

LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD, FACTORES CLAVE EN LAS PYMES⁷⁹

LEADERSHIP AND PRODUCTIVITY, KEY FACTORS IN SMEs

Sergio Raúl López Nieto⁸⁰

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.⁸¹

⁷⁹ Derivado del proyecto de investigación: Liderazgo y productividad, factores clave en las PYMES. Entidad Financiadora: propia.

⁸⁰ Ingeniero Industrial, Instituto Tecnológico de Puebla, Maestría en Ingeniería Administrativa y Calidad, Universidad La Salle Benavente Puebla, Docente, Instituto de Estudios Universitarios, Puebla, Ingeniería, México. correo electrónico: sergio.lopez@ieu.edu.mx, ing.sergio.raul@gmail.com

⁸¹ Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. www.rediees.org

14. LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD, FACTORES CLAVE EN LAS PYMES⁸²

Sergio Raúl López Nieto⁸³

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla con el objetivo de analizar el tipo de liderazgo que predomina actualmente en las PYMES flexográficas y el impacto que tiene este factor en su productividad, ya que forman parte del 98.4% de las unidades económicas en México y se enfrentan a los retos de permanencia en el mercado, administración adecuada de sus procesos y recursos, así como la gestión de la inversión en tecnología.

El método utilizado en la misma consiste en un diseño no experimental, de carácter transversal, un nivel correlacional y un enfoque mixto. Para recopilar la información de los sujetos de estudio se utilizan 2 instrumentos: un cuestionario y una entrevista. Ambos desarrollados con preguntas enfocadas a los estilos de liderazgo autocrático y transformacional. Se define su nivel de confiabilidad bajo el cálculo del Alfa de Cronbach y se utiliza una escala de Likert nivel 5 en sus respuestas. Los resultados se analizaron con el software SPSS, donde se detectan las principales correlaciones entre variables y se concluye la presencia de los 2 estilos de liderazgo bajo seis características principales en los objetos de estudio. Así mismo, que esta habilidad se encuentra inmersa dentro del factor trabajo de la función de producción, el cual es variable e influye en la productividad general de las empresas, lo cual contribuye a que sean más competitivas y rentables.

⁸² Derivado del proyecto de investigación: Liderazgo y productividad, factores clave en las PYMES. Entidad Financiadora: propia

⁸³ Ingeniero Industrial, Instituto Tecnológico de Puebla, Maestría en Ingeniería Administrativa y Calidad, Universidad La Salle Benavente Puebla, Docente, Instituto de Estudios Universitarios, Puebla, Ingeniería, México. correo electrónico: sergio.lopez@ieu.edu.mx, ing.sergio.raul@gmail.com

ABSTRACT

This research is carried out with the aim of analyzing the type of leadership that currently prevails in flexographic SMEs and the impact that this factor has on their productivity, since they form part of 98.4% of the economic units in Mexico and face the challenges of permanence in the market, proper administration of its processes and resources, and the management of investment in technology.

The method used in it consists of a non-experimental, cross-sectional design, a correlational level, and a mixed approach. To collect the information of the study subjects, 2 instruments are used: a questionnaire and an interview. Both developed with questions focused on autocratic and transformational leadership styles. Their level of reliability is defined by lowering the calculation of Cronbach's Alpha and a level 5 Likert scale is used in their responses. The results were analyzed with the SPSS software, where the main correlations between variables are detected and the presence of the 2 leadership styles under six main characteristics in the objects of study is concluded. Likewise, that this ability is embedded within the work factor of the production function, which is variable and influences the general productivity of companies, which contributes to their being more competitive and profitable.

PALABRAS CLAVE: liderazgo, productividad, PYMES

Keywords: leadership, productivity, SMEs

INTRODUCCIÓN

La administración es uno de los elementos clave en las organizaciones que se encarga de la forma en que se gestionan los recursos para lograr objetivos. Bajo esta premisa la Alta Dirección juega uno de los papeles más importantes por la toma de decisiones respecto al rumbo que debe seguir la empresa dependiendo de factores internos y externos, según lo expuesto por Rivas (2015). Muchas situaciones derivadas de una mala administración y toma de decisiones han desembocado en el cierre de las empresas.

De acuerdo con el INEGI (2015), las Pequeñas y Medianas empresas son quienes presentan un mayor riesgo de desaparecer en un tiempo promedio de 7.7 años, derivado de factores como la carencia de capacitación, especialización, falta de recursos y principal preocupación por mantener la liquidez. Además de estos factores, el carácter familiar que tienen estas organizaciones, la cultura de la nación mexicana y la carencia de liderazgo por parte de sus directivos también son motivos que hoy en día requieren especial atención.

Es por ello, que la gestión de un buen liderazgo al interior de las organizaciones permitirá la generación de equipos de trabajo eficientes, comprometidos con los objetivos organizacionales y sobre todo enfocados en ser productivos, además de que prolongará el tiempo de vida de las empresas, así como su crecimiento.

Nos encontramos en una época en la cual, los modelos de liderazgo tradicionales ya no son suficientes para gestionar el recurso humano, pues sus demandas de seguridad, satisfacción de necesidades, proyectos de vida y perspectivas de crecimiento son diferentes a las que se tenían hace un par de décadas.

