

RESUMEN

Los cambios constantes y la incertidumbre que genera la globalización y la apertura de los mercados ha influido para que líderes de empresas que desean permanecer en un mercado con clientes exigentes y competidores más agresivos realicen cambios constantes en las formas de hacer y dirigir su organización. Esta realidad influyó para decidir investigar a propietarios que ejercen la función de liderazgo en empresas del municipio de Culiacán, Sinaloa. La investigación se inscribe en el marco de los estudios administrativos y organizacionales y tiene como objetivo principal *investigar las características de personalidad y el comportamiento de cuatro líderes en su relación con los subordinados para determinar el estilo de liderazgo que emplean en el logro de las metas organizacionales*. Las empresas investigadas son de diferente giro: industrial, comercial y agrícola; diverso tamaño: pequeña, mediana y grande; su mercado varía del local, regional, nacional y de exportación. En los resultados se contemplan los servicios y productos que ofrecen, estructura organizacional, relación de la familia en la creación y consolidación de la empresa, filosofía para la competitividad organizacional y el estilo de liderazgo que emplean a partir de sus características de personalidad y el comportamiento que despliegan con sus empleados.

Palabras clave: liderazgo, características personales, comportamiento, competitividad organizacional.

ABSTRACT

The constant change and uncertainty generated by globalization and the opening of markets has influenced business leaders who want to stay in a market with demanding customers and aggressive competitors, make constant changes in the ways of doing and managing their organization. This reality was influential to decide to investigate the function of exercising leadership in companys owners in the municipality of Culiacán, Sinaloa. The research falls under the administrative and organizational studies, and has as its main objective: to investigate the personality characteristics and behavior of four leaders in their relationships with subordinates to determine the leadership style that they employs in achieving the organizational goals. The companies investigated are of a different twist: industrial, commercial and agricultural; different size: small, medium and large, the market varies from local, regional, national and export markets. The results provide for the services and products offered, organizational structure, relationship of the family in the creation and consolidation of the company, philosophy for organizational competitiveness and leadership style that they employs from personality characteristics and display behavior with its employees.

Key words: leadership, personal characteristics, behavior, and organizational competitiveness.

María del Socorro Borboa Quintero es profesora e investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, campus Culiacán. Culiacán, Sinaloa, México. Correo: <msborboa@hotmail.com>.

LIDERAZGO EN EMPRESAS SINALOENSES

Fecha de recepción: 28/06/11 Fecha de aceptación: 11/08/11

María del Socorro Borboa Quintero

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de actividades organizacionales que implanten una posición exclusiva en el mercado, es necesario considerar que los desafíos que enfrentan las organizaciones en el umbral del siglo XXI son completamente diferentes a los enfrentados en las últimas tres décadas del siglo pasado. El entorno en que se desenvuelven está caracterizado por la incertidumbre y complejidad, derivada de la globalización y la apertura de las fronteras a los mercados internacionales. Esta realidad influyó para decidir investigar a propietarios que ejercen la función de liderazgo en empresas ubicadas en el municipio de Culiacán, Sinaloa. La investigación se inscribe en el marco de los estudios administrativos y organizacionales, considerando principalmente las teorías de comportamiento y de liderazgo y tuvo como objetivo principal «investigar las características de la personalidad y el comportamiento de cuatro líderes en su relación con los subordinados para determinar el estilo de liderazgo que emplean en el logro de las metas organizacionales, así como, a partir de su comparación y análisis, identificar el estilo de liderazgo que prevalece en las empresas investigadas».

METODOLOGÍA

Esta investigación se realizó en empresas sinaloenses líderes en su ramo, las cuales son de diferente giro: industrial, comercial y agrícola; diverso tamaño:

pequeña, mediana y grande; su mercado varía del local, regional, nacional y de exportación. Son empresas que se diferencian porque han mantenido un crecimiento constante —a pesar de la crisis de 1994—, manifiesto en el incremento de su infraestructura y personal, ampliación de su mercado, así como en el mejoramiento de su imagen en la comunidad. La investigación es de tipo cualitativo, se hizo una historia de vida, un estudio etnográfico y dos estudios de caso. Este tipo de investigación «sugiere una búsqueda del entendimiento de una realidad mediante un proceso interpretativo que trata de penetrar en el mundo personal de los sujetos, y busca la objetivación en el ámbito de los significados» (Taylor y Bogdan, 1987).

