

## CAPITULO V

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo a la metodología establecida en el capítulo correspondiente, y una vez concentrados los cuestionarios aplicados, se procedió a depurar los que tuvieran errores quedando cien de los ciento veinticinco que originalmente se habían considerado, esta información se procesó en una hoja de cálculo electrónica lo cual permitió hacer el análisis y la interpretación correspondiente en una forma más rápida y eficiente, y a continuación la presentamos:

#### 5.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION OBTENIDA

En función del análisis de la información obtenida de subordinados directos de los gerentes de empresas en la Ciudad de Hermosillo, se llegó a un conjunto de conclusiones y recomendaciones que arrojan una valiosa información que no sólo concierne a los estudiantes de Administración, sino que proporciona directrices importantes también para las empresas agrupadas a los organismos empresariales de la localidad, como son: CANACO, CANACINTRA, COPARMEX, CANACOPE.

##### 5.1.1 ANÁLISIS:

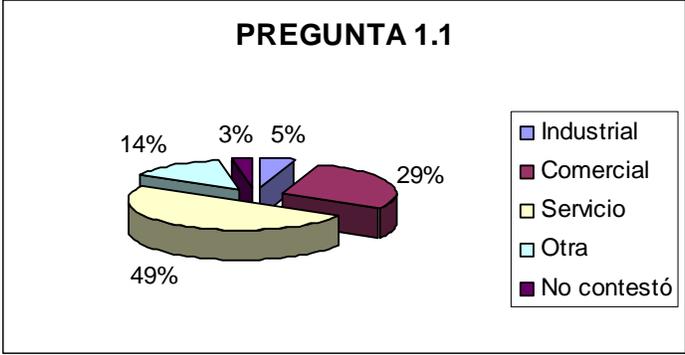
Para recabar la opinión de los subordinados respecto al estilo administrativo de su jefe, se aplicó un cuestionario directo a cada subordinado, de estos, se distribuyeron un total de 125 en un número igual de empresas, de los cuales se recuperaron 105 que representa un 84% del total. De estos, 5 se depuraron por tener errores, quedando un número de cien cuestionarios buenos que cumplieron con los requisitos establecidos.

En el análisis, el orden de las respuestas para cada una de las preguntas efectuadas es descendente, es decir, que en primer lugar está el rango o inciso de mayor frecuencia de respuestas y así sucesivamente hasta llegar al de menor número de respuesta para cada pregunta.

La pregunta número 1 se formuló en dos incisos el primero para conocer el giro de las empresas seleccionadas y el segundo para conocer la antigüedad de los gerentes en el puesto o

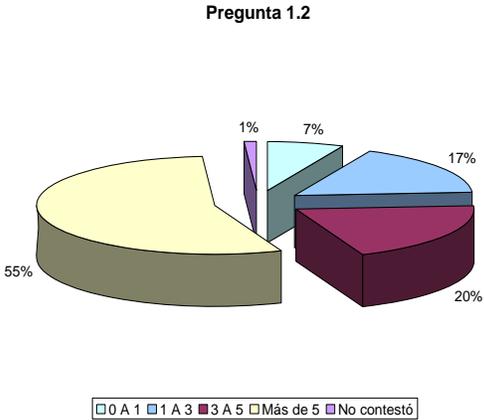
puestos similares es decir la experiencia acumulada por estos: los resultados de dichas preguntas fueron las siguientes:

Para la primera parte de la pregunta numero 1, los giros de las empresas donde laboran los subordinados entrevistados son: 49 de servicio, 29 comercial, 14 de otros (instituciones de beneficencia, sector gobierno o paraestatales), 5 industrial y solo 3 no contestaron a esta pregunta.