Un buen líder debe adaptarse a los cambios y saber direccionar a sus equipos de trabajo, además de promover un ambiente de respeto y cordialidad entre los miembros.

Por todo lo anterior, esta investigación se desarrolla con el propósito de analizar el tipo de liderazgo que predomina actualmente en las PYMES mexicanas y la influencia que tiene este factor en la productividad, haciendo un enfoque en las organizaciones que se dedican al proceso de impresión flexográfica que se ubican en el municipio de Puebla.

Se elige este tipo de empresas, ya que son organizaciones altamente productivas en volumen, pero de las cuales se ha investigado poco respecto a temas de liderazgo y

productividad; además de que presentan el reto de permanencia en el mercado, derivado de la estructura organizacional que poseen, así como de la competencia con otras empresas del mismo sector.

Las artes gráficas contemplan aquellas actividades que tiene relación con la preparación, producción y terminado de elementos u obras impresas en diferentes tipos de sustratos. Según datos de la Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas (2019) y la Unión de Industriales Litógrafos de México, este sector necesita de estrategias en la forma en que se gestiona la operación administrativa y productiva, involucrando inversión en tecnología, desarrollo e implementación de metodologías de *lean manufacturing* e incluso desarrollo y capacitación del personal. Si las empresas mexicanas expertas en este ramo logran potenciar sus habilidades productivas y desarrollar nuevos procesos pueden llegar a ser altamente competitivas en el mercado no solo nacional sino internacional (Munive, 2015).

La industria de las artes gráficas en México tiene en su división VII de la economía la denominación de “papel, impresión e industrias relacionadas” que engloban 2 ramas importantes: papel y productos de papel, así como imprenta y editoriales. Bajo estos rubros se tiene a las imprentas con un porcentaje del 97.7%, que en su mayoría son pequeñas y medianas empresas distribuidas según la población y que tienen las características de poca participación en el extranjero y diferencias importantes por tamaño y sindicatos según la región; por otro lado, las editoriales representan el 2.3% con las características de poca mano de obra, subcontratación o maquila y trabajadores por cuenta propia (Munive, 2015).

Es necesario mencionar que las organizaciones dedicadas a la impresión son un negocio rentable por la forma rápida y económica de aplicar diseños a color sobre algún papel o sustrato. Para el caso particular del proceso flexográfico, el nombre se establece el día 21 de octubre de 1952 y desde sus inicios comenzó a desplazar a algunos otros tipos de impresión de la época como el huecograbado y rotograbado (FTA, 2019).

A pesar de ser un proceso de apenas 70 años de existencia, las organizaciones que se dedican al mismo tienen situaciones importantes de mejora, de acuerdo con lo expuesto por Velázquez (2005), quien tomando como base el estudio de las PYMES y sus características realizado por el INEGI, establece que este tipo de organizaciones carecen de sistemas administrativos actualizados, tecnología de punta y personal capacitado para incrementar la

productividad y competitividad. Las empresas flexográficas poseen las siguientes características de acuerdo con datos de la CANAGRAF (2019):

1. Bajo nivel de utilización de su capacidad, ya que solo el 35% de este tipo de empresas trabaja a poco más del 60% de su capacidad instalada.
2. Solo el 20% de este tipo de empresas trabaja dos turnos o tres de acuerdo con la demanda de pedidos de sus clientes.
3. Carecen en su mayoría de procesos de aseguramiento de calidad.
4. Son empresas familiares que se puede percibir en su estructura orgánica.
5. Poseen deficiencias en planeación y programación.
6. Se presentan situaciones complicadas en el aspecto financiero, debido a la variación de tiempos de créditos con proveedores y clientes a raíz de la competencia con otro tipo de organizaciones del mismo sector.
7. Carecen de una capacitación formal que impide el alcance de altos niveles de productividad.
8. Algunas de sus máquinas y equipos están por volverse obsoletos.
9. Aún se presentan deficiencias en sus equipos de trabajo al coordinar alguna actividad emergente.
10. El conocimiento del proceso y de los productos no se transmite entre compañeros, por temor al desplazamiento en el puesto.
11. Los puestos gerenciales y directivos carecen en su mayoría, de habilidades gerenciales para liderar a sus equipos de trabajo.
12. Son poco conocidas en el mercado.
13. El proceso de impresión flexográfica tiene a ser confundido con la impresión digital.
14. La rentabilidad de este tipo de negocios se obtiene por grandes volúmenes de producción.

15. A pesar de ser un proceso que contempla por lo menos 3 etapas, cada una de ellas actúa de manera aislada en sus actividades, propiciando conflictos entre departamentos.

Por lo anterior, para Expo Gráfica y la Asociación Nacional de Industriales y Distribuidores para la Industria Gráfica (2019), se deben desarrollar los siguientes aspectos: Página | 281

1. Renovación de equipos y maquinaria.
2. Capacitación del personal a todos los niveles.
3. Diseñar modelos de negocios acorde a la realidad actual.
4. Incremento de la productividad.
5. Desarrollo de estrategias de acceso a mercados globales.

