

# LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN CONVENIENCE STORES IN MEXICO

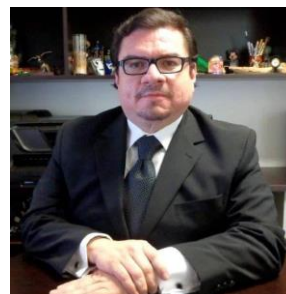
## ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN TIENDAS DE CONVENIENCIA EN MÉXICO



Jacobo, Carlos<sup>1</sup>



Duarte, Francisca<sup>2</sup>



Ochoa, Sergio<sup>3</sup>

### RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue analizar la relación entre el tipo de liderazgo ejercido y el desempeño organizacional en tiendas de conveniencia en el noroeste de México. Se aplicaron 104 cuestionarios para comprender el tipo de liderazgo ejercido tomando en cuenta el nivel de ventas como referencia para el desempeño. Se aplicó la prueba de ANOVA de Kruskal-Wallis utilizando variables ordinales. Los resultados indican que no existe relación entre el estilo de liderazgo ejercido y el nivel de desempeño organizacional en las tiendas objeto de estudio.

**Palabras clave:** Liderazgo, Desempeño organizacional, Tiendas de conveniencia.

### ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the relationship between the leadership type and organizational performance in a convenience store chain in northwest Mexico. 104 questionnaires were applied to find out the type of leadership exercised. The sales level was obtained as a reference for performance. A Kruskal-Wallis ANOVA test was applied using ordinal variables. The results indicate that there is no relationship between the leadership style exercised and the level of organizational performance of each of the analyzed stores.

**Keywords:** Leadership, Organizational performance, Convenience store.

Fecha de recepción: diciembre 2019

Fecha de aprobación: febrero 2020

<sup>1</sup> Profesor investigador del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON). [cjacobo@itson.edu.mx](mailto:cjacobo@itson.edu.mx) <http://orcid.org/0000-0002-8524-6258>

<sup>2</sup> Egresada de la Maestría en administración y desarrollo de negocios (ITSON). [duara93@gmail.com](mailto:duara93@gmail.com)

<sup>3</sup> Jefe del departamento de Ciencias administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora. [sochoa@itson.edu.mx](mailto:sochoa@itson.edu.mx) <https://orcid.org/0000-0003-1848-3760>

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual el liderazgo es un tema relevante en el ámbito empresarial, éste término ha sido estudiado desde hace muchos años, su origen se asocia a la palabra “líder” la cual está registrada desde hace más de mil años y su raíz es originaria de *laedere*, la cual ha sufrido pocos cambios. En inglés antiguo significaba “conducir a los viajeros por el camino” (Del Prado, 1998, p.103).

Tintoré, (2003) refiere que “el liderazgo es un fenómeno que se ha manifestado en todas las etapas de la humanidad, desde que el hombre es hombre y desde que tuvo que relacionarse con otros” (p.209). Para hablar de ese concepto primero fue necesario analizar las características individuales de las personas que ascendían al poder y cómo es que lograban influir en otros individuos, los orígenes de estos estudios se remontan al siglo XIX en los trabajos de Carly y Galton (Ramírez, 2013).

Originalmente, de acuerdo con la versión de Moore se definía al liderazgo como la “capacidad de reflejar la voluntad del líder en los dirigidos e inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación” (Coca, 2017, p. 97).

Por otra parte, en lo referente al desempeño organizacional (DO) sus orígenes se remontan a estudios que han realizado diversos autores, como Chiavenato (2007) “desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio” (p. 242). Esto es conocido hoy en día como el desempeño humano mismo que tiene sus efectos en el organizacional ya que es la suma de todos los esfuerzos de sus colaboradores. El término de liderazgo se encuentra incluso en la biblia dónde lo relacionaron con la sabiduría, inteligencia y conocimiento para el diseño de obras artísticas a través del manejo de varios materiales. Se empezó a medir a finales del siglo XIX y principios del siglo XX principalmente por las organizaciones militares y gubernamentales debido a su gran tamaño, estructura jerárquica y dispersión geográfica (Wiese & Buckley 1998).

