aborda el tema del Liderazgo en las empresas familiares como factor clave para el desarrollo local en el contexto del Municipio Santa Rita del Estado Zulia. Para ello, se desarrolló una investigación bajo la perspectiva de la gestión empresarial y cómo esta contribuye a generar impactos positivos en el entorno organizacional. En este sentido, se identificaron los factores claves para el propósito del estudio y los roles que desempeñan, sin dejar de lado aspectos relacionados a la situación particular del país. En consecuencia, se revisó lo concerniente al desarrollo local y empresas familiares en función del Liderazgo y la Productividad. La reunión de todos estos factores permitió tener una visión más acabada de la situación objeto de estudio.

Con esto se busca enunciar una serie de recomendaciones prácticas sobre una mejor manera de llevar a cabo la gestión de las empresas familiares del municipio, con el objeto de que esta gestión les sirva de apoyo para su inserción en el proceso de cambio que implica el desarrollo local y nacional. Expone el propósito del artículo y aporta al lector la información necesaria para comprender el contenido y la temática del estudio.

### Fundamentación teórica

Uno de los principales aportes en el campo de la dirección estratégica en los últimos años consiste en destacar la importancia del equipo de alta dirección en la formulación de la estrategia y en la eficacia o desempeño de la firma. En este contexto, la formulación de la estrategia es la resultante del equipo de alta dirección y el estilo sobre el diseño y la implementación de la estrategia. La teoría de Bass (1990) distingue tres estilos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el "laissez faire". Esta teoría establece que el Líder Transformacional guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. En efecto, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes. Por su parte, el liderazgo



# Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy  
Vicerrectorado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

Decanato de Investigación y Postgrado

transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan en base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Ciertamente, el liderazgo transaccional implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Finalmente, el estilo “laissez faire” se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen las decisiones.

## 2. Bases Teóricas

### Efectos del estilo de liderazgo

Se ha comprobado que el estilo de liderazgo afecta el proceso de trabajo grupal, el clima social y los resultados de la organización. Más específicamente, el estilo de liderazgo afecta el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad individual y, por ende, sobre la productividad global (Kahai y Sosik, 1997). Otros estudios han mostrado una vinculación entre el estilo de liderazgo y variables tales como flexibilidad, recompensas, claridad, compromiso, y clima organizativo (Bass, 1999). Similarmente se ha hallado que el estilo de liderazgo influye sobre el individuo a través de los mecanismos de recompensa, y que el estilo de liderazgo influye sobre el proceso de toma de decisiones y sobre la cultura competitiva e innovativa.

El estilo de liderazgo se relaciona con la eficacia en empresas pequeñas, medianas y grandes, y en organizaciones con fines de lucro y sin fines lucro. El estilo de liderazgo influye sobre los procesos, los productos, los servicios y, consecuentemente, sobre los resultados de la firma. Existen diferentes estilos de liderazgo, y es difícil establecer la supremacía conceptual de uno sobre otros. En efecto, el análisis del estilo de liderazgo requiere la consideración de otros factores, tales como la importancia de la decisión, la relevancia del compromiso, la probabilidad de éxito de la decisión, la experiencia del líder y del grupo, el apoyo del grupo para el logro de los objetivos y las competencias del equipo (Vroom, 2000).



# Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy  
Vicerrectorado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

Decanato de Investigación y Postgrado

## Productividad

La productividad se define normalmente como la relación entre la fabricación obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad (P) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como:  $P = \text{producción}/\text{recursos}$ . La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad (Vasquez, 2007).

### Las pequeñas y medianas empresas

La definición de pequeñas y medianas empresas tiene múltiples acepciones; sin embargo, en este artículo se maneja el criterio del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social de 2008, la denomina como Pequeña y Mediana Industria (PYMI), que considera como pequeñas y medianas firmas aquellas que cuentan con entre 10 y 50 trabajadores. Este tipo de empresas tienen un conjunto de características que las diferencian de las grandes compañías. En las pequeñas empresas las decisiones suelen ser adoptadas por una sola persona, quien a su vez



# Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy  
Vicerrectorado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

Decanato de Investigación y Postgrado

es el propietario. A medida que se incrementa el tamaño de la empresa suelen incorporarse nuevos miembros a la toma de decisiones. De igual modo, las relaciones entre directivo y empleados suele ser más informal en las pequeñas empresas, y el nivel de formalidad crece a medida que aumenta el tamaño de la firma. Los propietarios en las pequeñas y medianas empresas desean preservar el control en todos sus ámbitos, por lo que adoptan las principales decisiones.

De hecho, las reacciones estratégicas son diferentes dependiendo del tamaño de la empresa; la aplicación de fundamentos de dirección y gestión de empresas son más precarios en las pequeñas y medianas empresas, en comparación con empresas grandes que tienen sistemas de gestión consolidados. Por ende, es necesario establecer que los resultados de esta investigación se refieren específicamente a pequeñas y medianas empresas y, por lo tanto, resulta probable que en las grandes empresas, estos resultados no sean necesariamente los mismos.