Ante tal situación de este tipo de empresas, se han desarrollado investigaciones sobre los detonadores de modernización tecnológica en el sector flexográfico (Munive, 2015), así como el liderazgo que se presenta en las PYMES Mexicanas por Lozano, Hernández L. y Ruiz (2016), donde exponen la forma en que un deficiente liderazgo repercute en el crecimiento de este tipo de organizaciones, además Barahona, Cabrera y Torres (2011) abordan la forma en que deben enfrentarse los paradigmas actuales por parte de los gerentes y colaboradores líderes en cualquier momento, contexto y situación, es decir, encontrar la adaptación de estrategias que permitan potenciar a los equipos de trabajo.

Por otra parte, Gómez (2008), expone la forma en que liderazgo empresarial tiene un gran peso en la innovación tecnológica de las PYMES, desde el enfoque de los atributos que deben poseer los buenos líderes para conseguir cambios efectivos en las organizaciones. Velázquez (2005), hace una propuesta sobre liderazgo empático como uno de los modelos que mejor se adaptan a las organizaciones mexicanas cuya finalidad es integrar equipos de alto rendimiento.

Sin embargo, un estudio realizado por Robles, Contreras, Barbosa y Juárez (2013), refleja el comparativo del liderazgo de los directivos mexicanos versus los colombianos, destacado que poseen características similares del tipo transformacional a pesar de las diferencias culturales entre los países. Y por su parte Gómez (2015), expone la importancia del liderazgo enfocado en la gestión de las PYMES para alcanzar resultados de impacto positivo al interior y crecimiento económico de las naciones.

Los estudios, datos y resultados anteriores servirán de base para conocer las perspectivas del liderazgo en las PYMES flexográficas actualmente y la manera en que influye este elemento en su productividad.

Del total de PYMES existentes en México reportadas en 2018 por el INEGI, una cantidad de 21,458 están relacionadas con actividades propias de las artes gráficas y de ellas el 4.9% se dedica específicamente a la manufactura de productos relacionados con impresión. De este porcentaje el 1.058% (227 aproximadamente) se dedica exclusivamente a la flexografía, que es un proceso de impresión mediante rodillos rotativos y placas flexibles, el cual aporta el 74.4% de producción nacional de etiquetas para productos de los sectores de alimentos, bebidas, farmacéuticos, de higiene y cuidado personal, herramientas y logísticos. El resto es cubierto por otros tipos de impresión como la digital y la serigrafía.

Este tipo de empresas cubren las características siguientes:

- Son PYMES por el número de empleados que laboran en ellas (INEGI, 2018).
- Son de carácter familiar, ya que el personal de los puestos directivos y gerenciales tienen alguna relación de parentesco (INEGI, 2014).
- No tienen a personal con la formación específica para atender a este tipo de sector, ya que en México solo existen 2 Universidades que ofrecen el programa de Ingeniería en Artes Gráficas, el cual es el único aproximado a las actividades desarrolladas en este tipo de industrias (Gobierno de México, 2020)
- Invierten poco en capacitación del personal (INEGI, 2015).
- Se ubican en 26 de los 2,456 municipios del país concentrándose en los estados de México, Querétaro, Jalisco, Puebla, Chihuahua y la Ciudad de México (INEGI, 2018).
- Desarrollan el proceso de impresión más importante para la industria manufacturera por los altos volúmenes de producción y la facilidad para poder colocar los productos (etiquetas impresas) en los envases, derivado a la presentación en rollos. (INEGI, 2018).

Lo anterior refleja un contraste entre lo pequeñas que son estas organizaciones y lo productivas que pueden llegar a ser considerando mejoras importantes en sus diversas áreas.

Sin embargo, se están enfrentando a retos importantes con la introducción de nuevos y sofisticados sistemas de impresión digital que se derivan de los costos accesibles de los equipos utilizados para impresión, consideraciones ambientales por el uso de papeles y adhesivos, y la creciente competencia e importación de productos, esto de acuerdo con la CANAGRAF (2019).

Todos los factores de gestión y administración de las PYMES recaen en los puestos directivos y gerenciales, pues el trabajo en equipo permite trabajar de manera sinérgica en el alcance de objetivos y desarrollar nuevas estrategias de competitividad, de acuerdo con un estudio realizado por Munive (2015), donde destaca 4 aspectos principales que influyen en la implementación de tecnología e innovación de este tipo de empresas: modernización de procesos, dirección y equipos, productividad e innovación.

De este estudio se toma en consideración el aspecto de dirección y equipos, así como el de productividad, en los cuales se tiene una percepción respecto a la carencia y elementos necesarios para que la empresa funcione efectivamente con un 30.35% y un 24.25% respectivamente.

Con base en estos resultados, hay similitud con lo reflejado por el INEGI en su encuesta ENAPROCE (2018), donde se refleja que solo el 58.93% de las empresas invierten en capacitación en sus niveles operativos y gerenciales.

El INEGI (2018), establece que la mayoría de las PYMES presentan problemas en sus procesos administrativos y organizacionales, ya que la formación académica de su personal es de aproximadamente 7 años, lo cual es concordante con lo que establece la CANACINTRA (2019), donde solo el 10% de los empresarios les da importancia a los programas de formación y capacitación de su personal.