En los años cincuenta de acuerdo con Georgopoulos y Tannenbaum (1957) el desempeño era “la medida en que una organización, como sistema social, cumplía sus objetivos” A partir de estos antecedentes diversos autores comenzaron a tener interés en el tema y desarrollaron definiciones para analizarlo y estudiaron la relación que tenía con la productividad y como mejorar los sistemas para incrementarla.

La empresa en donde se realizó la presente investigación cuenta con más de 17.000 tiendas de conveniencia en el territorio mexicano, distribuidas en 56

asentamientos. En el sur del estado de Sonora operan aproximadamente 400 que pertenecen a la zona noroeste.

Las tiendas de conveniencia no operan como franquicias, son manejadas bajo el concepto de “líderes de tienda”, los cuales pueden tener un contrato de comisión mercantil o trabajar como empleados directos, ellos son los encargados del manejo de todos sus procesos, incluyendo personal, ventas, inventarios, manejo de efectivo y todo lo relacionado con el buen funcionamiento de la misma.

Según la compañía para ser líder de tienda se deben tener los siguientes atributos: atento y servicial, eficiente, cuidadoso para mantener el permanente abasto de productos y dispuesto a servir a toda hora y con rapidez. A este respecto Drucker, (1990) planteó que “los líderes deben tener disposición, autodisciplina para escuchar y habilidades de comunicación para que su equipo tenga éxito”. Sin embargo se observan diversos comportamientos del líder en relación con sus empleados, además de diferentes características personales y distintos niveles de desempeño.

En los últimos dos años se ha presentado una caída en las ventas en toda la zona noroeste conformada por los estados mexicanos de Sinaloa, Sonora, Baja California y Baja California Sur. En el caso de las tiendas que se encuentran ubicadas en el sur de Sonora el promedio bajó en un 0.33% de 2017 a 2018 (Femsa, 2019).

En relación con el personal al cierre del año 2018 solo el 30.42% de las tiendas se encontraban con equipos completos, 147 tenían una vacante, 64 dos y 38 tres o más. Adicionalmente se tenían 41 vacantes de líder lo que ocasionó el cierre de las tiendas en algunos horarios. La rotación de líderes directos incrementó del 8.36% en el mes de diciembre de 2017 al 39.27% del mismo mes en 2018. En relación con los empleados de tienda la rotación aumentó de 151.25% en diciembre de 2017 al 212.98% del mismo mes de 2018 (Femsa, 2019).

En México no se han realizado estudios que aborden los estilos de liderazgo y el desempeño organizacional en las tiendas de conveniencia por lo que el objetivo de esta investigación es analizar la relación entre el tipo de liderazgo ejercido y el desempeño organizacional en tiendas de conveniencia, que permita clarificar el papel de los líderes en la obtención de resultados organizacionales.

De acuerdo a los estudios analizados, existen discrepancias en los puntos de vista de los autores que han abordado estos temas. Andersen (2006) no pudo confirmar la relación entre el liderazgo y el desempeño de la organización, mencionó que el apoyo empírico que existe es dudoso y que por lo tanto no existía una asociación entre ellos. Por otra parte, Grusky, (1963) mencionó que

el liderazgo tiene un impacto mínimo en relación con el desempeño organizacional, asimismo, se han realizado estudios centrados en cierto tipo de liderazgo en los que se menciona que sí existe una relación positiva entre ellos (Borrero, Ossa y Tascón, 2008; Choudhary, Akhtar y Zaheer, 2013; García y Jiménez y Gutiérrez 2012; García, Lloréns y Verdú, 2008; Katou, 2015; Wang, Tsui y Xin, 2011).