**Grafica No. 1 Giro de las Empresas Encuestadas**

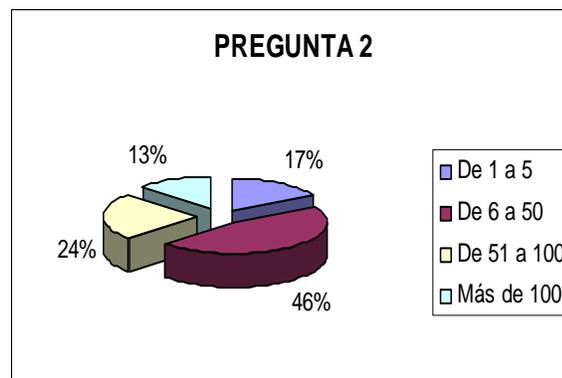
Para la segunda parte de la pregunta numero 1, en el renglón de rango de años de experiencia del jefe, las respuestas de los subordinado entrevistado fueron: 55 para 5 o más años, 20 de 3 a 5 años, 17 de a 3 años, 7 de 0 a 1 años, y 1 no contesto.



**Grafica No. 2 Años de Experiencia de los gerentes**

Para la pregunta numero 2 en relación a la distribución de personas entrevistadas que laboran actualmente, quedo de la siguiente manera, en la microempresa 17, en la pequeña empresa 46, en la

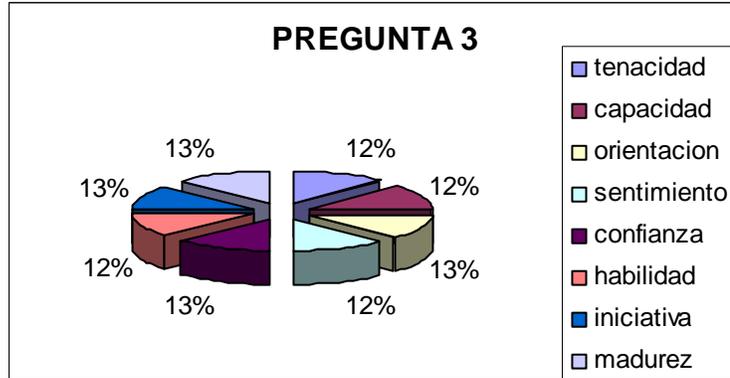
mediana empresa 24, en empresas grandes 13. el 70% de la encuesta quedo en la pequeña y mediana empresa.



**Grafica No. 3 Tamaño de la Empresa por el  
Numero de empleados**

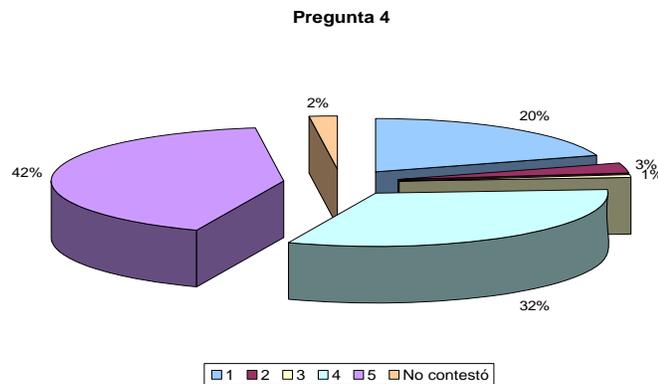
Para la pregunta numero 3. En relación a la identificación de las características personales que posee su jefe que le facilitan su labor de dirigir las actividades, influir y motivar a sus compañeros para que realicen mejor su trabajo. El promedio de la evaluación de cada una de las características de acuerdo a la apreciación del uno al diez, son:

- confianza en si mismo 9.170
- capacidad intelectual 8.940
- madurez 8.890,
- orientación a la realización del trabajo 8.780
- iniciativa 8.780
- tenacidad para alcanzar las metas 8.740
- sentimiento de autorrealización 8.560
- habilidad administrativa-formador de equipo 8.270.



