

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

Rosa Amalia Gómez Ortiz*

Recibido: marzo de 2006 - Aprobado: abril de 2006

RESUMEN

Este ensayo presenta un panorama acerca de las teorías más relevantes alrededor del “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: capacidad de correr riesgos, flexibilidad, confianza en sí mismo, habilidades interpersonales, competencia para ejecutar tareas, inteligencia, firmeza para tomar decisiones, comprensión de los seguidores, buena comunicación y valor o coraje.

Palabra clave: liderazgo; micro, pequeña y mediana empresa; innovación.

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, basis 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: facing risk, flexibility, trust in oneself, interpersonal and communication skills, competence to carry a task, intelligence, confidence in decision making, understanding his/her followers, and courage.

Key word: Leadership; micro, medium and small business, innovation.

* PhD, doctora en Ciencias Administrativas. Profesora de doctorado del Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración. México, D.F. E-mail: ragomez@ipn.mx; ragomez100@hotmail.com.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo fundamental de este ensayo es presentar las características del liderazgo que deberían 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 sobre el tema se han desarrollado, 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 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 que se presentan del término liderazgo; a partir de esto se presenta la tipología y una amplia gama de estilos que proponen los autores y que se revisaron en este documento, culminando todo ello 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 a los gerentes y empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa que deseen tener un alto índice en el ejercicio del liderazgo para obtener éxito y alcanzar 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 ha transformado debido al desarrollo tecnológico, a los nuevos métodos de producción y comercialización, pero sobre todo a la velocidad con que los mercados cambian; a partir de ello muchas empresas extranjeras han invadido los mercados de las 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 a estas organizaciones.

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 ámbito 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 del siglo pasado. Esto exige algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional, pero también exige liderazgo (Kotter P. John: 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”.

Ante las circunstancias anteriores las empresas nacionales, en especial las micro, pequeñas y medianas, ne-

cesitan estructuras flexibles que les faciliten adaptarse en forma inmediata a las demandas que los mercados globales requieran; para ello los empresarios que dirigen y coordinan dichas empresas deberán sustentar un liderazgo acorde con las 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 están: la actuación, el alcance de los objetivos, la supervivencia, preparación y capacidad del grupo para enfrentar las crisis, la satisfacción del grupo con su líder, el compromiso de los subordinados hacia los objetivos del grupo, el bienestar psicológico y el 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 han enfocado sobre algunos aspectos reducidos del liderazgo.

Los atributos asociados con el liderazgo efectivo que se repiten con mayor frecuencia son: capacidad de correr riesgos, flexibilidad, confianza en sí mismo, habilidades interpersonales, contacto con los demás, competencia para ejecutar tareas, inteligencia, firmeza para la toma de decisiones, comprender a los segui-

dores, buena capacidad de comunicación y el valor o coraje, por mencionar sólo unos cuantos.

2. IMPORTANCIA Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LIDERAZGO

En los últimos años la telefonía móvil, el Internet y el correo electrónico han impactado decisivamente la organización de las empresas y 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 se eliminan prácticamente los tiempos de espera, los clientes ahora exigen soluciones inmediatas, requiriendo 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” (Pedro Norton: 1998), sobre todo cuando 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 significado 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), significado que permanece más o menos inalterado en ellas, y quiere decir senda, ruta, curso de un barco

en el mar, trayecto. Un líder acompaña a la gente en un trayecto, guiándola hacia su destino. Esto implica mantenerla unida como grupo mientras se la conduce en la dirección correcta. Sin embargo, el término “liderazgo” se ha definido desde muy diferentes enfoques, como se presenta enseguida:

- 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 por influenciar el comportamiento de un individuo o de un grupo”.

Las definiciones anteriores determinan que el líder influye, dirige y guía, y mientras toda la actividad está centrada en él, los seguidores sólo obedecen para realizar las actividades encaminadas al logro de las metas, sin tener la posibilidad de expresar sus opiniones, 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 uno o más individuos, en las decisiones que se tomen y los esfuerzos que se realicen encaminados a metas, en una situación determinada.