Considerando lo anterior se presentan las siguientes hipótesis de investigación:

H<sub>0</sub>. El desempeño organizacional y el tipo de liderazgo ejercido no están relacionados entre sí.

H<sub>i</sub>. El desempeño organizacional y el tipo de liderazgo ejercido están relacionados entre sí.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **LIDERAZGO**

De acuerdo a la etimología de los términos líder o liderazgo, se muestra que “la palabra líder significa dirigente o jefe y procede del inglés leader como forma derivada de la raíz leden que se define como viajar, guiar, o mostrar el camino” (Tintoré, 2003, p.211).

Por otra parte, el liderazgo de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia: Remite a la palabra “liderato” que significa condición de líder, asimismo señala que la palabra líder proviene del inglés “leader”, que significa guía, por lo tanto es atribuido a una persona a la que un grupo sigue y le reconoce como jefe u orientadora (Sánchez y Barraza, 2015, p.163).

“El liderazgo ha sido estudiado por décadas desde diversas posturas y áreas del conocimiento; sin embargo, la abundancia de enfoques y publicaciones, lejos de contribuir a la discusión, ha dificultado los consensos” (Navarro, 2015, p.53).

Tintoré, (2003) menciona que el liderazgo se ha manifestado en todas las etapas de la humanidad, desde que el hombre tuvo que relacionarse con otros. De igual forma habla de que se presenta en el mundo animal en el caso de las manadas y rebaños que es donde se manifiesta la influencia de un líder. En ambos casos, tanto en la humanidad como en los animales se presentan características similares en cuanto al tema de liderazgo, sin embargo, en las sociedades humanas es algo más complejo que la organización que funciona por instinto.

Para Antonakis, Day y Schyns, (2012) el liderazgo es un proceso social de influencia en un tiempo y espacio determinado. Los elementos de dicho proceso afectan el resultado final esperado.

Según Senge, (2014) el liderazgo implica no solo que una persona tenga un gran impacto en sus seguidores sino que este impacto sea recíproco y sean éstos últimos los que influyan también en el líder. De esta forma se genera una complementariedad entre quienes pertenecen a una organización.

Day y Dragoni, (2015) admiten que el liderazgo en las organizaciones debe entenderse como un elemento que está presente en dos niveles. Primeramente en el nivel individual se relaciona con las capacidades individuales, la práctica y el apoyo, así como los resultados individuales. El segundo nivel es el de equipo que incluye elementos como las capacidades colectivas, la experiencia colectiva, las interacciones interpersonales y los resultados colectivos. Es en estos dos niveles donde el liderazgo debe desenvolverse para generar resultados organizacionales.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO**

Una de las primeras teorías sobre el comportamiento de los líderes fue la propuesta por Lewin que estableció tres estilos de liderazgo según su criterio de análisis. Dichos estilos básicos son el estilo autocrático o autoritario, el segundo el estilo democrático o participativo y el tercero el estilo Laissez faire o políticas laxas (Sánchez, 2017)

En el estilo autocrático o autoritario según (Sánchez, 2017. p.46) un líder se comporta como una “Persona que da órdenes y supervisa su cumplimiento, es dogmática e impositiva y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos”

En general se describe como un estilo dirigente en el que se centra la autoridad, él decreta los métodos de trabajo, toma decisiones sin consultar a sus subordinados y limita su participación. Sus características principales son que todas las actividades son determinadas por él, también es quien asigna las tareas a cada uno de los empleados, los modos de trabajar en cuanto a tiempos y etapas él las elige, las críticas sobre el trabajo de los demás son con carácter subjetivo y personal, además no participa en las actividades de los demás, solo observa y cuestiona (Sánchez, 2017).

