

El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas

Rosa Amalia Gómez Ortiz

ragomez@ipn.mx ragomez100@hotmail.com

PhD, Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio
y Administración.

Correspondencia: Prolongación Carpio 471, Col. Plutarco Elías Calles,
Delegación Miguel Hidalgo. C.P.11340, México, D.F. (0155) 5729-
60-00, Ext. 61652 (of) (0155) 5754-68-87 (dom)

Resumen

Este ensayo presenta un panorama acerca de las teorías más relevantes sobre el “liderazgo” para obtener los elementos básicos que podrían facilitar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. Se revisaron diferentes teorías, incluyendo algunas de tipo psicológico, base del liderazgo empresarial. Las concepciones sobre el liderazgo efectivo difieren de escritor a escritor. Los atributos asociados con éste mencionados con mayor frecuencia fueron: correr riesgos, flexibilidad, confianza en uno mismo, habilidades interpersonales, competencia para ejecutar tareas, inteligencia, firmeza para tomar decisiones, comprender a los seguidores, buena comunicación y valor o coraje.

Palabras claves: Liderazgo, innovación tecnológica, pequeñas y medianas empresas.



Abstract

This essay presents an overview about some of the most relevant leadership theories, in order to determinate the basic elements that could facilitate the development of the micro, small and medium enterprises. Different theories were reviewed including some from the psychological perspective, basics for the entrepreneurial leadership. The various conceptions about the effective leadership differ from author to author. The attributes associated to leadership, mentioned with more frequency were: face risk, flexibility, trust in oneself, interpersonal skills, competence to carry a task, intelligence, resolution to take decisions, to understand to his o to her followers, good communication and courage.

Key words: Leadership, technological innovation, small and median enterprises.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo fundamental de este ensayo es exponer las características del liderazgo que debieran tener los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas con el propósito de presentar un panorama sobre los puntos y teorías más relevantes que han hecho énfasis en este tema, y así derivar en los elementos básicos que faciliten el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Para lograr lo anterior se realizó una revisión de las diferentes teorías que se han desarrollado sobre el tema, incluyendo el análisis de algunas de corte psicológico, de las cuales se derivan precisamente las teorías de liderazgo empresarial, lo cual es significativo, puesto que muchos de los estudios realizados sobre liderazgo tienen como propósito conocer las causas del comportamiento y la forma como se mantiene en medio ambientes específicos.

En este contexto se puede observar el avance y transformación de los atributos que se le han conferido al líder en las diferentes etapas históricas económicas y sociales, lo que además se puede inferir en las diversas conceptualizaciones del término “liderazgo”; a partir de esto se presentan la tipología y una amplia gama de estilos que proponen los autores que se revisaron en este artículo, y todo ello culmina en un cuadro comparativo, que facilita el análisis de los elementos básicos para un liderazgo de éxito.

Por tanto, se considera que este trabajo será de interés para docentes, investigadores, alumnos de educación superior que estén interesados en el tema, pero sobre todo para los gerentes y empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresa que deseen tener un alto índice en el ejercicio del liderazgo para obtener éxito en el logro de objetivos mediante la colaboración y trabajo de todos los involucrados.

Entre las diversas razones por las cuales resulta de importancia abordar el tema de liderazgo en las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentran los procesos de globalización, en los que el intercambio de productos, así como su producción, se han transformado debido al

desarrollo tecnológico, a los nuevos métodos de producción y comercialización, pero sobre todo, a la velocidad con que cambian los mercados; a partir de ello, muchas empresas extranjeras han invadido los mercados de empresas nacionales.

La nueva intensidad competitiva ha desestabilizado no sólo a muchas micro, pequeñas y medianas empresas sino a sectores industriales completos; en general, el ambiente de turbulencias produce cambios en las preferencias de los consumidores, y muchas veces parece incontrolable por parte de estas empresas.

Lo anterior si tenemos en cuenta que “toda esta actividad está llevando a las empresas de casi todo el mundo a replantearse sus estrategias, políticas y métodos rutinarios de actuar en el mundo de los negocios. Como consecuencia, se está pidiendo a miles y miles de gerentes y ejecutivos que desarrollen nuevos productos, nuevos canales de distribución, nuevos métodos de comercialización, nuevos procesos de producción, nuevas estrategias financieras, y muchas cosas más. Se está recurriendo a millones de personas para que ayuden a poner en práctica dichas ideas. Imaginar qué es lo que hay que hacer en un entorno de incertidumbre provocada por una intensa actividad competitiva y conseguir que otros, a menudo muchos otros, acepten una nueva forma de hacer las cosas, exige técnicas y actitudes que la mayoría de los gerentes simplemente no necesitaban en las épocas de relativa tranquilidad de las décadas de los cincuenta, los sesenta y principios de los setenta. Esto exige algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional, pero también exige Liderazgo” (Kotter, 1990).

Actualmente se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin esas personas no hay forma de que haya prosperidad en las empresas. “Una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes. Cada vez más se hace necesario contar con liderazgo en la producción” (Kotter, 1990).

Ante las circunstancias mencionadas, las empresas nacionales, en especial las micro, pequeñas y medianas empresas, necesitan estructuras flexibles que les faciliten adaptarse en forma inmediata a las demandas que

requieran los mercados globales; para ello, los empresarios que dirigen y coordinan dichas empresas deberán sustentar un liderazgo acorde con la nuevas condiciones que marca la dinámica económica de un mundo globalizado, en el cual se encuentra inserto México.

Las concepciones sobre efectividad del liderazgo efectivo difieren de escritor a escritor, y todo ello depende de los parámetros establecidos para determinar el éxito del líder. Entre las características que se han considerado se pueden mencionar: la actuación, el alcance de los objetivos, la supervivencia, preparación y capacidad del grupo para enfrentar las crisis, satisfacción del grupo con su líder, compromiso de los subordinados hacia los objetivos del grupo, bienestar psicológico y desarrollo personal de los seguidores, y la retención de la posición de autoridad en el grupo por parte del líder; generalmente, la mayoría de los estudios se enfoca a aspectos reducidos del liderazgo.

Los atributos asociados con el liderazgo efectivo que se repiten con mayor frecuencia son: correr riesgos, flexibilidad, confianza en uno mismo, habilidades interpersonales, contacto con los demás, competencia para ejecutar tareas, inteligencia, firmeza para la toma de decisiones, comprender a los seguidores, buena comunicación y el valor o coraje, por mencionar sólo unos cuantos.

2. IMPORTANCIA Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL *LIDERAZGO*

En los últimos años, la telefonía móvil, el Internet y el correo electrónico han impactado decisivamente en la organización de las empresas y en los estilos de liderazgo. La comunicación en tiempo real ha facilitado el trato más ágil entre las diferentes estructuras de las empresas. En el mercado también se han generado cambios, de tal manera que prácticamente se han eliminado los tiempos de espera, los clientes ahora exigen soluciones inmediatas, y requieren poder hablar en el momento con la persona idónea; esto, por tanto, es un gran reto para el líder empresarial.

Por lo anterior, el reto es “conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común”

(Norton, 1998), sobre todo si se tiene en cuenta que los procesos de globalización económica y de apertura comercial han incidido en la competencia y en la velocidad de la producción, así como en el interés y gustos del consumidor.

Por ello, la importancia del liderazgo en las micro, pequeñas y medianas empresas es mayor y fundamental comparativamente con situaciones estables y dinámicas del mercado previsible. Para ubicar el campo de acción del liderazgo se establece, en primer lugar, la diferencia entre lo que corresponde a las acciones de la administración y a las propias del liderazgo. Según Hotgetts y Altman, la administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas, mientras que el liderazgo forma parte del trabajo de un administrador; el liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. Esta influencia, de acuerdo con estos autores, está determinada por dos factores: 1) *la posición de poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico* y 2) *la disposición que tiene el subordinado a obedecer*. Sin embargo, la importancia del liderazgo empresarial radica en que éste debe ser el motor fundamental del proceso administrativo y de su gestión para lograr la calidad total en las empresas.