En las dos definiciones anteriores 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, marca ya hacia dónde, los tiempos y cantidades que se esperan obtener, pero sin tener en cuenta 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”. Warren Bennis y Burt Nanus.

La definición de Warren Bennis y Burt Nanus incluye una diferenciación entre el administrador y el líder, donde las acciones de este último se apegan a lo oportuno, lo exacto, e infiriendo sobre lo exacto desde el punto de vista de lo que se necesita, comparativamente con el directivo donde la interpretación del término “correctamente” se apega a que las cosas se hagan 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 John: 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, John P: 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 Mc Gregor Burns).

Estas 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 estos 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 implica diversos espacios sociales, pero también se observa la evolución que su significado tiene al incluir diferentes actividades que incorporan necesidades, actitudes, sentimientos y emociones de los seguidores, al mismo tiempo que se refleja la orientación de la estructura organizacional que prevalece dependiendo de la concepción del liderazgo; así como el énfasis que se hace del ejercicio de la autoridad en las primeras definiciones, lo que evidencia el tipo de estructuras organizativas, igual que las variables económicas y sociales que prevalecen en las diferentes etapas de evolución del trabajo.

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

TABLA 1. Frecuencia de acciones atribuidas al liderazgo

No. Definición	Acciones de liderazgo de mayor frecuencia
1	Senda, ruta, curso; 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: elaborado por Rosa Amalia Gómez Ortiz, 2001.

comprometerlas en las diferentes acciones para así estar en posibilidad de satisfacer los motivos de los seguidores, pero en un próximo 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 diversos 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 caracte-

rísticas, 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” (W. Mischel : 1988).

En el contexto del 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 como la teoría de los rasgos, la conductual, la situacional de Fred Fiedler y de la Trayectoria 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 emi-

tir una respuesta. Dichas disposiciones sirven para integrar lo que, de otra manera, serían estímulos y respuestas disímolos. 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, cognitivas e interpersonales en su puesto. Respecto a la influencia del poder se encontró que los líderes desarrollan poder personal, además, debido a su puesto, lo ejercen de manera sutil, no amenazadora, lo 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

El líder, para ejercer un liderazgo efectivo, requiere de un alto grado de motivación para el manejo de los procesos directivos. Miner (1965, 1978) midió seis aspectos de esta motivación encontrando las características de actitud positiva hacia

la figura de la autoridad, deseo de competir con los compañeros, ejercicio del 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 que 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 refiere 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 con las habilidades necesarias para dirigir en actividades especializadas, establecer relaciones efectivas con los subordinados, superiores, compañeros y extraños, pero además tiene los conocimientos para tomar decisiones, solucionar problemas y hacer innovación. Esto lo faculta con factores de poder que en su ejercicio le 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. Estos 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 a su vez 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 proporcionar premios valiosos para ellos, 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 Grean y Haga, 1975 y Cashman, 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, 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 K.N y G.A.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, enfocándose más en lo que los líderes hacen para dirigir, y los efectos que logran en los grupos de trabajo.

Entre las tesis que se derivan de las teorías psicológicas de la personalidad se encuentran las llamadas teorías de la contingencia o situacionales. Este 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 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

La teoría parte de la hipótesis de que el tipo “correcto” de conducta del líder depende de si la situación del grupo es 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, el tipo de decisión; también 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) eliminar cualquier estorbo que pueda obstaculizar la consecución de la meta y c) ampliar las oportunidades de que los subordinados alcancen satisfacciones personales. Pero para que esto pueda darse la conducta del líder

estará en función de los individuos y de la tarea.

Por tanto, la teoría sostiene que los subordinados consideran la conducta del líder como aceptable según el grado en el 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 en el grado en el que se establezcan con claridad las relaciones trayectoria-meta. Por tanto, la conducta eficaz del liderazgo se basa tanto en 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, haciendo que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz, proporcionando la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz; para ello, House identificó cuatro componentes de liderazgo.