Para la pregunta número 4 en relación a cómo el subordinado entrevistado califica a su jefe inmediato respecto al comportamiento que muestra por el bienestar de su personal subordinado y su interés en relación al desempeño de tus actividades laborales para alcanzar las metas planeadas? son:

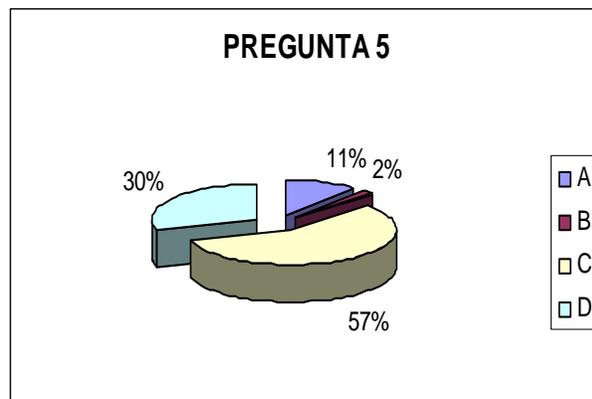
- (5) interesado por la producción y tareas y también por el personal 42
  - (4) mucho interés por la producción y tareas y mucho en el personal 32
  - (1) mucho interés por la producción y tareas y poco en el personal 20
  - (2) poco interés por la producción y tareas y poco en el personal 3
  - (3) poco interés por la producción y tareas y mucho en el personal 1
  - y no contestó 2
- suma 100



Grafica No. 5 Comportamiento que muestra el jefe por el bienestar del personal.

Para la pregunta número 5 en relación al estilo en que el subordinado entrevistado ubica el comportamiento de su jefe inmediato al relacionarse con su personal, en orden descendente son:

- C) Comparte la toma de decisiones con el personal y les explica las razones de las decisiones tomadas cuando es necesario comunica en forma objetiva las criticas y los elogios a los subordinados, 57 contestaron en esta opción
- D) Escucha con atención a sus subordinados, pero siempre toma sus propias decisiones personales, 30 contestaron en esta opción de los cien.
- A) El jefe tiene poca confianza en su personal, cree que el dinero es la única recompensa que los motiva y da órdenes sin permitir ninguna pregunta, 11 contestaron en esta opción
- B) Tiene poca confianza en sí mismo, no establece objetivos y minimiza la comunicación y la interacción del personal, 2 dos contestaron en esta opción de los cien.

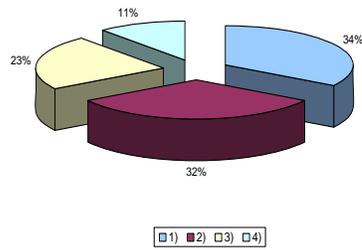


Grafica No. 6 Estilos del jefe

Para la pregunta numero 6, 1) En relación a que el subordinado entrevistado determine cual es el estilo de liderazgo de su jefe, las respuestas de más frecuencia a menos son:

- (2) Es el que da órdenes pero los subordinados tienen cierta libertad para comentarlas 34
  - (4) Es el que da participación a todos, se establecen metas y se toman decisiones relacionadas con el trabajo en equipo .....32
  - (3) Es el que establece metas y da órdenes generales, luego de discutirlos con sus subordinados.....23
  - (1) Es el que toma todas las decisiones relacionadas con el trabajo y tiene poca confianza en sus subordinados..... 11
- Suma..... 100

Pregunta 6

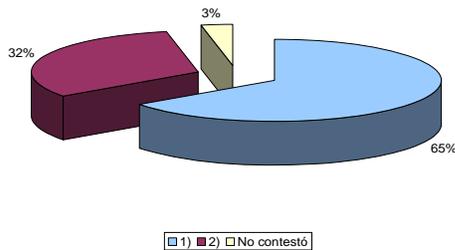


**Grafica No. 7 Estilo de liderazgo del Jefe**

Para la pregunta número 7, en relación a que el subordinado entrevistado debe identificar a su gerente de entre dos opciones proporcionadas, las cuales son:

- (1) Es el tipo de gerente que da instrucciones, dirige a sus subordinados y los supervisa para cerciorarse de que la tarea se realizará a su entera satisfacción. En esta opción contestaron..... 65
  - (2) Es el tipo de gerente que se preocupa más por sus empleados, trata de motivarlos y estimula al grupo para que ejecute las tareas, aquí contestaron..... 32
  - y no contesto fueron..... 3
- Suma..... 100

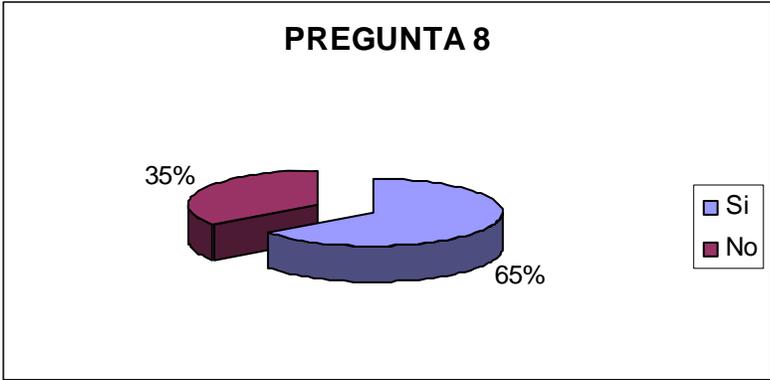
Pregunta 7



**Grafica No. 8 Identificar el tipo de gerente**

Para la pregunta número 8, en relación a que el subordinado entrevistado debe

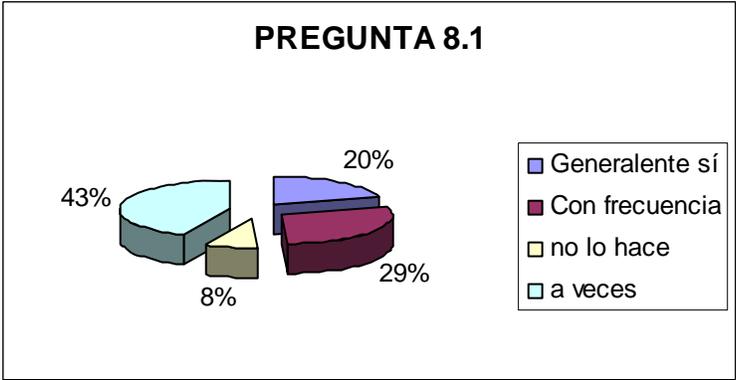
contestar tres incisos, donde cada uno de ello representa una actitud que toma su superior para obtener un buen desempeño del grupo de trabajo, dependiendo de la situación, El gerente cambia su estilo administrativo, dependiendo de la situación o la urgencia, contestaron: Si 65; No 35.



**Grafica No. 9 Cambia el gerente su estilo administrativo**

En relación a los que contestaron que si cambian su actitud tenemos, tenemos las siguientes opciones:

- 8.1 De acuerdo a la urgencia del trabajo o situación el gerente cambia a una actitud positiva y tolerante por el compañero menos preferido, para el logro del trabajo del departamento:
- a veces, en esta opción contestaron ..... 28
  - con frecuencia ..... 19
  - generalmente si..... 13
  - no lo hace..... 5
- suma..... 65