La conceptualización anterior guarda estrecha relación con el sentido original de la palabra “liderar”, la cual viene de *laed*, vocablo común a todas las antiguas lenguas del norte de Europa (holandesa, alemana, anglosajona, noruega, danesa, sueca), y significa ‘senda, ruta, curso de un barco en el mar, trayecto’, significado que permanece más o menos inalterado en dichas lenguas. Un líder acompaña a la gente en un trayecto, guiándola hacia su destino. Esto implica mantenerla unida como grupo mientras la conduce en la dirección correcta. Sin embargo, el término “liderazgo” ha sido definido desde muy diferentes enfoques:

- “Líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales”.
- Liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales.

- El papel más importante del líder es influir en otros para lograr con entusiasmo los objetivos planteados (Mintzberg, 1980).
- Liderazgo es “cualquier tentativa par influenciar el comportamiento de un individuo o de un grupo”.

Las definiciones anteriores especifican que el líder influye, dirige y guía, y mientras toda la actividad está centrada en él, lo seguidores sólo obedecen para realizar las actividades encaminadas al logro de las metas, sin tener la posibilidad de expresar sus opiniones; en estas definiciones se observa un enfoque autocrático.

- El liderazgo es la capacidad de decidir lo que debe hacerse y luego lograr que los demás quieran hacerlo.
- Liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o individuos, en las decisiones que se tomen y los esfuerzos que se realicen encaminados a metas, en una situación determinada.

En estas definiciones se establece que sólo el líder decide lo que hay que hacerse; además se infieren acciones de motivación hacia la gente para convencerla, lo que implica atribuir a las personas la capacidad de pensar y de tomar decisiones para la realización de las acciones determinadas por el líder. Se consideran también las metas de la organización, es decir, los tiempos y cantidades que se esperan obtener, pero sin considerar las necesidades de los seguidores. De igual forma, se considera un tiempo y un espacio, lo que delimita la acción del líder.

- “Los directores hacen las cosas correctamente, los líderes hacen las cosas correctas” (Bennis y Nanus).

Esta definición incluye una diferenciación entre el administrador y el líder, es decir, las acciones de este último se ciñen a lo oportuno, lo exacto y considera lo exacto desde el punto de vista de lo que se necesita, comparativamente con el directivo, respecto a lo cual la interpretación del término “correctamente” se apega a que las cosas se hacen bien.

- “El liderazgo es el proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante medios generalmente no coercitivos. El liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo” (Kotter, 1990).
- El término liderazgo se utiliza en dos sentidos fundamentales en la conversación diaria: 1) para aludir al proceso de llevar a un grupo (o grupos de personas en una determinada dirección por (en la mayoría de los casos) medios no coercitivos, y 2) para aludir a personas que desempeñan papeles en los que se espera exhiban su liderazgo (Kotter, 1990).
- “El liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando un grupo de personas con ciertos motivos y fines se moviliza, en competencia o en conflicto con otros recursos institucionales, políticos, psicológicos, etc., para inducir, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores” (James McGregor Burns).

Las dos últimas definiciones incluyen acciones que están encaminadas no sólo a satisfacer las metas y objetivos de la organización, además consideran las necesidades de los seguidores, pero también que éstos deben comprometerse, lo que implica actitudes de trabajo conjunto.

- “El liderazgo es una clase particular de práctica ética y social que emerge cuando las personas dentro de las comunidades, motivadas por la esperanza, se enfrentan a situaciones que no son auténticas y actúan con coraje al unísono con los seguidores para hacer que estas situaciones sean auténticas” (Robert Terry).

En esta última definición se infiere que los líderes son elegidos y que además es una práctica social, debido a que se realiza en una interacción en la que existen los seguidores, en un tiempo y espacio social. En este caso, en un ámbito laboral, también se observa la evolución que ha tenido su significado, al incluir diversas actividades que incorporan necesidades, actitudes, sentimientos y emociones de los seguidores. Al mismo tiempo refleja la orientación de la estructura organizacional prevaleciente, dependiendo de la concepción del liderazgo, así como del énfasis que se hace

del ejercicio de la autoridad en las primeras definiciones, lo que evidencia el tipo de estructuras organizativas, así como las variables económicas y sociales que predominan en las diferentes etapas de evolución del trabajo.

Tabla 1
 Frecuencia de acciones atribuidas al liderazgo
Acciones de liderazgo de mayor frecuencia

Nº	DEFINICIÓN
1	Senda, ruta, curso; guía a las personas a su destino; unir a las personas en grupo
2	Influye, dirige, guía. Acciones de motivación al logro. Capacidad de decisión de los seguidores
3	Ejerce influencia sobre otros, los dirige y guía hacia el logro de objetivos
4	Influye, guía y dirige hacia el logro de los objetivos y metas
5	Influye hacia el logro de metas
6	Influye en un grupo o en un individuo
7	Capacidad de decidir lo que debe hacerse. Motivar que los demás lo hagan
8	Influir en otros
9	Hacen las cosas correctas
10	Motivación, acciones encaminadas a intereses de grupo
11	Inducir, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores
12	Acciones éticas y sociales para lograr los objetivos de los seguidores

Fuente: Elaboración propia (2001).

Como se puede observar, existe un consenso por parte de los diversos autores con relación a que el liderazgo implica la dirección, influencia y guía hacia los objetivos y metas del grupo; de igual manera, el liderazgo implica motivar a las personas para comprometerlas en las diferentes acciones, para así estar en posibilidad de satisfacer los motivos de los seguidores. En otro apartado se presentan otras características que las teorías modernas del liderazgo reclaman para enfrentar las nuevas condiciones sociales y productivas del país.

Tomando en cuenta que las condiciones de trabajo, en permanente cambio, han modificado los instrumentos tecnológicos que se utilizan en

los diferentes sectores y áreas de trabajo, requiriendo para su uso mayor conocimiento de los trabajadores, el liderazgo que debe ejercer el líder es diferente; por ello es importante conocer qué cualidades y talentos se requieren para ser un buen líder en el nuevo milenio, de esta manera se presentan los enfoques y teorías clásicas de diversos autores, de donde emanan múltiples características, así como las habilidades y actitudes fundamentales que deberá poseer el liderazgo que se debe ejercer en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas para que puedan ampliar sus mercados y ser competitivos en el ámbito nacional e internacional.

3. TEORÍAS DE LIDERAZGO

A través de este estudio se corroboró que la mayoría de las teorías de liderazgo se derivan de los principios de las teorías psicológicas de la personalidad, puesto que éstas se refieren a “los patrones distintivos de conducta, incluyendo pensamientos y emociones, que caracterizan la adaptación de cada individuo ante las situaciones que se le presentan en la vida” (Mischel, 1988).

En el contexto, el propósito de las teorías de la personalidad se observa con mayor claridad que la gente en general describe y clasifica las diferencias que hay entre los individuos en clases y categorías como: sexo, raza, religión, ocupación, amigabilidad y aptitud, además de otras variables como bueno o malo, fuerte o débil, amigo o enemigo, ganador o perdedor. De la misma manera surgen las teorías clásicas del liderazgo: la teoría de los rasgos, la teoría conductual, la teoría situacional de Fred Fiedler y de la trayectoria y la meta.

3.1. Teoría de los rasgos

La mayor parte de la investigación sobre liderazgo se ha interesado en los rasgos del líder, su conducta o procesos de influencia. La base psicológica de esta teoría se fundamenta en la suposición de que la conducta se determina sobre rasgos generalizados; es decir, cualidades básicas de la persona que se expresan por sí mismas en muchos contextos. Así, por ejemplo, William Sheldon en 1942 planteó la existencia de tres dimensiones del físico: endomórfico, mesomórfico y ectomórfico. Carl Jung estableció la tipología que

agrupa a las personas en dos categorías: introvertidos y extrovertido. Uno de los psicólogos del rasgo más notable fue Gordon Allport; según él, los rasgos son tendencias o predisposiciones determinantes a emitir una respuesta. Dichas disposiciones sirven para integrar lo que, de otra manera, serían estímulos y respuestas disímbolos. Estos estímulos y respuestas son de relativa generalidad que producen constancias de conducta.