- El líder directivo: este líder hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo 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 del líder, del ambiente de trabajo y de los subordinados, considerando 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 alcanzar 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 percibe a su líder, a su empresa y al ambiente general de la organización, y por supuesto la homogeneidad o hetero-

geneidad 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, las condiciones del clima organizacional.

3.4. Teoría del gen del liderazgo

Cyril Levicki (2000) diferencia a los líderes de los gerentes o administradores, los concibe 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 fundamenta su teoría del gen del liderazgo y menciona que las personas nacen con cierta predisposición para ser líderes, por ello estableció dos categorías: los líderes nominales y los líderes estratégicos. Los nominales son aquellas personas que son nombradas para algún puesto y empleo donde se exige un liderazgo verdadero, pero que no saben cómo proporcionarlo, mientras que los líderes estratégicos son aquellos que combinan una visión estratégica, el criterio objetivo y las habilidades empresariales para crear utilidades. A continuación las características que indican que una persona tiene el gen del liderazgo:

- 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 está listo para una nueva promoción al poco tiempo de recibir la última.
- Tiene disposición y deseo de aprender cosas nuevas respecto de cualquier cosa que se relacione con el trabajo.
- Lleva una vida privada satisfactoria y austera.
- Es atractivo: todos quieren 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 cualidad, la cual es 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 a donde 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 sustenta 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 da 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, existen cuatro factores que limitan el desempeño del liderazgo, estos son:

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 y la situación rápidamente y 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, consiste en entrenar, equipar y animar a la gente a 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. “Nunca le diga a la gente cómo hacer las cosas. Dígale qué hacer y ella lo sorprenderá con su ingenio”.

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 adelante. 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 equipo. 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, al comportamiento del líder y a sus habilidades, Henry 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** se entienden 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 y no a la iniciativa empresarial.

Es un liderazgo dotado de suficiente grado de flexibilidad y de la suficiente amplitud de criterio como para tener en cuenta los programas de otras personas al confeccionar su propio programa. Es un liderazgo que puede crear redes de apoyo formadas no sólo por subordinados y clientes, sino también por superiores y colegas. Es un liderazgo que no sólo sabe como competir, sino que también sabe colaborar. Tiene una amplia visión y un amplio apoyo popular. Es de criterio amplio y general que, en un mundo moderno, tiende a centrarse en lo estrecho y lo especializado.

El liderazgo adoptado por Lee Iacocca (1990) fue un factor decisivo para el cambio radical que se produjo en Chrysler, y 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 mejo-

res 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.** 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 así que todas las personas en cierta medida participaran en el proceso de elaboración del programa.
5. **Motivación a las personas clave 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 realizado recientemente, presentado por Bennis, Levinson y

el Center for Creative Leadership, muestra las características de un liderazgo efectivo similar al adoptado por Lee Iacocca:

- Visión de lo que debe ser, una visión que tiene en cuenta los legítimos intereses de todas las personas involucradas.
- Una estrategia para materializar dicha visión, estrategia que tiene en cuenta todos los pertinentes factores ambientales y organizativos
- Una red cooperativa de recursos, una poderosa coalición capaz de poner en práctica dicha estrategia.
- 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 y 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 se refiere a aquel en que los líderes hacen énfasis en los castigos, mostrándose 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 el liderazgo implica acciones, habilidades y conocimientos diferenciados, cuya orientación busca una mayor integración con los subordinados y una mejor relación, así como el conocimiento del medio ambiente interno y externo, como 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, Liderazgo negativo, se hace énfasis en los 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.
Compite, colabora.	Colaborador y trabajo en equipo.	Grupo motivado de personas clave en la red.	
De amplia visión y amplio apoyo popular.	Comunicación clara y motivación a las personas.		

Fuente: elaborado por Rosa Amalia Gómez Ortiz, 2001.