El estilo democrático o participativo: “Consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación” (Sánchez. 2017. p. 47). Este estilo lo percibe como el tipo de líder que no realiza acciones sin contar con

la participación de sus subordinados y también por el que toma decisiones sin consultarlos, es decir, cuenta con las dos variables. Además, cuenta con la característica de involucrar a todos sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones, delegar autoridad, alentarlos a participar en la decisión de métodos y metas de trabajo y emplea la retroalimentación para guiar a sus colaboradores. Las principales características de este estilo de liderazgo es que las decisiones son tomadas por consenso, las técnicas y etapas a seguir son decididas por el grupo, la asignación de las tareas es realizada por ellos mismos, las críticas realizadas por el líder tienen un carácter objetivo y además participa en las actividades que realiza el grupo (Sánchez, 2017).

En el estilo Laissez-Faire o políticas laxas: “Utiliza un poco su poder, sí es que lo hace, y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o autonomía en sus operaciones” (Sánchez. 2017. p. 47).

En este tipo de liderazgo el líder permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas, además que considera su papel como un facilitador en relación con las operaciones de sus seguidores, les brinda información y actúa como un contacto con el medio ambiente externo, no interviene con la definición de actividades, ni en su asignación, ni en las discusiones, solo proporciona los medios para que se realicen e interviene cuando se le pregunta su opinión, pero no participa en los procesos (Sánchez, 2017).

## **DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

Según Al-Tit (2017) existen tres dimensiones del desempeño organizacional. La primera de ellas es el desempeño basado en las ventas, la cual incluye elementos como ingreso por ventas, utilidades y retorno de la inversión. La segunda dimensión es el desempeño basado en la organización, cuyos principales elementos son el liderazgo de producto, la calidad en el servicio y la satisfacción de los clientes. La tercera dimensión se denomina desempeño de la cadena de suministro la cual incluye elementos como desempeño de los recursos y la reducción de costos.

Por otro lado, Almatrooshi, Sanjay, & Farouk (2016) proponen que en las organizaciones, el desempeño se determina por las competencias de liderazgo cuya estructura está conformada por las competencias de inteligencia cognitivas, las competencias de inteligencia emocional y las competencias de inteligencia social. Estas tres competencias combinadas influyen positivamente en el desempeño laboral y éste a su vez en el desempeño de toda la organización.

Por su parte, Chiavenato (2007) definió el desempeño como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr el objetivo”.

Según Gopalakrishnan (2000) el desempeño organizacional puede definirse a partir de diferentes factores, entre los que incluye: a) eficiencia, relacionada con las entradas y las salidas de recursos; b) efectividad, relacionada con el crecimiento del negocio y la satisfacción del empleado; y finalmente, c) resultados financieros, relacionados con el retorno de activos, la inversión y el crecimiento de la utilidad.

Otra aproximación sobre desempeño organizacional se encuentra en Langerak, Hultink, & Robben (2004) quienes lo definen como el “crecimiento de las ventas, la rentabilidad, los nuevos productos, el segmento de ventas de nuevos productos, el segmento de mercado, el retorno de capital y la tasa de retorno” p.81.

No obstante las diversas investigaciones sobre el término del desempeño organizacional, existen algunas áreas de oportunidad para continuar la exploración de este concepto. Según Antunes y Borsato (2017) estas áreas de oportunidad son: a) la evaluación del desempeño en las cadenas de suministro; b) la integración de los diferentes dominios; c) la interoperatividad de los datos.

De acuerdo con los autores el desempeño de una organización se entiende como un proceso mediante el cual se alcanzan resultados u objetivos a través de una serie de componentes e indicadores que se fijan de acuerdo a lo que se quiere lograr.

## **TIENDAS DE CONVENIENCIA**

El concepto de tiendas de conveniencia nace de la palabra japonesa konbini la cual proviene de la inglesa convenience que significa comodidad, se refiere al bienestar que les proporciona a los vecinos al brindarles productos básicos a corta distancia, disminuyendo costos y tiempos en el traslado (Paredes, 2008).