En la investigación realizada por Wexley (1990) sobre el rasgo se encontró que “los líderes efectivos en las organizaciones tienen más altos niveles de motivación directiva y una mezcla adecuada de habilidades técnicas, cognoscitivas e interpersonales en su puesto. Con respecto a la influencia del poder se encontró que los líderes desarrollan poder personal, además, debido al puesto lo ejercen de manera sutil, no amenazadora, que engendra el compromiso de los subordinados. Con el método conductual encontró que los líderes tienen la capacidad de reconocer qué tipo de conducta de liderazgo es efectiva en un momento dado y son lo suficientemente flexibles para adaptar su conducta a las condiciones cambiantes”. Estos resultados tienen como fundamento los niveles de motivación directiva y el manejo del poder.

3.1.1. *Motivación directiva*

Para ejercer un liderazgo efectivo, el líder prequiere de un alto grado de motivación para el manejo de los procesos directivos. Miner (1965, 1978) midió seis aspectos de esta motivación, y encontró las siguientes características: actitud positiva hacia la figura de la autoridad, el deseo de competir con los compañeros, ejercer poder, ser activamente dogmático, destacarse en el grupo y voluntad de llevar a cabo funciones administrativas.

Las características generales determinadas por Mann se integran en tres categorías: 1) Habilidades técnicas, que integran los conocimientos acerca de los métodos, procesos, procedimientos y técnicas para la conducción de las actividades de la unidad de trabajo del líder. 2) Habilidades interpersonales: corresponden a la conducta y procesos interpersonales, habilidad para comprender los sentimientos, actitudes y motivos de otros a partir de lo que dicen o hacen, habilidad para comunicarse de manera

clara y persuasiva, habilidad para establecer relaciones cooperativas (tacto, diplomacia, encanto, empatía, sensibilidad social, persuasividad, fluidez en el lenguaje, etc). 3) Habilidades conceptuales: se refieren a la habilidad analítica general, pensamiento lógico, eficiencia en la formación de conceptos y conceptualización de relaciones ambiguas y complejas, creatividad en la generación de ideas y solución de problemas, habilidad para analizar los hechos, percibir las tendencias, anticipar los cambios y reconocer las oportunidades y problemas potenciales.

Por tanto, el líder debe interesarse en las personas, manejar las cosas y estar interesado principalmente en las ideas y los conceptos; esto le faculta de las habilidades necesarias para dirigir en actividades especializadas, establecer relaciones efectivas con los subordinados, superiores, compañeros y extraños, pero además tiene los conocimientos para la toma de decisiones, solucionar problemas y hacer innovación. Esto lo faculta con factores de poder que en su ejercicio lo convierten en un líder natural.

3.1.2. *Ejercicio del poder*

Los estudios sobre el poder se han centrado en dos aspectos: (1) cómo acumulan poder los líderes efectivos y (2) cómo lo ejercen para influir sobre el compromiso de sus subordinados. Éstos se han examinado desde el enfoque de la tipología del poder de French y Raven: Poder de premiar, poder de coersión, poder legítimo, poder de la experiencia y poder de referencia, los cuales permiten acumular poder.

El poder se deriva de las propias características del líder (poder personal) y en parte de los atributos de la posición de liderazgo (poder del puesto). El poder va acumulándose en el proceso de interacción con los seguidores. Si el líder ha demostrado buen juicio, los seguidores estarán más dispuestos a seguirlo cuando proponga métodos novedosos para alcanzar las metas del grupo.

El poder de referencia está basado en el afecto y la lealtad de los subordinados y también se alcanza a través de un proceso de intercambio social. Se aumenta el poder de referencia cuando se trata bien a los subordinados, pero cuando el líder expresa hostilidad, desconfianza, rechazo o indiferencia

hacia los subordinados, el poder disminuye. Los líderes que deseen desarrollar una relación especial y más profunda con sus subordinados deberán proporcionarles premios valiosos, delegando más responsabilidad y haciéndolos participar en la toma de decisiones sobre el trabajo de la unidad. A cambio, el líder recibirá una mayor lealtad y compromiso de los subordinados hacia los objetivos de la unidad de trabajo (Dansereau, Graen y Haga, 1975).

El líder perderá status e influencia ante sus subordinados si carece de la influencia para representarlos en forma efectiva en la competencia con otros grupos por recursos escasos. Aquí es muy importante el uso del poder hacia arriba y hacia abajo, y este enfoque indica que los dos están relacionados. Sin la suficiente influencia hacia arriba para obtener los recursos necesarios, proteger los intereses del grupo y obtener la aprobación para los cambios propuestos, no es probable que el líder desarrolle una relación de intercambio efectiva con sus subordinados.

3.2. Teoría conductual

Esta teoría se fundamenta en la conducta de los individuos. Skinner (1988), pionero de esta escuela, estableció la conducta en términos de los acontecimientos observables y de las condiciones que parecen variar con ellos; el esfuerzo se centra en descubrir los incidentes externos que refuerzan las probabilidades de que se vuelva a presentar esa conducta en el futuro, y que la mantiene o modifica. Los métodos de esta teoría tratan de identificar el patrón de conductas y/o actividades que son características de los líderes efectivos (Wexley y Yuki, 1998).

Por lo anterior, la teoría conductual del liderazgo se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, y se enfoca más en lo que los líderes hacen para dirigir y los efectos que logran en los grupos de trabajo.

Entre las teorías que se derivan de las teorías psicológicas de la personalidad se encuentran las llamadas teorías de la contingencia o situacionales; éste es un planteamiento que emana del condicionamiento operante, el cual parte de que la conducta se modifica a través de sus propias

consecuencias: el resultado de cualquier respuesta operante o patrón de respuestas determina qué tan probable es que el sujeto realice actos similares en el futuro. Si la consecuencia contingente es reforzante, es más probable que el sujeto reaccione de la misma forma en situaciones similares.

Con base en estos fundamentos, la teoría de liderazgo, denominada de la situación, que propuso Fred Fiedler (1990), así como la teoría de la trayectoria y la meta generada por House y Dessler (1990), consideran que los estilos de liderazgo son más eficaces cuando se relacionan con una variedad de factores, incluyendo el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño del grupo y el grado en el que se requiere de la cooperación de los miembros del grupo. Pero es necesario identificar tanto las variables de la situación que se está analizando como la relación entre ellas, los rasgos de liderazgo y las conductas.

3.2.1. *Teoría Situacional de Fred Fiedler*

Esta teoría parte de la hipótesis de que el tipo “correcto” de conducta del líder depende de si la situación del grupo era favorable o no para él. Las situaciones que determinan esta circunstancia son:

1. *Relaciones líder-miembro*: Se refiere a la calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Se mide por aspectos tales como lo bien que el individuo sea aceptado y se le tenga confianza, y lo cálida y amistosa que sea la relación que pueda tener con los miembros.
2. *Estructura de la tarea*: Es el grado en que la tarea se programa o explica por medio de procedimientos establecidos. Se mide por el grado de claridad en que se enuncian las metas, el número de soluciones que es factible utilizar y el grado de corrección de la solución o la decisión que se puede corroborar apelando a la autoridad, a procedimientos lógicos o a una retroalimentación.
3. *Poder de posición*: Es el grado de la posición que ocupa el líder y que le permite que los miembros se adhieran a él y acepten su dirección y liderazgo, puesto que el poder de posición incluye el grado de autoridad

para recomendar castigos y recompensas, afectar promociones o degradaciones.

3.2.2. *Teoría de la trayectoria y la meta*

Esta teoría determina que la función del líder consiste en: a) especificar las tareas que deben realizar los subordinados, b) quitar cualquier estorbo que pueda obstaculizar la obtención de la meta y c) ampliar las oportunidades de que los subordinados alcancen satisfacciones personales. Pero para que esto sea posible, la conducta del líder estará en función de los individuos y de la tarea.

Por tanto, esta teoría sostiene que los subordinados consideran la conducta del líder como aceptable según el grado al que perciban que dicha conducta es una fuente inmediata de su satisfacción o según la necesiten para la satisfacción futura. La tarea se juzgará aceptable al grado que se establezca con claridad las relaciones trayectoria-meta. Por consiguiente, la conducta eficaz del liderazgo se basa tanto la disposición del líder para ayudar a sus seguidores como en las necesidades de los subordinados con relación a tal ayuda.

En el contexto anterior, el líder debe ser motivador, permitir que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz, proporcionar la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz; para ello, House identificó cuatro componentes de liderazgo.