4.1. 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. 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. Significa concen-

tración 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 a 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 a que se desempeñen a niveles extraordinarios: inspirar a los seguidores. Los líderes hacen que las personas quieran trabajar por encima de sí mismos. 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 de 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 las diferentes características de conducta más objetivas del líder. Se presentan 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.
Conflicto	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 delante, enfocada y no complicada, respetado por la claridad de la imagen social.
Popular	Persona extraordinaria que se presenta 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.
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. Hace 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, aún y cuando todo hombre nace con cualidades para ser líder, estos pueden aprender a serlo, determina-

do por las circunstancias, el tiempo y el espacio de cada persona, 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, y para ello es necesario voluntad y capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas, igualmente se 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.

Tomando en cuenta la velocidad con que los cambios se efectúan en los tiempos actuales, surgieron nuevas perspectivas en torno a la teoría del liderazgo, las cuales hacen referencia al liderazgo “carismático”, “he-

roico”, “transformacional”, “visionario”, estas perspectivas son competitivas entre sí pero interrelacionadas, ofrecen una integración que se conoce como liderazgo carismático.

El liderazgo carismático hace énfasis “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 la McGill University, concluyeron que los líderes carismáticos tienen una meta ideal, por ello luchan por alcanzar (su

visión), están fuertemente comprometidos 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: 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 un estímulo intelectual y además 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): interviene sólo cuando no se satisfacen las normas.
- Laissez Faire: abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

5.1.2. Características de los líderes transformacionales

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

- Carisma: visión, misión, orgullo, obtiene respeto y confianza.
- Inspiración: comunica altas expectativas, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.

- Estímulo intelectual: promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
- Consideración individualizada; atiende y trata a cada empleado de manera individual, capacita y aconseja.

Luigi Valdés (2000) realizó una revisión de diversos autores que profundizan y coinciden en la esencia del liderazgo, se resumen 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 la fortaleza para consigo 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 de 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 estos mantienen su lealtad mientras él 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 adelante, 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 equi-

po 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 cambios	Carismáticos	Transaccionales	Transformacional	Integral
Voluntad de cambio	Visión compulsiva	Otorgan recompensas, reconocen los logros	Carismático	Capacidad personal
Capacidad para el cambio	Términos claros	Admón. 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: elaborado por Rosa Amalia Gómez Ortiz.

5.2. Nuevas fuentes de poder de un líder

En una estructura piramidal las fuentes de poder están asociadas con la jerarquía, limitando la especialización de los subalternos y estableciendo una competencia entre jefe y subalterno, es decir, una relación ganar-perder rígida, que incluye permisos y convencimiento de los subalternos, lo que conlleva 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 la información que se encuentra 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 hacerlos democráticos dentro de 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 el líder 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 las oportunidades y condiciones del entorno lo requieran.

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

Con el conocimiento de los datos del presente, de la información actualizada de los informantes significativos y de las tendencias del futuro, los líderes [pueden tener una buena base] para hacer predicciones y presentar visiones de 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, se encuentra en las conexiones de redes sociales y las 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 ac-

tividades 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. La misión, para que 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 se tendrá éxito, por lo que necesita capacidad para formar seguidores, habilidad de negociación y capacidad de 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 a sus negocios y su lugar en el mercado global, cómo los cambios demográficos y culturales alterarán su propia 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, vi-

sión, energía, inteligencia y valores globales, ellas 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, 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 generadoras de la mayor cantidad de empleo en el país, por tanto es necesario que el liderazgo que se ejerza deberá ser el más idóneo y llevar al éxito a las empresas que se dirigen; así, 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 LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

No obstante los cambios registrados en la economía mexicana debido a los procesos de globalización y apertura comercial, las micro, pequeña y mediana empresas siguen siendo el sector más importante en la generación del empleo en México, por ello su permanencia y consolidación son de relevante importancia 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