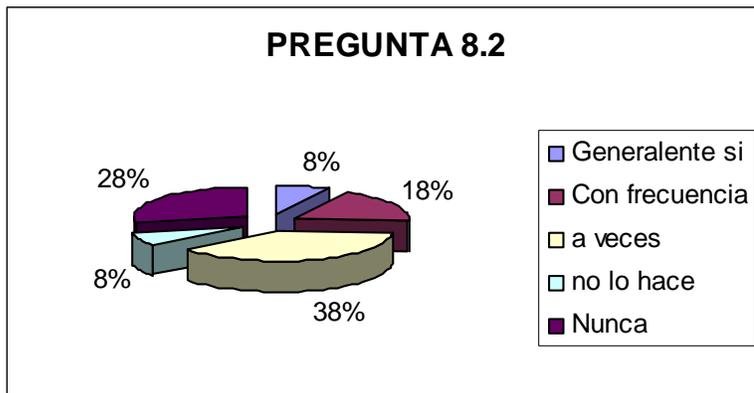


**Grafica No. 10 El gerente cambia a una actitud positiva**

8.2 Por el contrario, toma una actitud autoritaria, se centra más en controlar las tareas y se preocupa menos de las relaciones humanas en el departamento;

- a veces..... 25
- nunca.....18
- con frecuencia .....12
- generalmente si..... 5
- no contesto..... 5

Suma..... 65

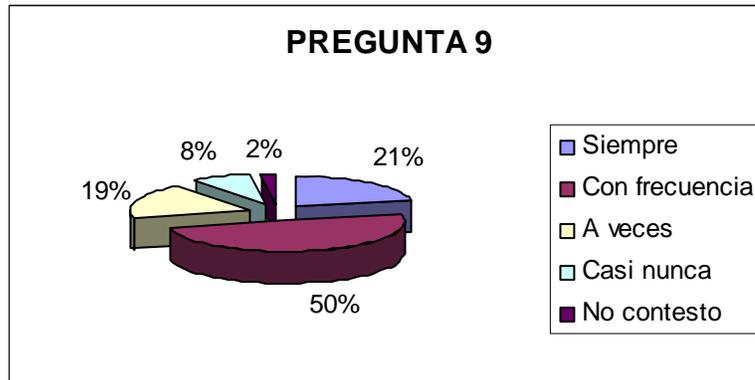


**Grafica No. 11 Cambio de gerente a una actitud autoritaria**

Para la pregunta número 9, en relación a que el subordinado debe establecer la frecuencia con la que su superior confía en él delegándole la suficiente autoridad para el desempeño de trabajo adicional al de rutina, son:

- Siempre..... 21
- Con frecuencia..... 50
- A veces..... 19
- Casi nunca..... 8
- No contesto..... 2

Suma..... 100



**Grafica No. 12 Frecuencia con la que el jefe confía en el subordinado**

### 5.1.2 INTERPRETACIÓN:

En este trabajo nos referimos al estilo administrativo que ejerce el gerente a través de su habilidad para influir sobre otras personas, para que estas se desempeñen más allá de las acciones que dicta la autoridad formal. Para Ralph M. Stogdill, el liderazgo gerencial es “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros del grupo y de influir en ellas”.

La investigación se centró en tres enfoques fundamentales para explicar la naturaleza del liderazgo en los gerentes de las empresas en la ciudad de Hermosillo; el primero es una combinación de rasgos personales, el segundo identifica los comportamientos personales y el tercero determina la eficacia del liderazgo, dependiendo de la situación que ha dado origen a los enfoques de contingencia.

Obviamente estos enfoques están basados en las teorías administrativas que explican las características y la naturaleza del liderazgo que distinguen a un líder de otro dentro de las empresas dentro de estas mencionamos la teoría de las características personales o de los rasgos, teoría del comportamiento que identifican los comportamientos que distinguen a los líderes efectivos de los ineficaces, entre ellos mencionaremos los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, los estudios de la universidad de Michigan, el grid administrativo de Blake y Mouton, que se basa en los estilos de “preocupación por la gente” y “preocupación por la producción”. Las teorías de contingencias, el modelo de contingencias de Fiedler; teoría que dice que “los grupos efectivos dependen de una vinculación correcta entre el estilo del líder al interactuar con sus subordinados y el grado hasta el cual la situación proporciona control e influencia al líder”, la teoría situacional de Hersey y Blanchard; teoría del liderazgo situacional y de contingencia que se enfoca a la madurez de los

seguidores, esta madurez se refiere a la habilidad y disposición de la gente para responsabilizarse y dirigir su propio comportamiento.