- El *líder directivo*: hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se va a realizar y da instrucciones específicas de la manera en que se deben desarrollar las tareas.
- El *líder apoyador*: es amigable y muestra preocupación por sus subordinados.
- El *líder participativo*: consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.

- El *líder orientado a la realización*: fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

El comportamiento del líder, por tanto, habrá de ser flexible para poder asumir cualquiera de los tipos anteriores, según la situación que se les presente.

3.3. Teoría de Modelo Integrativo del Liderazgo

Este modelo integra las variables de el líder, el ambiente de trabajo y los subordinados, y considera que para cumplir bien con sus complejas funciones, el líder debe ser fundamentalmente competente para realizarlas, debe ser capaz de recompensar el buen desempeño de sus subordinados y tener una verdadera representatividad ante sus superiores, que le permita influir en ellos y lograr de la administración superior los apoyos para lograr junto con su gente los objetivos establecidos.

Por ello debe tomar en cuenta las características de los subordinados, las creencias y valores que ellos llevan a la organización y aportan al trabajo; la forma en que perciben a su líder, a su empresa y al ambiente general de la organización y, por supuesto, la homogeneidad o heterogeneidad que se requiere en el grupo, buscando una sinergia en el trabajo de equipo.

Con la visión anterior es necesario que tome en cuenta la naturaleza del ambiente de trabajo, el tamaño de grupo que tiene a su cargo y las condiciones del clima organizacional.

3.4. Teoría del Gen del Liderazgo

En esta teoría retomaremos a Cyril Levicki (2000), quien diferencia a los líderes de los gerentes o administradores: concibe a los líderes como las personas que deben equilibrar los intereses de muchas personas, que es el propio acto de liderazgo, también deben ser visionarios y jueces. Tienen que saber cómo poner ejemplos, y cambiar culturas y atmósferas para que la organización evolucione hacia la forma que necesita adoptar para alcanzar la visión del futuro. Manipulan todo el conjunto de recursos, personas, activos, flujos de ingresos.

Los gerentes tienen a alguien por encima de ellos que asume la responsabilidad de, al menos, algunos aspectos de su función en la organización. Siempre hay otra persona que asume la decisión y responsabilidad final. El líder asume la responsabilidad total de la carga de todas las facetas del futuro de la organización y de sus resultados.

A partir de esta concepción LeVicki (2000) fundamenta su teoría del gen del liderazgo y menciona que las personas nacen con cierta predisposición para ser líder; por ello estableció dos categorías de líderes: los líderes nominales y los líderes estratégicos. Los nominales son aquellas personas que son nombradas para algún puesto o empleo en el que se exige un liderazgo verdadero, pero que no se sabe cómo proporcionarlo, mientras que los líderes estratégicos son aquellos que combinan una visión estratégica, el criterio objetivo y las habilidades empresariales para crear utilidades. Las características que indican que una persona tiene el gen del liderazgo son:

- Es independiente, con buen criterio
- Tiene signos especiales de liderazgo (dignidad, buenos modales, respeto por sí mismo y por los demás)
- Buenas relaciones con los gerentes malos
- Domina con rapidez las tareas nuevas y estar listo para una nueva promoción al poco tiempo de recibir la última
- Disposición y deseo de aprender cosas nuevas respecto a cualquier cosa que se relacione con el trabajo
- Una vida privada satisfactoria y austera
- Atractivo: que todos quieran ser amigos suyos

3.5. Funciones del Liderazgo

Entre las diversas funciones del liderazgo y para poder lograr la tarea y mantener unido al grupo, tienen que desempeñarse ciertas funciones claves. Una función es lo que uno “hace”, a diferencia de una *calidad*, que se refiere a lo que uno “es”. Algunas de las funciones del liderazgo según Adair (1990) son: 1) *Establecer los objetivos*: Por tanto deberá definir o identificar el propósito, los fines y los objetivos de la organización o del grupo. 2) *Planear*: Es importante asegurar que haya un plan, de ser posible, acordado para lograr el objetivo. Esto facilita el cómo hacer para

ir de donde se está y llegar adonde se quiere. 3) *Instruir*: Es importante comunicar claramente los objetivos y el plan. Hay que saber responder correctamente a la pregunta ¿Por qué lo hacemos así? 4) *Controlar*: El control, la supervisión y el seguimiento se refieren todos al trabajo en proceso. 5) Si No se revisa y evalúa el desempeño, no se tiene material para darles una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo.

La persona que ejerce el liderazgo debe saber compartir sus decisiones en diversos grados y con los diversos miembros del grupo 1) definiendo los límites y solicitando al equipo que tome la decisión, 2) señalando el problema, recibiendo sugerencias y la toma de decisiones, 3) el líder presenta una decisión tentativa, sujeta a cambios, 4) el líder presenta ideas e invita a hacer preguntas, 5) el líder vende la decisión, 6) el líder toma la decisión y la anuencia.

Entre más libertad se le dé a la gente en la toma de decisiones, menor es el control directo que se tiene del resultado. Sin embargo, mientras más participe el equipo o el colega, mayor será su motivación para llevarla a la práctica. Pero a pesar de todo, lo deseable es que el líder involucre a las personas el máximo posible en las decisiones que afecten la vida laboral, pero existen cuatro factores que limitan el desempeño del liderazgo:

- *La situación*: Aquí se retoma el enfoque de la teoría situacional del liderazgo, sobre todo en las micro, pequeñas y medianas empresas que trabajan habitualmente en crisis, en las que el tiempo es demasiado corto para que el grupo de trabajo responda con prontitud.
- *Los miembros del grupo*: Este factor es el conocimiento, la experiencia y la motivación relativos: la madurez del grupo. Para lograr lo anterior es necesario, primero, tener una percepción realista de las personas que trabajan con uno (la gente suele ser mejor de lo que uno cree), y segundo, entrenar, equipar y animar a la gente para que asuma su propia participación en las decisiones que afectan su vida laboral.
- *La organización*: Las organizaciones tienen diferentes propósitos, diferentes valores y diferentes culturas.

- *El líder*: Algunos líderes toman siempre las decisiones en el mismo punto del continuo; lo importante es tomar estas decisiones en el momento adecuado y en la forma correcta.

A pesar de estas limitantes, la calidad del liderazgo en el marco de cambio y continuidad contempla características de tipo cualitativo que el líder puede cultivar, como son:

- *Dirección*: Un líder encuentra un camino hacia delante. Genera un sentido de dirección; esto incluye la identificación de nuevos objetivos, nuevos productos o servicios y nuevos mercados.
- *Inspiración*: El liderazgo va ligado a la inspiración. Las palabras y el ejemplo del líder encienden la motivación.
- *Conformación de equipos*: Un líder tiende a pensar naturalmente en términos de equipos. Los equipos tienden a buscar líderes en vez de jefes.
- *Ejemplo*: El liderazgo es ejemplo. El líder dará su propio aporte o contribución directa a la tarea común.
- *Aceptación*: Antes que otra cosa suceda es necesario que el equipo reconozca al líder como tal.

4. ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo representan los principios, las técnicas y las actitudes en la práctica de los líderes. Los estilos varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas, pero actualmente se le da más importancia a la identificación del comportamiento del líder y a sus habilidades (Mitzberg, 1980), en lugar de subrayar las cualidades personales.

Según Robert L. Katz, los líderes ponen en práctica tres diferentes tipos de habilidades:

- Las *habilidades técnicas*: entendidas como los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica; éstas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo, por ejemplo, los contadores, ingenieros, o plomeros. Y conforme los trabajadores son promovidos a desempeñar responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se van haciendo menos importantes, debido a que poco a poco dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados.
- Las *habilidades humanas*: corresponden a la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar equipos de trabajo. Estas habilidades son una parte sustancial de la conducta del líder.
- Las *habilidades conceptuales*: se refieren a la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas. Así, la habilidad humana está en relación con las personas, la habilidad técnica con las cosas, y la habilidad conceptual con las ideas.

El tipo de liderazgo efectivo que se necesita en las empresas de hoy es similar a la iniciativa empresarial.