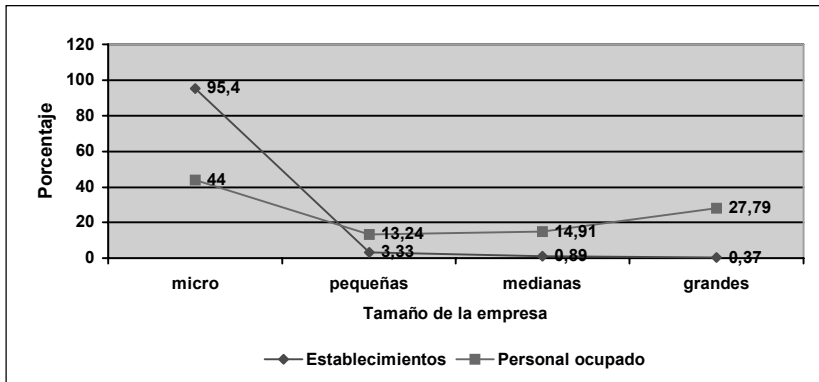
Tamaño de empresa	Manufacturero	Comercial	Servicios
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Mediana	101 a 500	21 a 100	51 a 100
Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: documento “Nueva estratificación para las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes en los sectores manufactureros, comercio y servicios. En la revista El Mercado de Valores, 3 marzo 2001, p. 3.

La importancia de las Pymes se puede comprobar en el gráfico 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% de 15.541.847 total nacional de perso-

nal empleado. Esto confirma el estudio Shiatarella (1999), donde concluye que las pequeñas firmas han superado a las grandes en la creación de puestos de trabajo. Sin embargo, aún cuando las formas de organización sean flexibles, al parecer su dinamismo se encuentra bajo el control de las grandes empresas.

GRÁFICO 1. Distribución de establecimientos y personal ocupado



Ante la situación anterior y debido a la apertura económica, la dinámica

empresarial que se vive en las micros, pequeñas y medianas empresas es

impredicible y con alto grado de dependencia de su entorno externo e interno; por ello, el liderazgo que se necesita hoy en las empresas es complejo, pero es susceptible de ser estudiado, aún en situaciones de complejidad como corresponde a la época actual que nos tocó vivir.

El liderazgo es diferente en empresas micro, pequeñas y medianas, donde los grupos son pequeños y homogéneos, se caracterizan porque su tecnología es simple, la línea de productos limitada y el mercado homogéneo; en cambio, en empresas grandes se tienen grupos grandes y complejos formados por muchas clases de personas donde 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 clave dentro de la red para que trabajen con todas sus energías, y esto realmente requiere de una considerable capacidad de comunica-

ción 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 la empuje 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.

Siempre se requiere un mínimo de capacidad intelectual y personal. La honestidad es imprescindible”. Como se puede observar, los atributos que Kotter menciona son: capacidad de motivación, habilidad para comunicarse, seguridad en sí mismo, comprensión del 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 sí existen muchos empresarios que con limitaciones profesionales que les impiden elaborar visiones y estrategias y lograr la colaboración y motivación de los trabajadores.