La primera tienda de este tipo fue abierta en Estados Unidos en el año de 1927 en donde un vendedor de un artículo comenzó a vender más productos a petición de los clientes. Este concepto llegó a Japón que fue en donde se detonó y comenzó su evolución a lo que se conoce hoy en día, en ese mismo país se creó la primera cadena de tiendas que más tarde sería la más importante a nivel mundial (Paredes, 2008).

De acuerdo con Leal (1995) durante los años treinta crecieron y también emergieron otro tipo de tiendas, en los cuarentas hubo un cambio debido a la segunda guerra mundial y surgieron muchas tiendas de vecindad para cubrir necesidades primarias, en los cincuentas el desarrollo fue mayor, muchas tiendas famosas se formaron en ese periodo. A partir de los años sesentas fue la verdadera era de las tiendas de tipo americano provocado por dos factores: aumento de niños y que la mayor parte del crecimiento de la población americana ocurrió en los suburbios.

Según Leal (1995) en 1961 se formó la Asociación Nacional de Tiendas de Conveniencia por la Asociación de Comercio en los Estados Unidos. En ese tiempo la industria contaba con 3,600 establecimientos, la primera tienda de 24 horas fue abierta en las Vegas en 1963 y después otras fueron surgiendo rápidamente.

Por otro lado, Alcocer y Campos (2014) mencionan el importante crecimiento que han tenido en México, no sólo brindando comodidad a quienes viven cerca de estos establecimientos, sino que también a aquellas personas que van de paso hacia algún lugar, revolucionando el tema de la segmentación de mercados en cuanto a ubicación y productos ofertados.

En México este tipo de tiendas están fuertemente influenciadas por las tradiciones estadounidenses ya que este concepto comercial, ha sido utilizado en los Estados Unidos, desarrollándose y expandiéndose a gran velocidad (Paredes, 2008).

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación es de tipo analítica, de corte transversal con diseño no experimental correlacional. La empresa en donde se realizó el estudio cuenta con 384 tiendas en el sur de Sonora, México. Se consideraron las variables de liderazgo y desempeño organizacional. Para conocer el tipo de liderazgo al que más se inclinan los sujetos de estudio se aplicó el cuestionario dirigido a 104 líderes con más de un año en el puesto de trabajo. El instrumento propuesto por Northouse (2014) consta de 18 ítems que serán medidos bajo escala de Likert, y abarca tres tipos de liderazgo, democrático, autocrático y laissez faire.

Para la variable de desempeño organizacional se tomaron en cuenta la rentabilidad relacionada con la utilidad operativa, según Gopalakrishnan (2000) es la relación entre la entrada y salidas de recursos y buen manejo de inventarios. Por lo tanto, el desempeño organizacional en la cadena de tiendas de



conveniencia se midió con el nivel de ventas de cada una, los valores fueron tomados de los informes de la empresa que se actualizan mes con mes.

La búsqueda de información de la empresa sobre las ventas de cada tienda se realizó considerando los últimos tres meses para después promediar datos y definir intervalos, la empresa no permitió utilizar datos absolutos por lo que se produjeron rangos de medida y se les asignó una escala.

La prueba estadística más adecuada de acuerdo a las características de las variables, en este caso fue la ANOVA de Kruskal-Wallis, esta prueba es no paramétrica y es utilizada para investigaciones con más de 2 grupos de variables ordinales.

Este tipo de pruebas no se relacionan con los parámetros de una población, tampoco depende de la forma del comportamiento de la distribución a la población de la cual se tomaron los datos de la muestra y se contó con datos fuertes para aplicar operaciones aritméticas significativas, gracias a esa prueba se pudo realizar la asociación de las dos variables (Aragón, 2016).

## **RESULTADOS**

Después de llevar a cabo el método de recolección de datos mediante la aplicación de cuestionarios y la obtención de informes, se obtuvieron resultados que permitieron comprender la relación de las variables involucradas, en este caso estilos de liderazgo y desempeño organizacional, mostrando así los efectos que tienen de forma conjunta. En el caso particular de las tiendas de conveniencia, los resultados muestran el acercamiento de los estudios realizados por otros autores quienes intentaron relacionar esas variables.