Para investigar la pequeña empresa, se utilizó la tradición de historia de vida, un tipo de entrevista a profundidad en la que el investigador trata de aprehender las experiencias destacadas de la vida de una persona y las definiciones que esa persona aplica a tales experiencias. En la gran empresa comercial se utilizó el método etnográfico, el cual permite conocer lo que acontece en la vida cotidiana organizacional. La técnica usada fue la observación participante encubierta, la cual permitió aprehender la jerga necesaria para transitar entre los sujetos que viven la vida organizacional sin romper los espacios construidos por ellos mismos. En el estudio de la mediana empresa comercial y de la gran empresa agrícola se adoptó el estudio de caso. Al respecto, Barba (2001) señala que su importancia radica en que es un método articulador del dato y la teoría, ya que a través de éste se puede describir en forma rigurosa una situación social y explicar tentativamente sus múltiples factores y componentes.

MARCO TEÓRICO

Productividad a través de la fuerza laboral

La manera en cómo se organiza y administra la fuerza laboral es una fuente cada vez más importante de ventaja competitiva.

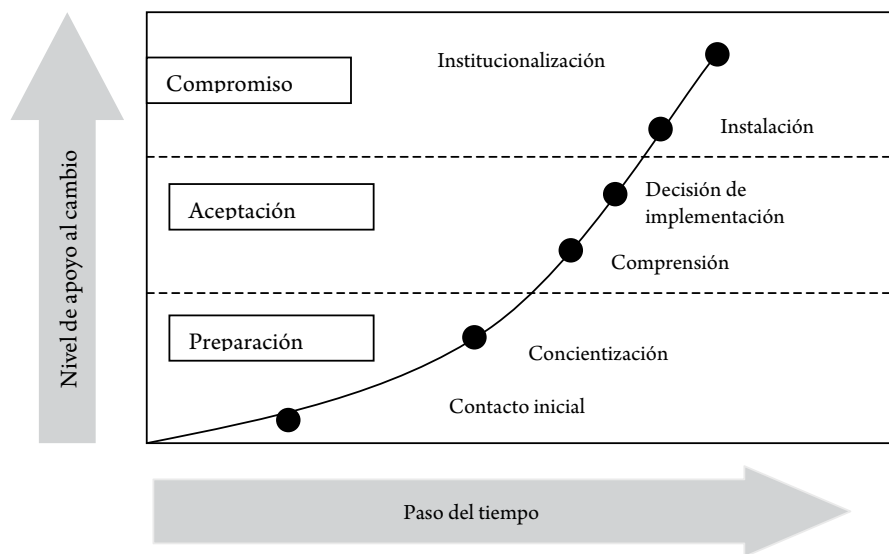
Las fuentes de éxito tradicionales —la tecnología de los productos y de los procesos, los mercados protegidos o regulados, el acceso a recursos financieros y las economías de escala— aún pueden proporcionar poder competitivo, pero ahora a un grado menor que en el pasado, haciendo que, comparativamente, sean más importantes la cultura y las capacidades organizacionales derivadas de cómo se administra la gente (Pfeffer, 1996:16).

Pero alcanzar el éxito a través de una fuerza laboral capacitada, motivada y comprometida, no es tarea fácil para los responsables de lograr la máxima productividad en las organizaciones; requieren «modificar fundamentalmente la forma de

pensar en cuanto a la fuerza laboral y la relación de empleo. Significa lograr el éxito trabajando con las personas, no reemplazándolas o limitando el alcance de sus actividades» (Pfeffer, 1996:26).

Para lograrlo, los líderes deben ser capaces de desarrollar y comunicar una visión de lo que puede ser la organización, así como proporcionar motivación y dirección a la fuerza laboral para lograrla. Para implantar los cambios requeridos, es importante que los líderes desarrollen habilidades, características personales y comportamientos que les permitan establecer el compromiso de los empleados hacia la competitividad de la organización a través de las etapas de compromiso con el cambio que se muestran en la Figura 1, denominada etapas de compromiso con el cambio, muestra que en «[...] la primera etapa, que es de *preparación*, los empleados escuchan el cambio por medio de *memorandum*, reuniones, discursos o contacto personal y toman conciencia de que éste afectará directamente su trabajo. En la segunda etapa, los líderes les ayudan a *comprender* todo el impacto del cambio y los resultados positivos de llevarlo a cabo. Cuando los empleados entienden que el cambio es positivo, se toma la decisión de implantarlo.