En el cuestionario aplicado en este trabajo de investigación, las primeras dos preguntas están enfocadas a obtener datos generales de la empresa, su giro, el tamaño, y años de experiencia de los gerentes.

En la pregunta numero tres, trata de identificar las características personales de los gerentes que le facilitan su labor de dirección e influir y motivar a sus compañeros para realizar mejor su trabajo; las características mas sobresalientes que nos arroja este estudio, son en primer lugar la Confianza en si mismo, en segundo lugar la Capacidad intelectual, tercero Madurez, cuarto la Orientación a la realización del trabajo e iniciativa, en quinto Tenacidad, en sexto Sentimiento de autorrealización y en ultimo lugar Habilidad administrativa- Formador de equipos. Los esfuerzos de esta investigación por aislar los rasgos resultaron infructuosos ya que las respuestas obtenidas no nos permiten distinguir a los lideres efectivos de los ineficaces, quizás sea demasiado optimista creer que un conjunto de rasgos sean consistentes y únicos de la personalidad ya que estos cambian por la situación y grado de madurez de los gerentes.

Sin embargo, aunque los rasgos no sean suficientes para explicar el liderazgo, si ayudan a identificar que un individuo que le facilitan a que sea o puede llegar a ser un líder efectivo.

En la pregunta cuatro, se refiere al grado de interés del gerente por su personal y por las tareas para alcanzar las metas planeadas, aquí nos estamos refiriendo al Grid Administrativo de Blake y Mouton, sobresaliendo las preguntas 4.4 y 4.5 que suman el 74% de las respuestas que tienen una tendencia hacia la administración en equipo, identificados más en la rejilla 9.9 del modelo del Grid y un 20% de las respuestas se observan con tendencia a la rejilla de “administración de tareas”.

En la pregunta cinco, dentro del enfoque del comportamiento personal de los gerentes, el cual se refiere a como le hacen los dirigente para delegar tareas, comunicarse con sus empleados y motivarlos para que lleven a cabo su trabajo, dado que los comportamientos pueden aprenderse. Sin embargo, al igual que con los rasgos, se descubrió que las conductas de los gerentes adecuadas en una situación no los son necesariamente para otra. En nuestro estudio se refleja de acuerdo a las respuestas obtenidas, que existe una tendencia mayor al estilo gerencial democrático que al autocrático, ya que el 87% de las respuestas se concentran en los renglones donde los gerentes tienden a compartir más la toma de decisiones, a comunicarse más con sus subordinados y a motivarlos, pero tomando las decisiones en base a sus opiniones personales.

En la pregunta seis, se refiere al grado de orientación del gerente a las tareas y a los empleados, del sistema de Likert. El modelo de Rensis Likert propone cuatro niveles; los gerentes

del sistema 1 toman todas las decisiones relacionadas con el trabajo y tienen poca confianza en los subordinados, los gerentes del sistema 2 dan ordenes, pero los subordinados tienen cierta libertad para comentarlos, los directivos del sistema 3 establecen metas y dan ordenes generales luego de discutirlos con sus subordinados, por ultimo el sistema 4 busca la organización: el grupo establece metas y toma decisiones relacionadas con el trabajo. En nuestro estudio resaltan las siguientes respuestas: el sistema 1 obtuvo 11 respuestas, el sistema 2 obtuvo 34 respuestas, el sistema 3 obtuvo 23 y por ultimo el sistema 4 obtuvo 32. Las dos primeras opciones representan el 45% del total, es decir son los gerentes con un estilo orientado hacia las tareas dirigen a los subordinados y los supervisan para cerciorarse de que la tarea sea efectuada a su entera satisfacción. Este tipo de gerentes se preocupa más por la realización del trabajo que por la realización y crecimiento de sus subordinados. y las dos últimas, es decir el 55%, son los gerentes orientados a los empleados que tratan de motivarlos en lugar de controlarlos, estimulan al grupo para que ejecuten las tareas.