El liderazgo adoptado por Lee Iacocca (1990) fue un factor decisivo para el cambio radical que se produjo en Chrysler; presenta las características siguientes:

1. *Visión nueva y audaz*: la filosofía contempló la presencia de una empresa competitiva y rentable que fabricaba productos de mucha mejor calidad, ofrecía mejores oportunidades de trabajo y era lo suficientemente fuerte como para sobrevivir en la cada vez más competitiva industria del automóvil. Se trataba de una visión que tenía en cuenta y valoraba a todos los grupos importantes interesados en la empresa.
2. *Estrategia inteligente*: ésta se basó en los amplios conocimientos sobre la forma en que deberían de cambiar las finanzas, la producción, la comercialización y el personal de la empresa.

3. *Colaboración y trabajo de equipo*: generó, mantuvo y obtuvo la participación de la gran cantidad de personas para lograr el programa propuesto: líderes laborales, un equipo completo de dirección totalmente nuevo, concesionarios, proveedores, personas con puestos clave en el Gobierno y otros muchos.
4. *Comunicación clara*: a través de todas las formas posibles, permitiendo que todas las personas en cierta medida participaran en el proceso de elaboración del programa.
5. *Motivación a las personas claves de la red*: conseguir que las personas trabajaran duramente para hacer evolucionar el programa. Esto incluía comunicación, halagos, felicitaciones, censuras, presiones, impulsos, asesoramiento e inspiración.

Un trabajo reciente de Bennis, Levinson y el Center for Creative Leadership presenta las características de un liderazgo efectivo similar al adoptado por Lee Iacocca:

1. *Visión de lo que debe ser*, visión que tiene en cuenta los legítimos intereses de todas las personas involucradas.
2. *Una estrategia para materializar dicha visión*, estrategia que tiene en cuenta todos los pertinentes factores ambientales y organizativos.
3. *Una red cooperativa de recursos*, una poderosa coalición capaz de poner en práctica dicha estrategia.
4. *Un grupo muy motivado de personas clave dentro de esa red*, un grupo comprometido a convertir dicha visión en una realidad.

Douglas Mc Gregor expuso una filosofía de la gerencia que determina la práctica, basada en la teoría X y la teoría Y, ambas son un conjunto de suposiciones sobre las personas; por ejemplo: la teoría X dice que a la gente generalmente le desagrada el trabajo y lo evita si es posible; de igual manera, generalmente falta responsabilidad; hay poca ambición y se busca la seguridad ante todo; la mayoría de las personas tienen que ser presionadas, controladas y amenazadas con castigos para que hagan el trabajo.

En cambio, la teoría Y señala que el trabajo es tan natural como el juego o el descanso; la gente no es inherentemente perezosa, la experiencia la ha hecho así; las personas son autodirectivas y autocontroladas en beneficio de los objetivos a los que se han comprometido; las personas tienen potencial; en condiciones apropiadas aceptan y buscan responsabilidades; tienen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicar al trabajo.

Derivado de lo anterior se presentan dos tipos de liderazgo básicos: el liderazgo positivo y el liderazgo negativo, los cuales sirven de base para el surgimiento de una tipología de liderazgo.

El Liderazgo positivo corresponde a acciones de acercamiento hacia la gente, se destaca la recompensa, económica o de otro tipo; el Liderazgo negativo es aquel en que los líderes hacen énfasis en los castigos y se muestran dominantes y superiores con la gente, por tanto, amenazan con castigos y las llamadas de atención las hacen frente a terceros; son más jefes que líderes.

De las diferentes teorías y enfoques presentados se deduce que hay acciones, habilidades y conocimientos diferenciados que buscan una mayor integración con los subordinados y una mejor relación. El conocimiento del medio ambiente interno y externo se presenta en la tabla 2.

Tabla 2
Características relevantes de las diversas teorías

LIDERAZGO EFECTIVO	IACCOCA	BENNIS, LEVINSON	DOUGLAS MC GREGOR
Flexible	Visión audaz	Visión de lo que debe ser	
Suficiente amplitud de criterio	Filosofía, mejor calidad, mejores oportunidades de trabajo, suficientemente fuerte	Estrategia que toma en cuenta factores ambientales y organizativos	Liderazgo positivo, acercamiento hacia la gente, destaca la recompensa
Creación de redes de apoyo, incluyendo a los subordinados, clientes, superiores y colegas	Estrategia inteligente, cambios en las finanzas, producción, comercialización, etc.	Red cooperativa de recursos	Liderazgo negativo, se hace énfasis en los castigos, dominantes y superiores; amenazan con castigos y llamadas de atención. Son más jefes que líderes

Continúa...

Compite, colabora	Colaborador y trabajo en equipo	Grupo motivado de personas claves en la red	
De amplia visión y amplio apoyo popular	Comunicación clara y motivación a las personas		

Fuente: Elaboración propia (2001).

Otros rasgos del Liderazgo

Algunos rasgos considerados fundamentales son los que corresponden más a conductas acumuladas por la experiencia a medida que las personas se convierten en líderes; éstas son:

- *Capacidad para llegar a posiciones de liderazgo*: Esto corresponde a las personas que están en el lugar correcto y en el momento oportuno; se mueven con rapidez y crean más oportunidades para estar en el lugar adecuado; no se debe a la casualidad.
- *Criterio de mejor calidad que el de cualquier grupo relevante de compañeros*: Esto significa concentración continua para utilizar el mejor criterio en todo momento. Es parte de una reflexión cuidadosa antes de ofrecer una opinión o realizar cualquier acción de trabajo.
- *Capacidad de supervivencia (piel gruesa)*: Es hacer que todos se den cuenta de que tomaron la decisión correcta, y que es preciso tomar esas decisiones difíciles.
- *Capacidad para elegir subordinados eficaces*: Para tomar una decisión correcta sobre las personas se requiere una combinación especial de intuición y experiencia. El líder tiene intuición sobre quién podría encajar en un puesto específico y cuándo la persona estará lista para ello.
- *Capacidad para inspirar a las personas ordinarias para desempeñarse a niveles extraordinarios: Inspirar a los seguidores*. Los líderes hacen que las personas quieran trabajar por encima de sí mismas. Esta habilidad concuerda estrechamente con la capacidad de los buenos líderes de atraer seguidores. Hacer que las personas los sigan, y deseen hacerlo, es una importante

habilidad de liderazgo.

- *Representar una diferencia profunda y duradera para la organización:* Este rasgo sólo se puede observar después que el líder ha abandonado la organización o la dirección o departamento donde se encuentre.
- *Profundo sentido de esencia con carácter moral:* Rasgo fundamental de la decencia y el carácter moral. Derivado de los diferentes rasgos de conducta más objetivos del líder, se presenta en la tabla 3 diversos tipos de estilo de liderazgo.

Tabla 3
Estilos de Liderazgo y sus descripciones

Estilos de Liderazgo	Descripción
Egocéntrico	Centrado en sí mismo, dominante, dirige el imperio desde el centro
Autocrático	Envía las respuestas desde la cima, no consulta. Es impositivo
Carismático	Posee una fuerte personalidad, que utiliza para lograr que las personas hagan las cosas como él dice
Igualitario superior primero entre los iguales	Participativo, pero siempre da la impresión de conocer la respuesta, hace que las personas se sientan superiores y dignas de confianza
Inteligencia superior	Estos líderes intimidan a las personas sin darse cuenta
Conflictivo	Utiliza el conflicto, la ira y las pugnas para inspirar y presionar a las personas hacia el éxito
Constructor de equipos	Mima y desarrolla a los equipos hasta que alcanzan resultados superiores por el solo hecho de querer agradar al líder
Estratégico	Comunica siempre la visión y la trayectoria hacia adelante, enfocada y no complicada, respetado por la claridad de la imagen social
Popular	Persona extraordinaria que parece en apariencia ordinaria, aunque hace que todos a su alrededor se sientan extraordinarios
Pastor	Trata a sus empleados, clientes y demás participantes con cuidado y solicitud Tiende a empujar en lugar de jalar. Comprende muy bien a los demás
General del ejército	Trata de poner grandes ejemplos, pero espera que su personal siga sus órdenes sin cuestionarlas
Líder de realeza	Se percibe como un aristócrata natural de liderazgo, sabe lo adecuado que se debe hacer y cuándo

Continúa...