FIGURA 1
 Etapas de compromiso con el cambio
 Conducta de relación



Fuente: Daft (2005:425).

En la tercera etapa comienza el verdadero proceso de *compromiso*. Es la etapa de instalación, un proceso de prueba del cambio; los líderes tienen la oportunidad de estudiar los problemas y preocupaciones de los empleados y poner en acción

el compromiso con el cambio. En la etapa final, la institucionalización, los empleados lo ven no como algo nuevo, sino como parte normal e integral de las operaciones de la organización (Daft, 2005:425).

Es necesario considerar que en este proceso para instalar el cambio a nivel organizacional, los líderes encontrarán resistencia de los empleados en cada una de las tres etapas. De las barreras que enfrentan, destacan: no percibir los beneficios, falta de coordinación y cooperación, temor a la pérdida del trabajo o del estatus, por lo que se recomienda, además de tener una visión clara de lo que desea que sea su organización, identificar primero a aquellos que tienen poder e influencia para motivar a otros, crear equipos de cambio, otorgar capacitación y ser un facilitador que promueva la participación, la comunicación y promover un ambiente que proporcione seguridad a la fuerza laboral y, para ello, la acción de liderazgo es de gran importancia.

Evolución de la teoría de liderazgo

El liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. Lo central está en lograr que se alcancen por medio de la gente; a continuación, se consideran los estudios realizados.

Rasgos de personalidad de los líderes

Las primeras investigaciones sobre el liderazgo se dirigieron a identificar los rasgos que describieran con precisión a los líderes, suponiendo que un buen líder nace, no se hace. La justificación era que si se podía descubrir un perfil de un líder exitoso, sería fácil identificar a aquellos individuos que deberían o no ser colocados en posiciones de liderazgo. La investigación inicial concluye que ningún rasgo o combinación de rasgos garantiza que alguien sea líder exitoso, concluyendo que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de ellos garantiza el éxito (Robbins, 1999:145).

Comportamientos de líderes exitosos

Investigadores posteriormente consideraron que los líderes se hacen, no nacen, por lo que se dirigieron a observar la forma en que se comportaban los buenos líderes para influir a sus subordinados. Se llevaron a cabo dos importantes estudios para identificar la conducta de liderazgo: uno, por *Bureau of Business Research*, de la Universidad de Ohio (que se conoce como OSU) y, otro, por la Universidad de Michigan.

El estudio de la Universidad de Ohio concluye que los líderes presentan dos tipos de conducta (Certo, 2001:334): a) *la conducta de estructura* (orientada a las tareas). Los líderes limitan la actividad de los subordinados a la estructura que ellos

definen, y b) *la conducta de consideración*; este tipo de conducta por lo general intenta desarrollar y mantener buenas relaciones humanas entre el líder y los subalternos. Los investigadores de la Universidad de Michigan, liderados por Rensis Likert, identificaron dos tipos básicos de comportamiento del líder: a) la conducta centrada en el trabajo, y b) la conducta centrada en el empleado, las cuales coinciden con los comportamientos encontrados en la Universidad de Ohio.

Enfoques de liderazgo que contemplan a los líderes, seguidores y situación

Aunque se identificaron algunos rasgos y comportamientos comunes en líderes, algunos investigadores consideraron que para comprender la acción de liderazgo es importante tomar en cuenta la situación en la que se desarrolla la relación líder-subordinado.

En la teoría del liderazgo situacional se distinguen los siguientes modelos:

- Modelo de contingencia de *fiedler*, elaborado por Fred Fiedler y sus colaboradores
- Modelo de la participación del líder, desarrollado por Victor H. Vroom y su equipo
- Modelo de ruta meta, desarrollado por Robert House y otros investigadores, y
- Modelo de liderazgo situacional, o de ciclo de vida, creado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard
- Liderazgos contemporáneos: transaccional y transformacional

El modelo de Fiedler considera que el estilo que emplea el líder puede estar orientado a la tarea o a las relaciones, y para medirlo desarrolló un instrumento al que llamó cuestionario de compañero de trabajo menos preferido (CTMP). Fiedler asume que el estilo de liderazgo es innato en la persona y, por tanto, no se puede modificar para ajustarse a situaciones cambiantes; es decir, si el cuestionario detecta que el líder está orientado a las relaciones y su puesto requiere un liderazgo orientado a la tarea, se tiene que remplazar al líder, o cambiar la situación ajustándola a su estilo.