En la pregunta siete es en relación a los estilos administrativos de la teoría X de McGregor. que se refiere a una actitud autoritaria, lo que importa son las tareas y tiende a preocuparse menos por las relaciones humanas, y en cambio la teoría Y de Douglas Mc.Gregor, plantea que si se tiene una actitud positiva y tolerante hacia el personal, se puede dar una orientación a las relaciones humanas por parte del líder. En este estudio, El 65% de las respuestas de esta pregunta representan el estilo administrativo de la teoría X y el 32% el estilo de la teoría Y.

En la pregunta uno preguntamos por los años de experiencia de los gerentes y el 55% tienen una experiencia de más de cinco años, es decir están en la etapa de desarrollo y el resto podemos decir que están en la etapa de formación como gerentes, esta situación justifica las respuestas obtenidas orientadas al modelo X.

En la medida que los gerentes logren buenas relaciones con su gente, le inspiren confianza y respeto, y sean capaces, no será necesario recurrir a la autoridad formal sobre todo en las pequeñas y medianas empresas donde los procedimientos y las instrucciones por lo general son más sencillos.

En la pregunta ocho, dentro del enfoque de contingencia de Fielder, el cuál tiene mucha relación con las teorías de motivación de autores como McGregor, Maslow y McClelland.

Según Fielder, los estilos de liderazgo no pueden cambiarse y no existe uno idóneo para todas las situaciones, pero puede obtenerse un buen desempeño de grupo, si el gerente se adecua a la situación o la cambia para que se ajuste a él.

Plantea que, si se tiene una actitud positiva y tolerante por el compañero de trabajo menos preferido, se puede dar una orientación a las relaciones humanas por parte del gerente, (teoría Y, de McGregor). Por el contrario, si se toma una actitud negativa se tenderá a ser una persona autoritaria,

a controlar las tareas y a preocuparse menos por el aspecto de las relaciones humanas (teoría X, de McGregor).

En nuestro estudio sobresale que un 65% de los gerentes, según opinión de los subordinados, si cambian su estilo, dependiendo de la situación o urgencia. Mientras que un 35 % no lo hace. Y que de este 65, un 92 % cambia a una actitud positiva y tolerante por el compañero de trabajo menos preferido, ya sea por lo general, con frecuencia o a veces, y por el contrario en una situación de urgencia, toma una actitud autoritaria, se centra mas en controlar la tarea y se preocupa menos de las relaciones humanas del departamento.

En la pregunta nueve, continuando con el enfoque de contingencia, en relación al modelo planteado por Hersey y Blanchard, “la teoría situacional”, la cual sostiene que el estilo gerencial mas eficiente varia según la madures de los empleados, es decir, según el deseo de logro, responsabilidad, habilidad y experiencia relacionada con las tareas (McClelland) y el logro, afiliación y poder. En las teorías de contingencias hay que evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los empleados, para determinar la combinación de estilos administrativo más adecuado. En nuestro estudio sobresale que el 21 % de los gerentes confían siempre en sus subordinados delegándoles la suficiente autoridad Para desempeñar su trabajo adicional al de rutina, con frecuencia, 50 %, y a veces 19%. Si consideramos que el 70% de las personas entrevistadas laboran en empresas pequeñas y medianas, las cuales normalmente están en la etapa de crecimiento y encaminadas a la madurez de la vida de su empresa, donde las tareas a realizar no son muy estructuradas, las instrucciones son sencillas, los gerentes confían más en sus empleados, los motivan dándoles participación en otras tareas adicionales, su relación es mas estrecha. Por lo tanto las respuestas de este estudio son más orientadas a la delegación de tareas.