Político	Siempre equilibra y manipula a los participantes para mantener los nexos de poder equilibrados y controlados en el centro
Líder natural	Este líder siempre luce cómodo en una posición de liderazgo. Se conduce en la función como si fuera lo único que hubiera hecho. Hacen que los líderes nominales sean tan inadecuados como de hecho lo son con frecuencia. Se les envidia lo natural de sus dones y cualidades de liderazgo

En general se observa que la investigación sobre la conducta en el liderazgo se ha preocupado más por identificar las diferencias en la conducta entre líderes efectivos e inefectivos. El líder es definido como el responsable de la motivación y activación de los subordinados; responsable de la integración, entrenamiento y deberes asociados.

El empresario debe buscar las oportunidades en la organización y en su ambiente e iniciar “proyectos de mejora” para producir el cambio y supervisar el diseño de ciertos proyectos; sin embargo, todo ello está determinado por el tipo de empresa, tamaño, giro y condiciones del mercado; por tanto, el estilo de liderazgo correcto no existe. Este estilo depende en parte de la situación, en parte de los individuos con quienes uno trata y en parte de la propia personalidad. Un amplio rango de estilos puede ser igualmente efectivo. El estilo es sencillamente uno mismo.

5. ENFOQUES RECIENTES SOBRE EL LIDERAZGO PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL FUTURO

El liderazgo es un fenómeno social, puesto que sin seguidores no hay líder. Aunque todos los hombres nacen con cualidades para ser líder, pueden aprender a serlo motivados por las circunstancias, el tiempo y el espacio donde le toca actuar. Sin importar el nivel, la preparación o educación; siempre se pueden desarrollar las habilidades de liderazgo a través de la experiencia y el aprendizaje. Por tanto, el liderazgo se puede aprender y transmitir. Este es el marco de la concepción actual sobre liderazgo. Stodgil (1974) menciona que, ante todo, el liderazgo es un arte, y por lo mismo tiene muchas facetas y su definición es compleja.

Para Peter Druker (1999), ser un líder implica ser un líder del cambio; para ello es necesario voluntad y capacidad de cambiar lo que se hace, así

como hacer nuevas y diferentes cosas, y requiere de políticas para hacer que el presente sea futuro. El líder del cambio pone a prueba cada producto, servicio, proceso, mercado, canal de distribución, cliente y uso final para ver si los mantiene. Para él, el líder debe ser decisivo en su toma de decisiones para abandonar el producto, servicio o mercado cuando dice “todavía tiene algunos buenos años de vida” o cuando se menciona “está completamente amortizado”, puesto que en un período de cambio rápido, el “cómo” puede ser totalmente obsoleto.

Debido a la velocidad con que se producen los cambios en los tiempos actuales, han surgido nuevas perspectivas en torno a la teoría del liderazgo, las cuales hacen referencia al liderazgo “carismático”, “heroico”, “transformacional”, “visionario”; estas perspectivas compiten entre sí pero están interrelacionadas, ofrecen una integración que se conoce como “liderazgo carismático”.

El liderazgo carismático hace hincapié en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder. El líder carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que “transforma” al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

Warren Bennis identificó cuatro rasgos comunes: visión compulsiva o sentido de propósito, habilidad para comunicarla en términos claros, consistencia y enfoque en la prosecución o continuidad de su visión.

Conger y Kanungo, de McGill University, concluyeron que los líderes carismáticos tenían una meta ideal; por ello luchan por alcanzar su visión, tienen un fuerte compromiso con su meta, se les percibe como originales,

auténticos o no convencionales, son asertivos y confían en sí mismos (autoconfianza), además de tener habilidad para articular y comunicar su visión, una fuerte convicción, se les identifica como agentes de cambio y son sensibles al ambiente (realistas y conscientes del entorno). ¿Cómo actúan los líderes carismáticos?

- Articulan una visión atractiva
- La comunican dando una idea de continuidad que llevará el presente al futuro para la organización y para sus seguidores
- Comunican sus expectativas de alto desempeño y expresan con convicción su confianza en que sus seguidores lo pueden alcanzar
- Transmiten con palabras y con acciones un nuevo conjunto de valores
- Brindan ejemplo que los seguidores pueden imitar
- Se autosacrifican y tienen un comportamiento no convencional para mostrar valor y convicciones acerca de la visión.

5.1 El *liderazgo transformacional* comparado con el *liderazgo transaccional*

Entre los nuevos enfoques sobre liderazgo se encuentra el de los líderes transaccionales; éstos son aquellos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de papeles y tareas. Estos líderes proporcionan una consideración individualizada y estímulo intelectual y tienen carisma.

5.1.1. Características de los *líderes transaccionales*

- *Recompensa contingente*: intercambian recompensas por un buen desempeño, reconocen los logros.
- *Administración por excepción (activo)*: controlan y buscan desviaciones de las normas tomando acciones correctivas.

- *Administración por excepción (pasivo)*: intervienen sólo cuando no se satisfacen las normas.
- *Laissez faire*: abdican a sus responsabilidades, evitan tomar decisiones.

5.1.2. Características de los líderes transformacionales

Este tipo de líder se construye sobre el liderazgo transaccional y va más allá, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados más trascendentes.

- *Carisma*: visión, misión, orgullo, obtienen respeto y confianza.
- *Inspiración*: comunican altas expectativas, expresan los propósitos importantes de manera sencilla.
- *Estímulo intelectual*: promueven la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
- *Consideración individualizada*: atienden y tratan a cada empleado de manera individual, capacitan y aconsejan.

Luigi Valdés (2000) realizó una revisión de diversos autores que profundizan y coinciden en la esencia del liderazgo, que se resume en los puntos siguientes:

- *El liderazgo parte de la capacidad personal*: que facilita una relación interdependiente entre el líder y sus seguidores, de tal forma que los líderes son aquellos que dirigen a otros por medio de su poder personal, intelectual, emocional o psicológico. Esta capacidad requiere de la habilidad para lograr la credibilidad y fortaleza para con uno mismo y como pilar de la confianza de los demás.
- *El liderazgo es un fenómeno dual y de influencia mutua*: El líder tiene una interdependencia íntima con sus seguidores, desarrolla la habilidad de llegar a las metas y mantener los resultados con, a través y para su gente. Contagia a sus seguidores y les infunde energía.

El líder está sustentado por el poder que los seguidores le confieren, y éstos mantienen su lealtad mientras sea capaz de responder a sus necesidades. El liderazgo es dinámico y, por ende, la dinámica de sus seguidores.

- ***El líder desarrolla la capacidad de ver las posibilidades futuras:*** Por ello debe saber transmitir a sus seguidores su visión. Tiene la capacidad de trascender el hoy y ver lo que otros no pueden ver; puede pensar hacia delante, reflexionar e integrar la experiencia pasada en un planteamiento real, tangible e intuitivo de las realidades que el grupo puede llegar a obtener y alcanzar. El liderazgo tiene que ver con el futuro.
- ***El líder es un formador y un habilitador de gente y de personas:*** El líder es un guía y un conductor de personas. Contagia, une y señala el camino y determina los valores como los límites de ese camino. Influye en sus actitudes, conductas y habilidades para dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar los esfuerzos de su equipo hasta lograr los objetivos comunes y deseados.
- ***El liderazgo conlleva una profunda necesidad de trascendencia:*** Muchos de los seguidores no encuentran el camino para lograr trascender y lo hacen a través de su líder; en ello precisamente basa éste una gran parte de su poder y de su influencia: en la posibilidad de ayudar a su gente a abrir los ojos y encontrar el camino que estaban buscando.

Estos cinco puntos resumen la interacción entre el líder y su grupo en un fenómeno dinámico; por ello se requiere que tanto el líder como sus seguidores se adapten continuamente a las nuevas reglas del juego. A continuación, en la tabla 4 se presentan los rasgos más sobresalientes de los enfoques modernos para el ejercicio del liderazgo en tiempos turbulentos.