En relación con los datos obtenidos sobre la variable de liderazgo se obtuvo que existen sólo dos estilos predominantes en las tiendas de conveniencia ubicadas en el sur de Sonora, México son los estilos de autocrático y democrático, mismos que son manifestados en diferentes magnitudes, algunos líderes muestran un estilo de liderazgo autocrático fuerte o moderado, o un estilo democrático fuerte, medio o moderado de acuerdo con los resultados de los cuestionarios (Ver tabla 1).

Por otra parte, para el análisis de la segunda variable representada por el desempeño, se tuvo que promediar los resultados de los últimos tres meses de ventas de cada establecimiento y asignar un nivel escalar para su medición, mismo que se dividió en cinco niveles para facilitar su análisis. (Ver tabla 2).

### Variable liderazgo

De acuerdo con los resultados obtenidos de la variable de liderazgo, se puede observar que el estilo predominante es el democrático, mismo que se manifiesta con un 47.1% en el nivel fuerte, medio con 38.5% y en moderado con 2.9%. Por otra parte, el liderazgo autocrático es representado por 9.6% moderado y 1.9% fuerte.

En total se puede observar que el liderazgo de las tiendas de conveniencia es representado por el estilo democrático con 88.5%, mientras que sólo 11.5% de líderes son autocráticos.

**Tabla 1. Estilo de Liderazgo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Autocrático Fuerte	2	1.9	1.9	1.9
Autocrático Moderado	10	9.6	9.6	11.5
Válidos	Democrático Fuerte	49	47.1	58.7
	Democrático Medio	40	38.5	97.1
	Democrático Moderado	3	2.9	100.0
Total	104	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2019).

En el análisis del desempeño organizacional (ventas) se puede observar que el 42.3% de las tiendas se encuentran en un nivel bajo, 30.8% en nivel medio, 16.3% en nivel alto, mientras que 5.8% se encuentran en un nivel muy bajo y sólo el 4.8% se encuentra en nivel muy alto.

**Tabla 2. Nivel de ventas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	6	5.8	5.8	5.8
Bajo	44	42.3	42.3	48.1
Medio	32	30.8	30.8	78.8
Alto	17	16.3	16.3	95.2
Muy Alto	5	4.8	4.8	100.0
Total	104	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 3 se muestra el cruce de las dos variables con sus respectivas escalas, de acuerdo con su análisis se observa que las tiendas que tienen un estilo

democrático fuerte representado por el 47.1% del total cuentan con un desempeño bajo representado por un 24% y 13% con nivel medio.

Por otro lado, el estilo democrático medio que se compone del 38.5% del total de las tiendas está representado por 14.4% con nivel medio de desempeño y 12.5% de nivel bajo.

**Tabla 3. Variables combinadas**

			DESEMPEÑO					Total
			MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	
LIDERAZGO	AUTOCRATICO FUERTE	Recuento	1	1	0	0	0	2
		% del total	1.0%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%
	AUTOCRATICO MODERADO	Recuento	0	4	3	3	0	10
		% del total	0.0%	3.8%	2.9%	2.9%	0.0%	9.6%
	DEMOCRATICO FUERTE	Recuento	2	<b>25</b>	<b>14</b>	4	4	49
		% del total	1.9%	<b>24.0%</b>	<b>13.5%</b>	3.8%	3.8%	47.1%
	DEMOCRATICO MEDIO	Recuento	3	<b>13</b>	<b>15</b>	8	1	40
		% del total	2.9%	<b>12.5%</b>	<b>14.4%</b>	7.7%	1.0%	38.5%
	DEMOCRATICO MODERADO	Recuento	0	1	0	2	0	3
		% del total	0.0%	1.0%	0.0%	1.9%	0.0%	2.9%
Total	Recuento	6	44	32	17	5	104	
	% del total	5.8%	42.3%	30.8%	16.3%	4.8%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia (2019).