Por todo esto, la situación problemática en las empresas flexográficas se puede resumir de la siguiente forma:

Al ser PYMES, se enfrentan al reto de permanencia en el mercado por tener recursos limitados, así como a la carencia de una capacitación en todos los niveles de manera integral, sin embargo, su importancia radica en que son parte de las organizaciones más importantes para la economía del país.

Desde el enfoque productivo no están utilizando el cien por ciento de sus capacidades instaladas, carecen de innovación en procesos sustentables y la formación en el ramo es carente, por lo que no hay un direccionamiento efectivo en los procesos mediante indicadores y equipos de trabajo, lo que representaría oportunidades de crecimiento, así como de mejora y posicionamiento con respecto a otros métodos de impresión como los digitales.

Finalmente, al ser empresas de carácter familiar, los puestos Directivos y gerenciales podrían tener deficiencias en la administración y gestión de algunas áreas de la empresa, derivado quizá de la falta de capacitación y formación en habilidades gerenciales que les permitan potenciar a sus equipos de trabajo de manera conjunta.

Por lo anterior, el objetivo general de esta investigación tomando como referencia el nivel VI correspondiente a evaluación de la Taxonomía de Bloom (Bernal, 2006) consiste en determinar la influencia del liderazgo de las empresas flexográficas del municipio de Puebla en la productividad de estas.

Para ello es necesario contemplar que, con el paso de los años, las empresas han experimentado muchas variantes en el aspecto de liderazgo, pues las circunstancias que se han suscitado derivado de situaciones de carácter interno o externo han permitido la generación de clasificaciones y estilos de liderazgo donde el sector, el tamaño de la empresa y la cultura son determinantes para su implementación.

La concepción del modelo tradicional de líder lo concibe como un actor principal y diseñador de las estructuras organizacionales, que debe poseer las características de un buen orador, que tiene un carácter, una visión a futuro, conocimientos suficientes sobre la formulación y evaluación de proyectos, así como la habilidad de supervisar y controlar a sus equipos de trabajo (Contreras, Barbosa, & Castro, 2012).

Mayo (1933), cambia la perspectiva del liderazgo, ya que se centra en el aspecto humano y la manera en que repercuten sus prácticas en la productividad empresarial, destacando que la satisfacción del personal generará mejores resultados que se reflejarán en el crecimiento económico de las empresas.

A pesar de estas concepciones desde diversas perspectivas, hoy en día ante la globalización compleja, la percepción que se tiene del líder es de un facilitador de cambios

en las empresas, que debe tener la capacidad de poder guiar y fomentar la cooperación entre los elementos para ejecutar tareas en conjunto que permitan conseguir los objetivos (Schneider, 2002).

Dentro de la cultura organizacional, se debe dar la confianza por parte de los líderes para construir relaciones benéficas entre mandos medios-altos y colaboradores (Yukl, 2008). Por otro lado, es importante hacer una diferenciación entre un administrador y un líder, el primero siempre busca que las cosas se hagan de manera correcta mientras que el segundo se enfoca en hacer lo correcto y lo exacto (Bennis & Nanus, 2008).

Esta es la perspectiva que se da en muchas organizaciones hoy en día, pues el concepto de líder se usa como sinónimo de buen administrador o de jefe. Ese mal enfoque y entendimiento del concepto es lo que genera confusión en los colaboradores de la empresa, ya que mientras se usa el concepto de líder se ejecutan las actividades de un administrador.

De acuerdo con National Minority AIDS Council (2017), el liderazgo se centra en la forma de influir en empleados, miembros de la empresa o incluso seguidores para llevar a cabo las metas organizacionales. Además, contempla el conocimiento, las actitudes y conductas que coadyuvan al logro de la misión deseada por medio de la identificación efectiva y convencimiento del status al que se quiere llegar.

Es por ello por lo que un buen líder también busca el desarrollo de sus colaboradores, pues alienta, enseña y les facilita la ejecución de sus tareas a través de la capacitación y apoyo constante (Münch L. , 2011). Sin embargo, la perspectiva de los trabajadores con respecto a sus líderes es totalmente contraria, pues mandan, controlan, exigen y no toman en cuenta las opiniones (Bass, 1990).

Esta tendencia de pensamiento se da en las nuevas generaciones del mercado laboral con los *Baby boomers*, la generación “X” o los *millenials*, quienes tienen diferentes perspectivas y aspiraciones con respecto al trabajo colaborativo. El liderazgo entonces, debe ser entendido como un fenómeno universal que contempla valores, ideas, principios, creencias y formas de actuar que se ven influenciados por la cultura del lugar donde se desarrollan, abarcando las áreas sociales, políticas, familiares y empresariales, por lo que para esta investigación se define al liderazgo como la habilidad gerencial que permite el

desarrollo, motivación e integración de los equipos de trabajo de las organizaciones para alcanzar los objetivos de las mismas.

Entre los estudios de liderazgo, se cita a Castro y Nader (2004) quienes diferencian tres tipos de liderazgo entre los puestos de alto y bajo nivel: los líderes de rango completo, los transformacionales y los transaccionales. En Argentina, Omar (2011) analizó la relación entre la satisfacción laboral y la forma en que el supervisor es visto como un líder transformador en las organizaciones públicas y privadas del país.