## **El modelo integrador**

Un número significativo de investigadores defiende la distinción entre investigación de contenido e investigación de proceso en el campo de la dirección estratégica; no obstante, otro grupo de investigadores argumenta que esta separación es más artificial que real. Si bien ésta es una discusión interesante, en la presente investigación se considera a la dirección estratégica como un proceso de toma de decisiones. La investigación sobre el proceso de toma de decisiones ha considerado una amplia gama de temas, tales como características y factores que influyen en la toma de decisiones; relación entre el proceso decisional y la eficacia de la firma; racionalidad del proceso de toma de decisiones; centralización, formalización y estandarización en la toma de decisiones estratégicas; politización en la toma de decisiones; influencia del equipo de alta dirección en la toma de decisiones estratégicas; influencia del medio ambiente en la toma de decisiones; conflicto y calidad de la decisión; velocidad de la toma de decisiones; nivel de



# Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy  
Vicerrectorado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

Decanato de Investigación y Postgrado

compromiso de los individuos y unidades; y justicia del proceso de toma de decisiones. Existe, además, un conjunto de estudios integradores en el marco de la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, estas propuestas no tienen aceptación general y presentan algunas limitaciones importantes.

Desde esta perspectiva, el gran desafío consiste en vincular no solo directamente el liderazgo con la eficacia, sino que se requiere evaluar la influencia del liderazgo sobre el proceso de toma de decisiones y, por ende, sobre la formulación e implementación de la estrategia. En consecuencia, una importante brecha teórica y empírica a cerrar en el campo de la dirección estratégica consiste en desarrollar un modelo integrador que permita identificar el impacto del estilo de liderazgo sobre determinadas variables de comportamiento del proceso de toma de decisiones estratégicas y sus posteriores efectos sobre el diseño e implementación de la estrategia. Hasta hoy solo se establece la importancia del liderazgo de manera parcial, pero no a partir de un modelo integrador. Sin embargo, el trabajo de aporta una propuesta integradora tanto para el diseño como para la implementación de la estrategia.

Dicha propuesta es teórica y carece de sustento empírico, por lo que el aporte fundamental del presente estudio consiste en validar empíricamente el modelo planteado, en lo particular en lo referido al diseño de la estrategia. El planteamiento de la teoría de los escalafones superiores sostiene expresamente que el equipo de alta dirección influye en el diseño de la estrategia. Más específicamente, se puede postular que en un marco de racionalidad limitada la base cognitiva de los directivos y sus valores afectan el campo de selección y la selección perceptiva y, por ende, la elección estratégica.

Estas relaciones están soportadas de manera parcial, no integradora, por una serie de estudios previos.



# Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy  
Vicerrectorado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

Decanato de Investigación y Postgrado

## **Relación entre liderazgo y congruencia de valores para mejorar la Productividad Organizacional**

Los líderes poseen determinados valores y dichos valores impactan de liderazgo transformacional pretende lograr congruencia de valores, en tanto que en el estilo de liderazgo transaccional más que la congruencia de valores, tiene como desafío esencial establecer un sistema de recompensas que estimule la acción de los seguidores. En la relación entre liderazgo y la productividad es posible sostener que el estilo de liderazgo afecta en gran escala los planes de producción que poseen las organizaciones. Las investigaciones sobre la materia son concluyentes en demostrar que dicha relación es recíproca y que el comportamiento de una variable afecta en forma inmediata la otra.

El estilo de liderazgo influye decisivamente sobre los procesos productivos y sus resultados (Rodera, 2007). Es probable que la flexibilidad, caracterizada por una mayor apertura a las ideas, mayor discusión de ideas, la posibilidad de ser creativos, etc., contribuya a lograr mayor racionalidad en el comportamiento de la producción. En este contexto, existe abundante evidencia que sugiere que un sistema equitativo de recompensas y un efectivo estilo de liderazgo mueve en forma racional la productividad (en cualquiera de sus estilos) en toda organización (Hart y Banbury, 2004). Bajo esta perspectiva, del modelo surgen cuatro hipótesis, a saber: HIPÓTESIS 1. Los estilos de liderazgo tienen influencia sobre los sistemas de producción. HIPÓTESIS 2. La flexibilidad del liderazgo influye sobre el grado de racionalidad de la producción de bienes. HIPÓTESIS 3. La racionalidad del estilo de liderazgo y del equipo de alta dirección influye sobre la producción del capital humano. HIPÓTESIS 4. La motivación influye positivamente sobre la eficacia de la organización.

### **3. Metodología**

Muestra: Se aplicó un cuestionario a 98 gerentes y administradores de pequeñas y medianas empresas del Municipio San Francisco, Estado Zulia.



# Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy  
Vicerrectorado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

Decanato de Investigación y Postgrado

Variables y medidas: Se empleó un conjunto de variables y medidas validadas, utilizando la escala de Lickert con 5 opciones de respuesta (Siempre, Casi Siempre, A Veces, Casi Nunca y Nunca; con la finalidad de dar respuesta a los ítems que integran el Instrumento de Recolección de Datos. El cual se diseñó con 32 preguntas cerradas, las cuales contienen las dimensiones asociadas a las variables en estudio. Para cada caso se midió la fiabilidad de las variables y medidas de acuerdo con el cálculo del Alpha Cronbach. Dichas variables y medidas e índices de fiabilidad se presentan en la (Tabla I). Para establecer la relación entre las variables se validó el coeficiente de Relación de Pearson.