La prueba estadística empleada fue la de ANOVA de Kruskal-Wallis ya que en ella se utilizan rangos de las variables para contrastar con las hipótesis, también se tomó en cuenta la prueba de chi cuadrada para la obtención de resultados, los cuales pueden observarse en la tabla 4 en donde se muestra la relación entre las dos variables.

**Tabla 4. Estadísticos de contraste**

	LIDERAZGO
Chi-cuadrado	2.750
gl	3
Sig. asintót.	<b>.432</b>
a. Prueba de Kruskal-Wallis b. Variable de agrupación: NIVELVENTAS	

Fuente: Elaboración propia (2019)

La Sig. Asintot. (Significancia asintótica bilateral o P valor) es >0.05, por lo tanto, se acepta la H<sub>0</sub> que sostiene que las variables no se encuentran relacionadas

entre sí, es decir, no existe evidencia de asociación entre los estilos de liderazgo y el desempeño organizacional de las tiendas de conveniencia.

El primer hallazgo después de la aplicación del cuestionario para definir el tipo de líder fue que no existe ningún líder Laissez Faire, los estilos que se presentan son dos, autocrático y democrático, mismos que son ejercidos en diferentes niveles, ya que unos manifiestan un liderazgo autocrático fuerte o bajo y lo mismo sucede con el democrático. Por otra parte, se obtuvo la información para la medición del desempeño organizacional, promediando así tres meses de venta, datos que fueron proporcionados por la empresa.

Como se puede observar la hipótesis que resultó aceptada fue la que menciona que no existe una relación entre las variables, es decir que el estilo de liderazgo y el desempeño organizacional no se relacionan entre sí.

Los resultados obtenidos concuerdan con el análisis de otros autores como fue el caso de Grusky (1963), en sus análisis menciona que el tipo de liderazgo tiene un impacto mínimo en la empresa, así mismo Svensson y Madera (2006) también mencionan que el tipo de liderazgo tiene poco o ningún impacto en el rendimiento de la organización.

## **CONCLUSIÓN**

La realización de esta investigación permitió analizar si existe relación entre el liderazgo ejercido por los líderes de las tiendas de conveniencia y el desempeño de éstas. Se concluye que no existe relación entre las variables estudiadas.

Sin embargo, gracias al presente estudio se pudo conocer el tipo de liderazgo que predomina en las tiendas es el democrático. Adicionalmente se encontró que existen líderes autocráticos sólo en una pequeña proporción. Lo anterior es evidencia de que los líderes de las tiendas brindan participación a sus trabajadores en la toma de decisiones, los involucran en el proceso y comunican resultados, por otro lado sólo un pequeño porcentaje de los líderes dan órdenes y supervisan comportamientos de manera autócrata.

También se pudo observar que la mayoría de las tiendas se encuentran en un nivel bajo de desempeño lo que proporciona información valiosa a nivel corporativo para que se tomen decisiones y se logre mejorar ésta situación.

Los resultados coinciden con lo mencionado por diferentes autores como el caso de Grusky (1963) quienes a través de sus estudios demostraron que el liderazgo tiene impacto mínimo con el desempeño, también Andersen (2006) mencionó que el apoyo empírico para relacionar esas variables es dudoso, es decir, no se habían realizado estudios confiables que avalen una relación entre ellas. Por lo tanto, este

proyecto coincide con los resultados que obtuvieron al finalizar sus investigaciones al no encontrar una relación entre los estilos de liderazgo de los encargados de las tiendas y el desempeño organizacional de cada uno de estos establecimientos.