En México, Pedraza, Lavín, Delgado y Bernal (2015) identificaron la manera de ejercer el liderazgo en las empresas comerciales de Tamaulipas, donde determinaron que las 5 dimensiones del Inventario de Prácticas de Liderazgo están presentes en la gerencia de este tipo de organizaciones.

Tomando como base los conceptos anteriores, entendiendo el contexto bajo el cual trabajan las empresas en México y por la estructura organizacional de las PYMES se considerarán para esta investigación 2 tipos de liderazgo:

1. El liderazgo autocrático caracterizado por que el líder tiene el poder absoluto sobre los colaboradores o equipos y en el cual los trabajadores muestran falta de motivación (Giraldo & Naranjo, 2014).
2. El liderazgo transformacional se basa en la inspiración del equipo permanentemente y les transmite entusiasmo. Busca iniciativas y agrega valor (Giraldo & Naranjo, 2014)

Desde el otro punto de vista, la productividad es una medida de eficiencia en el trabajo y el capital para producir valor. Es también entendido como todo crecimiento en producción que no se explica por aumentos de trabajo, es decir haciendo uso eficiente de los recursos obteniendo mayores productos con los mismos o menores insumos (Galindo & Rios, 2015).

Este concepto también se define como la relación existente entre lo que se produce y la cantidad de insumos utilizados para ello (CEPAL U. d., 2016). La productividad tiene que ver con fenómenos relacionados con el crecimiento económico dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Tecnología. Es uno de los elementos que en fusión con la productividad conlleva a la generación de nuevos productos y procesos (CEPAL, 2001).
- Eficiencia. Es un concepto de alta relación con la productividad ya que contempla la cantidad de producción obtenida con respecto a los insumos o materias primas utilizadas. (Faal, 2005).
- Ahorros en los costos de producción. Tiene relación con la reducción de costos, ya sea a través de la implementación de la tecnología o con eficiencia, mayor capacidad instalada o a través de la implementación de mejoras.
- Nivel de vida. Este contexto tiene que ver con el nivel de vida de los habitantes, con respecto a los avances y retrocesos que se tengan y la relación entre el ingreso per cápita de un país y su nivel de productividad.

En toda empresa es necesario considerar cuatro elementos importantes dentro del aspecto productivo, los cuales determinarán el éxito comercial y operativo de esta.

Considerando los elementos anteriores, se origina la función de la producción de Cobb Douglas (Samuelson & Nordhaus, 2004), donde se establece la relación que existe entre el total de productos obtenidos y la combinación de factores utilizados para obtenerlos.

Esta función considera al capital (K), al trabajo o mano de obra (L), la tierra (T) y las iniciativas empresariales (H), los cuales matemáticamente se representan de la siguiente forma:

$$Q = f(L, K, T, H)$$

En este modelo, cada empresa debe definir la combinación de dichos factores para obtener un resultado altamente productivo y económico; sin embargo, 3 factores están asociados estrechamente, por lo que la representación matemática se sintetiza como sigue:

$$Q = f(L, K)$$

En esta función solo se están contemplando al capital y a la mano de obra como factores principales de obtención de la productividad de las empresas, pues sus principales características, de acuerdo con Valencia (2015) son:

- La producción es mayor cuando los factores aumentan.

- La producción también dependerá de la tecnología con la que cuente la empresa, mientras mayores innovaciones se tengan en los procesos de manufactura mejores resultados productivos se obtendrán.
- Los recursos pueden ser sustituidos.
- Los insumos pueden ser fijos o variables.

Bajo estos elementos, desde el aspecto económico, al capital se le considera como factor fijo, mientras que la mano de obra de carácter variable. Es entonces en este punto, donde la gestión del factor humano mediante habilidades gerenciales puede ser un factor que influya en la mejora de la productividad y competitividad.

Al ser un factor variable, es recomendable hacer uso de todos los elementos pertinentes para llevarlo a un máximo nivel de integración con actividades como la capacitación y formación constante, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, etc.

De esta forma, la asociación de las variables de esta investigación, liderazgo y productividad, se interrelacionan en el alcance de una meta empresarial que permita a las organizaciones flexográficas posicionarse, hacerlas más rentables e incrementar sus mercados.

MATERIAL Y MÉTODOS

Los diseños de investigación no experimental son aquellos donde se estudian problemas o fenómenos en su contexto natural, es decir las variables no son manipuladas y tampoco se tiene control sobre ellas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Por ello, la presente investigación sobre liderazgo y productividad en las PYMES corresponde a este tipo de diseño ya que ninguna de las variables se manipulará durante el estudio, además será de carácter transeccional o transversal, ya que las mediciones de las variables se realizarán en un único momento (Bernal, 2006).

Derivado de lo anterior, de acuerdo con el tipo de nivel de la investigación, es correlacional ya que asocia las variables de liderazgo y productividad, y tiene un carácter explicativo porque presentará un entendimiento sobre el fenómeno estudiado y la forma en que influye una variable sobre la otra mencionando el tipo de relación existente entre ambas.

Tiene un enfoque de carácter mixto, ya que se contemplará recolección de datos con mediciones cuantitativas y cualitativas de las variables estudiadas que son liderazgo y productividad.