## **5.2 CONCLUSIÓN.**

La Hipótesis en esta investigación plantea la siguiente interrogante, “Serán los estilos administrativos inadecuados y deficiente en relación a las necesidades que demanda las empresas del municipio de Hermosillo para solucionar sus problemas”

Para este estudio utilizamos tres enfoques fundamentales para identificar el estilo gerencial de los administradores de empresa en la Ciudad de Hermosillo: el primero es una combinación de rasgos en el individuo, el segundo identifica los comportamientos personales y el tercero determina la eficacia del liderazgo, dependiendo de la situación que ha dado origen a los enfoques de contingencia.

En las respuestas, encontramos que no existen características personales que estandaricen o distingan el estilo administrativo eficiente del que no lo es para administrar una empresa. Tal vez un buen liderazgo no dependa de un conjunto determinado de rasgos, sino de la adecuación de estos y la exigencia de la situación en que se encuentre el sujeto.

Sabemos que el estilo administrativo del gerente idóneo no existe, que cambia al tratar con los subordinados, que depende de la situación o de la complejidad de las tareas que se lleven a cabo, de las capacidades y manera de ser del directivo, además de la madurez y motivación de los empleados y la fuerza que ambos ejerzan en su interacción.

El nuevo estilo administrativo que demanda la empresa en estos tiempos de competitividad mira diferente la realidad, sabe que todo es cambiante, que es mucho más compleja y que un cambio por pequeño que sea, puede producir un tremendo efecto impredecible en el sistema en que la empresa interactúa.

El estilo administrativo que requiere la empresa, sobre todo las pequeñas y medianas para solucionar sus problemas y saber afrontar la competitividad de hoy en día es el del gerente que a través de su habilidad personal pueda influir en su personal para que se desempeñen más allá de las acciones que dicta su autoridad formal, es aquel que logre un equilibrio entre el logro de los objetivos de la empresa y el mantener un buen ambiente de trabajo con su gente, en otras palabras es el que muestra mucho interés por su personal y mucho interés por las tareas; en este estudio encontramos que más del cincuenta por ciento de las respuestas se orientan a los gerentes que están interesados por la producción y tareas y también por el personal (ver encuesta 4.4 y 4.5) y los gerentes que comparten la toma de decisiones con el personal y les explica las razones de las decisiones tomadas cuando es necesario y comunica las críticas y los elogios a los subordinados, (5.C) podemos concluir que en la administración moderna existe una mayor cultura en los administradores por la administración en equipo comparándola con estudios anteriores.

Otras consideraciones de interés el hecho de un 45% de los gerentes tienen una experiencia como gerentes menor a cinco años, (1), es decir que son personas en vía de formación gerencial, que necesitan más capacitación y desarrollo como dirigentes, también este hecho lo confirma las respuestas de la pregunta tres en las habilidades personales donde queda en último lugar las habilidades administrativas y formador de equipo, en la pregunta ocho dice que un 65% de los gerentes cambian su estilo administrativo presionado por la situación o la urgencia, podemos interpretar esta respuesta como falta de consistencia de los gerentes en su actuación, esto se confirma por las respuestas anteriormente descritas.

En la actualidad, el mejor estilo administrativo del gerente en este tipo de empresas, no reside tanto en su habilidad de premiar y sancionar, sino en su capacidad de estimular y comunicar,

de delegar, de fomentar el autocontrol. No teme por lo tanto el que otros tengan poder, antes bien, lo estimula y delega ya que en las pequeñas y medianas empresas las tareas no son muy estructuradas y complejas, esto facilita un buen ambiente de capacitación y desarrollo tanto para el gerente como para el subordinado, por esta razón, esperábamos que en la delegación de tareas en la pregunta nueve fuera mayor la respuesta en el inciso de “siempre” en vez del 21% que obtuvimos.

Por lo antes expuesto podemos concluir que los gerentes de las pequeñas y medianas empresas si necesitan más capacitación y desarrollo para mejorar su habilidad de influir en sus subordinados en la realización de tareas adicionales sobre todo en estos tiempo de competencia y globalización.