## 4. Resultados

Los resultados obtenidos fueron:

HIPÓTESIS 1: El análisis de la correlación de Pearson (Tabla I) muestra que el estilo de liderazgo tienen influencia sobre los sistemas de producción del proceso. Sin embargo, el estilo de liderazgo transaccional no tiene una relación estadísticamente significativa con ninguna de las variables analizadas. Los análisis de regresión que consideran como variables independientes al estilo de liderazgo transformacional y al estilo de liderazgo transaccional y como variables dependiente, respectivamente.

Estos resultados muestran que el liderazgo transformacional es relevante para explicar los niveles de producción ( $r= 0,741$ ). HIPÓTESIS 2: La flexibilidad del liderazgo influye sobre el grado de racionalidad de la producción de bienes, en el análisis de la correlación de Pearson (Tabla I) muestra que una amplia flexibilidad en el estilo de liderazgo se relaciona de manera positiva y significativa con el nivel de producción ( $r= 0,991$ ). HIPÓTESIS 3: La racionalidad del estilo de liderazgo y del equipo de alta dirección influye sobre la producción del capital humano, en el análisis de la correlación de Pearson (Tabla I) muestra que el grado de racionalidad del estilo de liderazgo y del equipo de alta dirección influye en forma positiva en laproducción del capital humano. El análisis de regresión (Tabla I) considera como





# Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy  
Vicerrectorado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

Decanato de Investigación y Postgrado

variable independiente el nivel de racionalidad del estilo de liderazgo y como variable dependiente la producción del capital humano, estos resultados evidencian un resultado de ( $r= 0,876$ ) lo cual es un valor determinante. HIPÓTESIS 4: La motivación influye positivamente sobre la eficacia de la organización, el análisis de la correlación de Pearson (Tabla I) muestra que la calidad de la motivación se relaciona de manera positiva y significativa con la eficacia de la organización, el análisis de regresión (Tabla I) considera como variable independiente la motivación y como variable dependiente la eficiencia.

## Conclusiones

El estilo de liderazgo es una variable significativa a considerar para lograr eficacia en las organizaciones. Dicho estilo es un determinante estructural (aunque no el único) en el mejoramiento de la productividad organizacional. Dicho proceso tiene implicaciones estadísticamente significativas sobre los resultados obtenidos versus los esperados y como estos son determinantes para el éxito de las organizaciones en el municipio. Para lograr mayores niveles de productividad dentro de las empresas se requiere incorporar frecuentemente un estilo de liderazgo participativo, aceptar la innovación en las ideas, fomentar una participación creativa y amplia de los altos directivos, así como reconsiderar las posiciones iniciales a la luz de los nuevos antecedentes o ideas. Asimismo, la politización está influenciada por la congruencia de valores del equipo de alta dirección.

En este sentido, para reducir los niveles de comportamiento político en el proceso de toma de decisiones, es necesario que los valores de los equipos participantes sean equivalentes; es decir, debe existir una concepción dominante de valores, metas compartidas, una visión compartida, y prioridades estratégicas consistentes y coherentes entre sí. Finalmente, se debe indicar que el estilo de liderazgo transformacional, y no así el transaccional, tiene impacto sobre la flexibilidad y la congruencia de valores. En este sentido, para lograr mejores decisiones es preferible para las pequeñas y medianas empresas contar con líderes transformacionales; es decir, resulta recomendable que el líder del equipo de alta



# Sustentabilidad al día

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

Universidad Valle del Momboy  
Vicerrectorado  
Decanato de Investigación y Postgrado

dirección comunique y comparta la misión y la visión con sus seguidores, que el líder genere entusiasmo y adhesión entre sus seguidores, y que el líder sea capaz de generar una visión de largo plazo que concilie los intereses de la organización con los intereses de los miembros del equipo.

## 5. Referencias Bibliográficas

- Pedraja, L. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones. Ediciones Interamericanas. DF, México.
- Ponce, J. (2006). Liderazgo Efectivo e Interactivo. Editorial México, DF. México
- David, J. (2007) Sociedad del conocimiento. Editorial Saber. Bogotá, Colombia.
- Berroteran, A. (2008). Estadística para Administradores. Ediciones Linfer. Bogotá, Colombia.
- Vroom, Y. (2000). Dirección Moderna de Organizaciones. Ediciones Thomson. DF, México.
- Rodríguez C. (2005). Liderazgo y Toma de Decisiones Efectivas. Editorial Colombia. Medellín, Colombia.
- Kahai, A. (1997). Liderizando la Nueva Era. Editorial Hickman, LA, USA.
- Bass. K. (1990). Liderazgo. Ediciones Wiley Imprent. USA.
- Nezu C. (2004). El Proceso de Toma de Decisiones. Editorial Colombia. Medellín, Colombia.