Como se puede observar, 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 entorno ambiental determinará el tipo de liderazgo que podría ser ejercido para lograr el éxito de la empresa.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Adair, John (1990) *Líderes, no jefes: guía y oriente su equipo hacia el éxito*. Fondo Editorial Legis: Bogotá, Colombia. Serie Empresarial.
- Adair, John (1978) *El liderazgo basado en la acción*. McGraw-Hill México S.A. DE C.V.: México.
- Cohan, P.S. (1999) *Los líderes en tecnología*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.: México.
- CLÚA, O.M., CLÚA O.D.T. y CLÚA, C.D.T. *El nuevo liderazgo. Factores que imponen la reinención de directores y líderes ejecutivos en el siglo XXI*. Conger y Kanungo, de McGill University. <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/enfoques.htm>.
- Covey, F. (2000) *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós Mexicana, S.A.: México, reimpresión.
- Cyril, Levicki (2000) *El código genético para una carrera de liderazgo de toda la vida*, Editorial Panorama: México, p. 18.
- De Rivero, O. (2001) *El mito del desarrollo, los países inviables en el siglo XXI*. Lima: Fondo de Cultura Económica, 2ª edición.
- Dessler (1990) en Wexley K.N. y G.A Yuki, *Conducta organizacional y psicología del personal*, cap. 7, Editorial: México.
- Drucker, P.F. (1988) *La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios*. Editorial Hermes: México.
- Druker, P.F. (1999) *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Editorial Sudamericana: Argentina, p. 94.
- Fiedler, Fred (1990) en Wexley K.N. y G.A Yuki, *Conducta organizacional y psicología del personal*, cap. 7, Editorial: México.
- Fisher R. y Sharp A. (1999) *El liderazgo lateral*. Grupo Editorial Norma: Bogotá.
- Gordon, Allport, en W. Mischel (1988) *Teorías de la personalidad*. Editorial McGraw Hill: México, 4ª edición.
- Hodgetts, R.M., y Altman S. En *Comportamiento en las organizaciones*. Editorial Interamericana, p. 197.
- Hunter J. C. (1999) *La paradoja, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Empresa Activa: Barcelona.
- Iaccoca, Lee. En Kotter, John P. (1990) *El factor liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos S.A.: Madrid, p. 19.
- James, J. (1998) *Habilidades de liderazgo para una nueva era*. Editorial Paidós: Barcelona.
- Kotter, J.P. (1998) *El liderazgo de Matsushita, lecciones del empresario más destacado del siglo XX*. Ediciones Granica S.A.: Buenos Aires.
- Kotter, J.P. (1999) *La verdadera labor de un líder*. Grupo Editorial Norma: Bogotá, Colombia.
- Kotter, J.P. John, (1999) *El factor liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos S.A.: Madrid, pp. 8-35.

- Liderazgo carismático, en http://www.lafacu.com/apuntes/sociologia/esti_lide/default.htm.
- Miner (1965,1978) en W. Mischel, (1988) *Teorías de la personalidad*, Editorial McGraw Hill: México, 4ª edición, p. 282.
- Mintzberg, Henry (1980) “Sin liderazgo”. En: *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, Inc.: Englewood Cliffs, NJ., p. 61.
- Norton, P. (1998) *Competiendo en el siglo XXI. Cómo innovar con éxito*. Ediciones Gestión 2000 S.A.: Madrid.
- Norton, Pedro (1998) “Presidente de Unisys España”. En *¿Cómo dirigir?* http://www.hachette.es/emprend98oct/c_01pg03.htm.
- “Nueva estratificación para las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes en los sectores manufactureros, comercio y servicio”. En la revista *El mercado de Valores*, 3 marzo 2001, p. 39.
- Ramos, J.R. y Angélica G.C. *Competitividad empresarial siglo XXI. Un enfoque bio-psico-socio-espiritual*, Panorama Editorial: México.
- 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*. Editorial McGraw Hill: México.
- Sheldon. En W. Mischel (1988) *Teorías de la personalidad*. Editorial McGraw Hill: México, 4ª edición.
- Shiatarella (1999) en Castells Manuel, *La era de la información, economía, sociedad y cultural. La sociedad red*, Vol.1, Editorial Siglo XXI: Madrid, España, p. 184.
- Skinner (1988) en W. Mischel, *Teorías de la personalidad*, Editorial McGraw Hill: México, 4ª edición, p. 282.
- Stodgil (1974) en Luigi Valdés (1997), *Conocimiento es futuro, hacia la sexta generación de los procesos de calidad*, Editado por Concamin, Funtec, CCTC: México, p. 392.
- W. Mischel (1988) *Teorías de la personalidad*. Editorial McGraw Hill: México, 4ª edición.
- Warren, Bennis, *Líderes: las estrategias para asumir cargos*.
- Wexley, K.N. y G.A Yuki (1990) *Conducta organizacional y psicología del personal*, cap.7, Editorial: México.
- <http://www.teclaredo.edu.mx//unidad4/enfoques.htm>. &