Tabla 4
Rasgos fundamentales

SE BASA EN EL CAMBIO	CARISMÁTICOS	TRANSACCIONALES	TRANSFORMACIONALES	INTEGRALES
Voluntad de cambio	Visión compulsiva	Otorgan recompensas, reconocen los logros	Carismáticos	Capacidad personal
Capacidad para el cambio	Términos claros	Administración por excepción. Corrigen desviaciones	Inspiración	Fenómeno dual y de influencia mutua
Pone a prueba cada elemento de la empresa, producto, cliente, etc.	Consistencia	Intervienen cuando no se satisface la norma	Estímulo intelectual	Capacidad para ver posibilidades futuras
Decisión para abandonar lo obsoleto	Enfoque para la continuidad de su visión		Consideración individualizada	Formador y habilitador de gente y personas
				Profunda necesidad de trascendencia

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Nuevas fuentes de poder de un líder

En una estructura piramidal, las fuentes de poder están asociadas a la jerarquía, lo cual limita la especialización de los subalternos y establece una competencia entre jefe y subalterno, es decir, una relación ganar-perder rígida, que incluye permisos y convencimiento de los subalternos, lo que conlleva a esquemas de corrupción, que muchas veces no son claros para el jefe o el líder, pero la transformación hacia otras formas de organización y estructuras democráticas y dinámicas crean nuevas fuentes de poder para el líder: 1) Estructuración y maximización del conocimiento. 2) Uso eficiente de la información. 3) Las conexiones sociales y las comunicaciones.

5.2.1. *Estructuración y maximización del conocimiento*

En el mundo actual, donde el conocimiento se incrementa de manera rápida y compleja, el conocimiento que maneje el líder aumenta su poder; por ello debe saber utilizar las fuentes de conocimiento que tiene disponibles. Por tanto, debe saber usar los medios electrónicos donde encontrará información que esté disponible, lo que le permitirá tener un

amplio panorama del conocimiento, de tal manera que se convierta en un generalista del conocimiento (Gilbreath, 1990).

Por tanto, para aprovechar el conocimiento como fuente de poder, el líder requiere desarrollar las habilidades siguientes:

- Saber diferenciar qué conocimientos necesita buscar y dónde buscarlos.
- Encontrar los medios electrónicos para acceder rápidamente a los conocimientos necesarios y democratizarlos en su organización.
- Desarrollar la capacidad de relacionar nuevos conocimientos con los anteriores para obtener un conocimiento superior.
- Estandarizar los conocimientos, de tal manera que se estructuren y transiten libremente por toda la organización.

5.2.2. *Uso eficiente de la información*

El líder necesita contar con información lo más actualizada posible, para poder tomar las decisiones que considere pertinentes; para ello es necesario que desarrolle sus propias fuentes de información. Por tanto, el líder requiere de sistemas de información para transitar de ser un planeador estratégico a un administrador estratégico, capaz de virar el rumbo cada vez que lo requieran las oportunidades y condiciones del entorno.

El líder debe saber dónde y cuándo puede obtener la información, pero sobre todo, debe tener la capacidad de manejar, procesar y recomodar la información que se obtiene de las fuentes tradicionales y las personales, para ampliar la información del mundo que nos rodea.

En el conocimiento de los datos del presente, de la información actualizada de los informantes significativos y de las tendencias del futuro, los líderes tienen una buena base para hacer predicciones y visiones del futuro que puedan inspirar el esfuerzo de sus colaboradores.

5.2.3. *Las conexiones sociales y las comunicaciones*

Gran parte del poder del líder actualmente reside en las conexiones de redes sociales y comunicaciones que pueda establecer. Una de sus principales funciones es la de tejer una red de relaciones, amistades y compromisos con todos los elementos que puedan llegar a influir en una decisión o le aporten puntos de vista interesantes.

Tejer una trama social, mantener una relación armónica con las principales fuerzas que influyen en la organización y buscar relaciones ganar-ganar con todos los elementos de su alrededor, incluyendo a sus competidores, son las principales actividades de la agenda de un líder; por tanto, a la hora de tomar decisiones es necesario haber conocido la opinión de diversas personas, y no actuar solo, es decir, sin ninguna información sobre la visión de los demás.

5.2.4. *Habilidades del líder para una organización inteligente*

La concepción de líder ha cambiado; las nuevas organizaciones necesitan líderes con nuevas habilidades y capacidades que permitan influir en sus seguidores y ayudar a sus organizaciones a enfrentar con mayor éxito el futuro.

El poder de una visión compartida

La *visión* es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro ideal de una organización, grupo o país. Esta visión debe contemplar un escenario real del futuro, creíble, atractivo y factible, una percepción amplia y comprensiva de todo lo que se desea. El líder debe tener esa capacidad de conceptualizar el futuro y ver oportunidades donde la gente “común” no las ve.

La visión integra y orienta los valores de los seguidores del líder y marca los límites de actuación del grupo. Para que la misión sea efectiva, necesita ser entendida, creída y apoyada por el grupo, puesto que si no es así, no deja de ser una buena intención, por tanto debe ser suficientemente amplia y que abarque todo lo que se desea; esto es necesario para que exista apoyo

del grupo y pueda ser compartida. Sólo así tendrá éxito; por tanto necesita capacidad para formar seguidores, habilidad de negociación y habilidad para generar cambios.

5.2.5. *El liderazgo de una nueva era*

El liderazgo actual es de carácter evolutivo, puesto que se encuentra inserto en un medio ambiente global, donde la incertidumbre es el ingrediente permanente de la dinámica del sector productivo y de servicios. Por tanto, el líder debe permanecer activo y decidir la dirección del rumbo que ha de seguir.

La clave está en encontrar la habilidad para “pensar en tiempo futuro”; el líder debe comprender que las corrientes del cambio tecnológico afectarán su vida y su trabajo, cómo los cambios económicos afectarán sus negocios y su lugar en el mercado global, cómo los cambios demográficos y culturales alterarán su autopercepción, su percepción de los otros y de la sociedad humana en su conjunto. Para ello, las habilidades que el líder requiere son: perspectiva, configuraciones, conocimientos culturales, flexibilidad, visión, energía, inteligencia y valores globales; éstas son las piezas básicas para entender y adaptarse al cambio cultural, esenciales para cualquiera que desempeñe cualquier tipo de liderazgo.

En el caso de las micro, las pequeñas y medianas empresas, las condiciones cambiantes, tanto internas como externas, hacen más complejas las situaciones a las que se tienen que enfrentar; sin embargo, su importancia radica en que son las generadoras de la mayor cantidad de empleo en el país, por tanto es necesario que el liderazgo que se ejerza deba ser el más idóneo y llevar al éxito a las empresas que dirigen. En el siguiente apartado se presentan algunas consideraciones del liderazgo en estas empresas y algunos ejemplos que ilustran la posibilidad de un liderazgo exitoso.

6. EL LIDERAZGO EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

No obstante los cambios registrados en la economía mexicana debido a los procesos de globalización y apertura comercial, las micro, pequeñas y

medianas empresas siguen siendo el sector más importante en la generación del empleo en México; por ello su permanencia y consolidación es relevante para el desarrollo económico del país.

La clasificación del sector económico se divide por tamaño y por sector: manufacturero, comercial y de servicios, como se puede observar en la tabla siguiente:

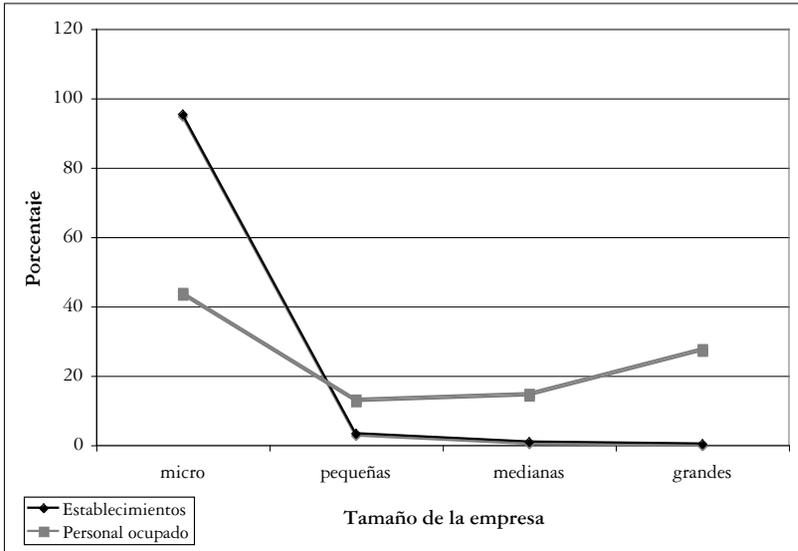
Tabla 5
Clasificación de las micros, pequeñas y medianas empresas

Tamaño de la empresa	Manufacturero	Comercial	Servicios
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Mediana	101 a 500	21 a 100	51 a 100
Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 e adelante

Fuente: documento “Nueva estratificación para las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes en los sectores manufactureros, comercio y servicio”. Revista *El Mercado de Valores*, 3 de marzo de 2001, p. 3.