Se contempla a la población de las empresas dedicadas al proceso de impresión flexográfica ubicadas en el municipio de Puebla, las cuales poseen las siguientes características:

- Número de empleados: de acuerdo con el INEGI (2015) las pequeñas empresas contemplan de 11 a 50 empleados y las medianas de 50 a 100.
- Procesos de impresión similares, la única variación es el modelo de la maquinaria utilizada, lo cual no afecta en nada el proceso productivo.
- La estructura jerárquica se compone normalmente de un Director General, una Gerencia Administrativa, una Gerencia de Ventas, una Gerencia de Operaciones o Producción, un jefe de diseño, un jefe de compras, un jefe de contabilidad, un jefe de planeación, un jefe de almacén, un jefe de calidad, personal operativo (impresión, corte y rebobinado, empaque) y personal de reparto.
- El total del personal en este tipo de empresas oscila entre 42 y 83 elementos distribuidos en las áreas descritas en el punto anterior.
- La población contemplada es de 302 elementos de las empresas del sector y giro mencionado, que se encuentran actualmente laborando en las 5 empresas establecidas de este giro en el municipio de Puebla.
- Se realiza el cálculo de la muestra utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra =?

N = Tamaño de la población = 302

Z = Nivel de confianza = 95% = 1.96

p = Probabilidad de éxito = 50%

q = Probabilidad de Fracaso = 50%

d = Margen de error = 5%

Una vez determinada la muestra, que corresponde a 169 sujetos, se realiza un muestreo, el cual consiste en la selección de un conjunto de elementos con características particulares que pertenecen a un grupo determinado con la finalidad de observarlos, estudiarlos y obtener información para la investigación (Saavedra, 2001).

Bajo la anterior clasificación de los tipos de muestreo, el que se desarrollará en la presente investigación es el probabilístico aleatorio, que contemplará elementos dependiendo de una misma probabilidad de elección (Muñoz, 1998).

Por otra parte, los instrumentos de recolección de datos hacen referencia a los recursos de los cuales el investigador hace uso para poder obtener información y datos de los sujetos de estudio. A través de estos instrumentos, se obtiene información sintetizada que se puede contrastar con los conceptos y teorías expuestas por diversos autores, así como con las variables de estudio y los objetivos de la investigación (Orellana & Sánchez, 2006).

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos de acuerdo con Münch y Ángeles (1990) son: Observación directa, encuesta, cuestionario y entrevista. Derivado de esta clasificación, el instrumento que se utilizará para medir las variables será:

- Cuestionario, que se aplicará vía online o presencial al personal operativo de las organizaciones estudiadas que tendrá preguntas relacionadas sobre el liderazgo que ejercen sus jefes y la forma en que ellos perciben la productividad de la organización. El cuestionario se estructura con preguntas enfocadas a dos estilos de liderazgo, el autocrático y el transformacional contemplando ocho dimensiones que comprenden motivación, respeto, comunicación, resistencia al cambio, trabajo en equipo, empatía, autoridad y carácter, tomando como base lo expuesto por algunos autores como características principales del líder.

La validez de un instrumento debe ser de contenido referente al grado en que refleje el dominio específico del contenido de lo que se quiere medir (Corral, 2009).

Para esta investigación, una vez generado el cuestionario se realiza una validación por expertos, cuya finalidad es conocer la probabilidad de error en la configuración del instrumento mediante el juicio razonable para tener estimaciones buenas. Una vez validado

el cuestionario por expertos, se realiza una prueba piloto en los sujetos de estudio, posteriormente se analizan los resultados, se realizan los ajustes pertinentes y se procederá a la aplicación del cuestionario.

La confiabilidad del instrumento se determinará a través del método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

Para medir la confiabilidad del instrumento, los ítems serán codificados a través de una escala de Likert nivel 5, recordando que cuanto más cerca de 1 se encuentre el valor de alfa, la consistencia de los ítems es mayor (Frías, 2018). La medición del alfa de Cronbach será a través del software estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*, por sus siglas en inglés).

El resultado obtenido del instrumento fue de 0.731, que de acuerdo con el criterio de George y Mallery (2003) es aceptable.

Una vez hecha la prueba piloto y el cálculo de fiabilidad del instrumento se procede a realizar la aplicación de los cuestionarios con el total de elementos de la muestra. Dicha aplicación se realizó a través de Google Forms de manera electrónica, con lo cual se facilitó la recolección de los datos, en algunas de las empresas se permitió la aplicación “*face to face*” con los colaboradores, ya que algunos de ellos no contaban con correo electrónico.

RESULTADOS

Los resultados derivados de la aplicación del instrumento y el análisis con el programa SPSS son los siguientes:

El 87.6% considera que se presenta un buen liderazgo autocrático contra un 85.3% que percibe un buen liderazgo transformacional, estos resultados se derivan de que el cuestionario incluía interrogantes respecto a ambos tipos de liderazgo.