## REFERENCIAS

- Alcocer, O., & Campos, J. (2014). *El formato de tiendas de conveniencia como medio de proximidad de servicios y abastecimiento en áreas urbanas*. Quivera, 16(1), 63-64.
- Almatrooshi, B., Sanjay, K.S., & Farouk, S. (2016). *Determinants of organizational performance: a proposed framework*, International Journal of productivity and performance management, 6 (65), 844-859.
- Al-Tit, A.A. (2017). *Factors affecting the organizational performance of manufacturing firms*, International journal of engineering business management (9), 1-9.
- Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The journal of socio-economics*, 35(6), 1078-1091.
- Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). *Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance*. The Leadership Quarterly, 23, 643-650.
- Antunes F., & Borsato M. (2017). *Organizational Performance and Indicators: Trends and Opportunities*, Procedia manufacturing 11, 1925-1932.
- Aragón, L. (2016). *Estadística en el área de las ciencias sociales y administrativas*. México: Alfaomega.
- Borrero, S., Ossa, G., & Tascón, G. (2008). Revisión meta-analítica de la relación entre liderazgo carismático y desempeño organizacional. *Cuadernos de Administración*, 24(39), 125-135.
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño*. En *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Choudhary, A., Akhtar, S., & Zaheer, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal Of Business Ethics*, 116(2), 433-440, doi: 10.1007/s10551-012-1470-8.
- Coca, L. (2017). Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba. *PERSPECTIVAS*, (40), 97-114.
- Day, D., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133-156.
- Del Prado, L. (1998). *Liderazgo y gestión del personal*. Argentina: Fundación OSDE.

- 
- Dojbak, D., Burton, R., Obel, B., & Lauridsen, J. (2008). *¿Cómo no alinear clima organizacional y el estilo de liderazgo si afectan el desempeño organizacional?* Dinamarca: Emerald Group Publishing Limited.
- Drucker, P. (1990). *Managing the Nonprofit Organization. Principles and Practices*. New York, NY, USA: Harper Collins Publishers.
- Femsa. (2019). *Beletín Oficial 2019*. Monterrey.
- García, V., Jiménez, M., & Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65, 1040-1050, doi: 10.1016/j.jbusres.2011.03.005
- García, V., Lloréns, F., & Verdú, A. (2008). *The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation*. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319, doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x
- Gopalakrishnan, S. (2000), "Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance". In: *The Journal of High Technology Management Research*, 11 (1): 137-53.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22, 534-540. <https://doi.org/10.2307/2089477>
- Grusky, O. (1963), Managerial succession, *American Journal of Sociology*, 69, 72-6.
- Katou, A. (2015). *Transformational leadership and organizational performance: Three serially mediating mechanisms*. *Employee Relations*, 37(3), 329-353.
- Langerak, F., Hultink, E.J., & Robben, H.S.J. (2004). The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance, *The journal of product innovation management*, 21, 79-94
- Leal, M. (1995). Análisis y diseño de estrategias para una tienda de conveniencia, en base a un estudio de mercado. Universidad Autónoma de Nuevo León, 12-75.
- Navarro, E. (2015). Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora. Tesis Doctoral, 29-106.
- Northouse, P. G. (2014). *Introduction to leadership concepts and practice*. Michigan: Sage Publications.
- Paredes, C. (2008). Modelo para planear el inventario en una tienda de conveniencia: Caso de estudio. México: Upuesa
- Ramírez, G. (2013). *Liderazgo organizacional. Un desafío permanente*. Universidad & Empresa, 15, (25), 5-11.
- Sánchez, I. (2017). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Programa Editorial. Calí.

Sánchez, J., & Barraza, L. (2015). *Percepciones sobre liderazgo*. Ra Ximhai, 11, (4), 161-170.

Senge, P. M. 2014. *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Danvers, MA: Crown Business.

Svensson, G., & Madera, G. (2006). Sustainable components of leadership effectiveness in organizational performance. *Journal of management development*, 522-534.

Tintoré, M. (2003). *Liderazgo político en la antigüedad clásica*. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, 121, 209-222.

Wang, H., Tsui, A., & Xin, K. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22, 92-105, doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.009

Wiese, D., & Buckley, R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of management history*, 4, 233-249.