La importancia de las pymes se puede comprobar en la gráfica 1. Las microempresas abarcaron el 95.4% del total de las empresas nacionales en 1999, y en conjunto, las micro, pequeñas y medianas integraron el 99.63% de 3 038 514 empresas nacionales, y ocuparon al 72.21% (15 541 847 trabajadores) del total nacional de personal ocupado. Esto confirma el estudio de Shiatarella (1999), en el que concluye que las pequeñas firmas han superado a las grandes en la creación de puestos de trabajo. Sin embargo, aun cuando sus formas de organización son flexibles, al parecer su dinamismo se encuentra bajo el control de las grandes empresas.

Ante la situación anterior y debido a la apertura económica, la dinámica empresarial que se vive en las micros, pequeñas y medianas empresas es impredecible y con alto grado de dependencia del entorno interno y externo; por ello, el liderazgo que se necesita hoy en las empresas es complejo, pero es factible de ser estudiado, aun en situaciones difíciles como las de la época que nos ha tocado vivir.



Fuente: documento “Nueva estratificación para las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes en los sectores manufactureros, comercio y servicio”. Revista *El Mercado de Valores*, 3 de marzo de 2001, p. 39.

Gráfica 1. Distribución de establecimientos y personal ocupado

El liderazgo es diferente en empresas micro, pequeñas y medianas, en las cuales los grupos son pequeños y homogéneos, y se caracterizan porque su tecnología es simple, la línea de productos limitada y el mercado homogéneo. En empresas con grupos grandes, formados por muchas clases de personas, los productos son diversos y las tecnologías complejas.

Conforme a las teorías descritas en los apartados anteriores, las grandes visiones se producen cuando una mente poderosa, que trabaja duro y dedica mucho tiempo a estudiar enormes cantidades de información, es capaz de descubrir o de reconocer en las sugerencias de otras personas pautas de interés y nuevas posibilidades.

También “una de las características de mayor importancia es la capacidad de motivar a un grupo de personas claves dentro de la red para que trabajen con todas sus energías, y esto realmente requiere de una considerable capacidad de comunicación y una especial perspicacia para distinguir entre

las diferentes personalidades involucradas. Esto supone una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma que le empujan a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas. En todas las empresas, no importa el tamaño, incluso la microempresa, exige del liderazgo comprender el contexto” (Kotter, 1999).

“Siempre se requiere un mínimo de capacidad intelectual y personal. La honestidad es imprescindible” (Kotter, 1999). Como se puede observar, los atributos que Kotter menciona son: capacidad de motivación, habilidad para comunicarse, seguridad en sí mismo, comprender el contexto, capacidad intelectual y personal. Las anteriores son las características mínimas que un empresario de las Pymes debe poseer, pues no se desea que ninguno sea “Superman”, pero existen muchos empresarios con limitaciones profesionales y en cuanto a sus capacidades que les impiden elaborar visiones y estrategias y lograr la colaboración y motivación de los trabajadores.

Después de revisar y analizar los diversos tipos de liderazgo y sus características se puede determinar que dependiendo de las características de la empresa y el entornomedio ambiental se determinará el tipo de liderazgo que podría ser ejercido para lograr el éxito de la empresa.

Referencias

- Adair, John (1990). *Líderes, no Jefes. Guía y oriente su equipo hacia el éxito*. Bogotá: Legis. Serie Empresarial,
- Adair, John (1978). *El liderazgo basado en la acción*. México: McGraw-Hill.
- Cohan, P.S. (1999). *Los líderes en Tecnología*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Clúa, O.M., Clúa, O.D.T & Clúa, C.D.T. *El nuevo liderazgo. Factores que imponen la reinención de directores y líderes ejecutivos en el siglo XXI*.
- Conger & Kanungo, de McGill University. Disponible en: <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/enfoques.htm>.
- Covey, F. (2000). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* (reimpresión). México: Paidós.
- Dansereau, F., Graen, G.B. & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- De Rivero, O. (2001). *El mito del desarrollo, los países inviables en el siglo XXI* (2ª edición). Lima: Fondo de Cultura Económica.

- Dessler (1990), en Wexley & G.A. Yuki, *Conducta organizacional y psicología del personal*, cap.7. México.
- Drucker, P.F. (1988). *La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios*. México: Hermes.
- Drucker, P.F. (1999), en *Los desafíos de la administración en el siglo XXI* (p. 94). Argentina: Sudamericana.
- Fiedler, Fred (1990), en K.N. Wexley & G.A. Yuki, *Conducta organizacional y psicología del personal*, cap.7. México.
- Fisher, R. & Sharp, A. (1999). *El liderazgo lateral*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Gordon, Allport, en W. Mischel (1988). *Teorías de la personalidad* (4ª edición). México: McGraw-Hill.
- Hodgetts, R.M. & Altman, S. *Comportamiento en las organizaciones* (p. 197). Editorial Interamericana.
- Hunter, J.C. (1999). *La Paradoja, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona: Empresa Activa.
- Iaccoca, Lee, en Kotter, John P. (1990). *El Factor Liderazgo* (p. 19). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- James, J.(1998). *Habilidades de Liderazgo para una nueva era*. Barcelona: Paidós.
- Kotter, J.P. (1998). *El Liderazgo de Matsushita, lecciones del empresario más destacado del siglo XX*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Kotter, J.P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Kotter, J.P. (1999). *El factor liderazgo* (p. 8, 35). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Levicki, Cyril (2000). *El código genético para una carrera de liderazgo de toda la vida*. México: Panorama.
- Liderazgo Carismático, en http://www.lafacu.com/apuntes/sociologia/esti_lide/default.htm
- Miner (1965,1978), en W. Mischel (1988). *Teorías de la personalidad* (4ª edición, p. 282). México: McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry (1980), en “Sin liderazgo”, *The Nature of Managerial Work* (p. 61). Englewood Cliffs, NJ: Printice Hall.
- Norton, P. (1998). *Compitiendo en el siglo XXI. Cómo Innovar con Éxito*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Nueva estratificación para las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes en los sectores manufactureros, comercio y servicio. Revista *El Mercado de Valores*, 3 de marzo de 2001, p. 39.
- Norton, Pedro (1998). *¿Cómo dirigir?* En http://www.hachette.es/emprend98/oct/c_01pg03.htm

- Ramos, J.R. & Angélica, G.C. *Competitividad empresarial siglo XXI. Un enfoque bio-psico-socio-espiritual*. México: Panorama Editorial.
- Siliceo, A.A. (1997). *Líderes para el siglo XXI. Lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes Líderes y Maestros de la humanidad*. México: McGraw-Hill.
- Sheldon, en W. Mischel (1988). *Teorías de la personalidad* (4ª edición). México: McGraw-Hill.
- Shiatarella (1999), en Manuel Castells, *La era de la información, economía, sociedad y cultural. La sociedad red*, (Vol.1, p. 184). España: Siglo XXI.
- Stodgil (1974), en Luigi Valdés (1997). *Conocimiento es futuro, hacia la sexta generación de los procesos de calidad* (p. 392). México: Concamin, Funtec, CCTC.
- Skinner (1988), en W. Mischel, *Teorías de la personalidad* (4ª edición, p. 282). México: McGraw-Hill.
- Warren, Bennis, Líderes: Las estrategias para asumir cargos. En <http://www.teclaredo.edu.mx//unidad4/enfoques.htm>.
- Wexley, K.N. & Yuki, G.A (1990). *Conducta organizacional y psicología del personal*, cap.7. México.
- Mischel, W. (1988). *Teorías de la personalidad* (4ª edición). México: McGraw-Hill.