Se contemplaron 8 dimensiones de análisis las cuales se presentan en la siguiente tabla, destacando los porcentajes más altos en cada una de ellas derivado de las respuestas de las personas a quienes se les aplicó el cuestionario:

Tabla 1

Concentrado de dimensiones de liderazgo autocrático y transformacional

Dimensión	Liderazgo Autocrático		Liderazgo Transformacional	
Total General	REGULAR	8.8	REGULAR	7.1
	BUENO	87.6	BUENO	85.3
	EXCELENTE	3.5	EXCELENTE	7.6
Motivación	MALA	2.4	MALA	4.1
	REGULAR	17.6	REGULAR	15.3
	BUENA	51.2	BUENA	46.5
	EXCELENTE	28.8	EXCELENTE	34.1
Autoridad	MALA	30.6	MALA	12.4
	REGULAR	47.1	REGULAR	31.2
	BUENA	18.8	BUENA	35.3
	EXCELENTE	3.5	EXCELENTE	21.2
Resistencia al cambio	MALA	4.1	MALA	4.1
	REGULAR	16.5	REGULAR	28.8
	BUENA	44.1	BUENA	52.4
	EXCELENTE	35.3	EXCELENTE	14.7
Carácter	MALO	1.2	MALO	10.0
	REGULAR	22.4	REGULAR	32.4
	BUENO	55.3	BUENO	39.4
	EXCELENTE	21.2	EXCELENTE	18.2
Comunicación	MALA	8.8	MALA	2.9
	REGULAR	26.5	REGULAR	26.5
	BUENA	44.1	BUENA	47.6
	EXCELENTE	20.6	EXCELENTE	22.9
Empatía	MALA	9.4	MALA	6.5
	REGULAR	19.4	REGULAR	21.8
	BUENA	32.9	BUENA	37.6
	EXCELENTE	38.2	EXCELENTE	34.1
Respeto	MALO	19.4	MALO	7.6
	REGULAR	52.4	REGULAR	20.6
	BUENO	24.7	BUENO	42.9
	EXCELENTE	3.5	EXCELENTE	28.8
Trabajo en equipo	MALO	4.7	MALO	4.1
	REGULAR	28.2	REGULAR	22.4
	BUENO	49.4	BUENO	48.2
	EXCELENTE	17.6	EXCELENTE	25.3

Fuente. Elaboración propia.

Al realizar las correlaciones correspondientes entre las dimensiones del liderazgo y la productividad, se obtuvo que las dimensiones de liderazgo que tienen una correlación alta positiva con la productividad laboral son: carácter, comunicación, empatía, trabajo en equipo, respeto y motivación.

Con la productividad de carácter parcial, las dimensiones que tienen mayor correlación positiva son comunicación, empatía, motivación y respeto. Por otro lado, la productividad total tiene una correlación alta con las dimensiones de carácter, comunicación, empatía, trabajo en equipo y motivación.

Finalmente, la productividad de factor total solo tiene correlación con la dimensión de comunicación.

También se realizó el análisis de las medias de cada una de las dimensiones en cada uno de los tipos de liderazgo analizados, teniendo para el autocrático que las dimensiones de autoridad y respeto se encuentran por debajo de la media, mientras que las restantes se encuentran por encima de ella, por lo cual la percepción de los colaboradores respecto a ellas tiene un mayor impacto positivo respecto a las primeras.

Con respecto al transformacional todas las dimensiones están por encima de la media, y sobresale la motivación en este tipo de liderazgo con un valor de 3.11, por lo que en este tipo de liderazgo todas las dimensiones son percibidas por el personal como buenas y que generan mayor trabajo de equipo y productividad.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Derivado del desarrollo de la presente investigación se puede concluir que el liderazgo y la productividad son primordiales para toda organización, desde el enfoque de competitividad y crecimiento interno. Se logró determinar que el tipo de liderazgo autocrático es el predominante en las empresas flexográficas, en comparación con el liderazgo transformacional, sin embargo, hay presencia de los dos, derivado de la edad de las personas que se encuentran laborando en estas organizaciones, las cuales pertenecen a las denominadas Generación X y Generación *Millennial*, de acuerdo con los resultados demográficos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos.

Respecto a las características del tipo de liderazgo que prevalece en este tipo de empresas se deduce, con base en los resultados obtenidos, que si bien los teóricos proponen características similares, con las cuales se elaboró el cuestionario de la investigación y que consideran a la motivación, comunicación, empatía, respeto, trabajo en equipo, carácter, autoridad y resistencia al cambio, son las seis primeras las que los colaboradores consideran como importantes de un líder y que tienen relación directa con el aspecto de productividad.

En este contexto se pueden detonar diversos estudios en este tipo de empresas referentes a la manera en que se percibe la autoridad y la forma en que se ejerce, así como la manera en que la resistencia al cambio está generando o frenando cambios organizacionales de todo tipo.

Finalmente respecto a la relación entre liderazgo y productividad, se detecta que la comunicación y la empatía son factores que contribuyen al alcance de los objetivos por la relación con la productividad total y marginal, además de que dentro de la función de la productividad se encuentra inmerso el factor mano de obra, y es en dicho elemento donde el liderazgo tiene un impacto desde el alcance objetivos generales e individuales, el desarrollo del personal y la capacitación, hasta la retención y atracción del mismo.

Lo que no se pudo precisar con exactitud, es la manera en que el líder también influye en los elementos de tierra, capital y tecnología de la función de producción, lo cual puede dar pie a nuevas investigaciones complementarias respecto al tema y proporcionar un panorama sobre el grado en que un líder, desde diversos enfoques, puede mejorar sus índices de productividad, contemplando elementos de carácter económico, sustentable y de disponibilidad de recursos, los cuales son elementos que de acuerdo con el INEGI (2018), permiten a las empresas ser mayormente competitivas.

Las teorías que dan sustento a la investigación se interrelacionan de una manera directa con base en los elementos que cada una de ellas aporta y la forma en que se están contextualizando en las empresas mexicanas.

Por todo lo anterior, la necesidad de un liderazgo efectivo desde la Alta Dirección hasta los puestos jefaturas, determinará la forma en que las PYMES flexográficas puedan alcanzar el éxito en el mercado a través de la generación de competitividad e innovación, por ello es recomendable la inversión en capacitación del personal y tecnología, aunados de la

implementación de nuevos modelos y metodologías que permitan a las organizaciones crecer exponencialmente en un corto plazo, además de trabajar en el proceso de *know-how* derivado de la carencia de profesionistas que se puedan integrar inmediatamente en este tipo de organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barahona Urbano, H., Cabrera Moya, D., & Torres Castro, U. (2011). Los líderes del siglo XXI. *Entramado*, 86-97.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 10-31.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. España: Paidós.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- CANACINTRA. (12 de diciembre de 2019). CANACINTRA. Obtenido de <https://bit.ly/3fv9L4n>
- Castro, A., & Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional. Un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, 45-65.
- CEPAL. (2001). *Structural reforms, productivity, and technological change in Latin America*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- CEPAL, U. d. (2016). *Productividad y brechas estructurales en México*. México: Repositorio CEPAL.
- Contreras, F., Barbosa, D., & Castro, G. (2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio Libre*, 193-206.
- Corral, Y. (2009). Validez y Confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad de Carabobo, 1-20.
- Council, N. M. (2017). *Desarrollo de liderazgo*. Washington: NMAC.
- Expo Gráfica 2019 Centro Citibanamex, C. d. (2019). *Competitividad: El reto a vencer en el México Moderno. Reporte Técnico*. ANIDIGRAF, 1-2.
- Faal, E. (2005). GDP growth, potential output, and output gaps in Mexico. *IMF Working Paper*.

- Frías, N. (11 de noviembre de 2018). Universitat de València. Obtenido de <https://bit.ly/2Y9J53n>
- FTA. (31 de Julio de 2019). Flexographic Technical Association. Obtenido de <https://bit.ly/2URUeUr>
- Galindo, M., & Rios, V. (2015). Productividad. Estudios Económicos, 5-14.
- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update. Boston: Allyn & Bacon.
- Giraldo, D., & Naranjo, A. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Colombia: Universidad del Rosario.
- Gobierno de México. (2020). SEGOB. Recuperado el 02 de abril de 2020, de SEP: <https://bit.ly/3eblrZP>
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento y gestión, 157-194.
- Gómez, A. M. (2015). El papel del liderazgo en la gestión de las PYMES en Cartagena de Indias. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Gráficas, C. N. (18 de Julio de 2019). CANAGRAF. Obtenido de <https://canagraf.mx/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- INEGI. (2014). Sistema de Cuentas Nacionales de México: Productividad total de los factores: modelo KLEMS. México.
- INEGI. (2015). Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra. México.
- INEGI. (09 de agosto de 2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). Obtenido de <https://bit.ly/2AzSZT7>

- Lozano, E., Hernández, L. E., & Ruíz, J. M. (2016). La falta de liderazgo en las PYMES familiares mexicanas: un obstáculo para el crecimiento y la prosperidad del entorno empresarial. *Horizontes de la Contaduría*, 43-56.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: The MacMillan Company. Página | 299
- Münch, L. (2011). *Liderazgo y dirección*. México: Trillas.
- Münch, L., & Ángeles, E. (1990). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.
- Munive, M. (2015). Detonadores de la modernización tecnológica en la industria gráfica de México: una metodología y un caso de éxito. *Ingeniería, Investigación y Tecnología*, 317-334.
- Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Prentice Hall.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *LIBERABIT*, 129-137.
- Orellana, D., & Sánchez, M. (2006). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usados en la investigación cualitativa. *Revista de Investigación Educativa*, 205-222.
- Pedraza, N., Lavín, J., Delgado, G., & Bernal, I. (2015). Prácticas de Liderazgo en Empresas comerciales en Tamaulipas (México). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XXIII, núm. 1, 251-265.
- Rivas, L. (2015). El equipo de la alta dirección en empresas multinacionales Caso Suramericana S.A. XXVIII Congreso Latinoamericano de Estrategia, 1-18.
- Robles, V., Contreras, F., Barbosa, D., & Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación & Desarrollo*, 395-418.
- Saavedra, M. (2001). *Elaboración de tesis profesionales*. México: PAX.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2004). *Microeconomía*. México: McGraw-Hill.

Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science*, 209-220.

Valencia, K. (2015). ¿Que nos enseña la función de la producción? Centro Universitario Valle de Chalco UNAM, 1-17.

Velázquez, G. (2005). Liderazgo Empático "Un modelo de liderazgo para las Organizaciones Mexicanas". *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*, 81-100.

Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. Nueva Jersey: Prentice Hall.