El modelo de la participación del líder, desarrollado por Victor H. Vroom y su equipo, señala que las situaciones de resolución de problemas difieren, y reconocen que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias y no rutinarias; asumen que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones entre varios grados de estilo de liderazgo de autocrático a participativo, sugiriendo que para ser efectivos los directivos deben ser buenos al diagnosticar situaciones y flexibles para responder a la situación con un estilo apropiado.

El modelo de ruta meta sostiene que es función del líder usar estructura, apoyo y retribuciones para crear un entorno de trabajo que contribuya a que los empleados cumplan las metas de la organización y perciban que será benéfico para ellos.

Las dos principales funciones que ello implica son la creación de una orientación a las metas y el mejoramiento de la ruta hacia las mismas con la finalidad de que sean alcanzadas. De acuerdo con esta teoría, las funciones del que dirige consisten en ayudar a los empleados a comprender qué se debe hacer (meta) y cómo hacerlo (ruta). Esta teoría afirma que cada contexto exige del líder un comportamiento diferente, por lo que el líder debe diagnosticar las situaciones antes de intervenir.

El modelo de liderazgo situacional o de ciclo de vida, de Hersey-Blanchard, expone que el factor más importante que influye en la selección del estilo de líder es el grado de desarrollo y de disponibilidad de los seguidores. El grado de desarrollo es la combinación específica de la tarea, de la aptitud laboral de un empleado y su motivación de desempeño (compromiso), mientras que el de disponibilidad es la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas. Tanto la aptitud para el desempeño de una tarea dada como el compromiso para realizarla pueden variar entre un empleado y otro.

Estilos de liderazgo contemporáneos. Estilos que se caracterizan por ser carismáticos¹: transaccional y transformacional.

Liderazgo transaccional: en este tipo de liderazgo, el líder motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, identifica lo que los seguidores quieren o prefieren y los ayuda a lograr un nivel de desempeño que dé como resultado las recompensas que los satisfagan. Al emplear el estilo transaccional, el líder depende de una recompensa contingente y de una gerencia por excepción. Gerencia por excepción significa que el líder sólo interviene cuando no se logran los objetivos, y recompensa contingente son los premios o estímulos que emplea el líder para mejorar el desempeño y satisfacción de los seguidores (Gibson et al., 2001; Robbins, 1998).

Liderazgo transformacional: el líder expresa una visión que motiva a los seguidores a trabajar en pos de metas trascendentales, en lugar de las de interés propio y a corto plazo. Bass (citado por Gibson et al., 2001) identificó cinco factores que describen a los líderes transformacionales: carisma, atención individual, estimulación intelectual, recompensa contingente y gerencia por excepción. Por otra parte, Hersey et al. (1998:521-27), a partir del análisis realizado a las estrategias y características propuestas por varios autores, resaltan que las acciones concretas que debe

1 El liderazgo carismático es la capacidad de influir en los seguidores con base en un don sobrenatural y poderes de atracción. Los seguidores disfrutan estar con un líder carismático, porque se sienten inspirados, cumplidos e importantes. Sin embargo, por sí sólo el carisma resulta insuficiente si no va acompañado de habilidades de evaluación, capacidades de comunicación y una sensibilidad hacia los demás (Gibson et al., 2001). Incluso, este tipo de liderazgo es considerado por Robbins (1998) como sinónimo de liderazgo transformacional.

realizar el líder en una transformación organizacional son: compromiso personal con la transformación por medio del liderazgo; fuerza y firmeza para comunicar la imposibilidad de mantener del *statu quo*; comunicación clara y entusiasta de una visión inspiradora de lo que la organización puede ser; establecimiento oportuno de una masa crítica de apoyo a la transformación; reconocer, aceptar y ocuparse de la resistencia a la transformación; definición y establecimiento de una organización que pueda poner en práctica la visión, comunicación e información periódicas sobre el progreso y reconocimiento y recompensa de los logros.

Es necesario poner en tela de juicio la noción de que cierto estilo de liderazgo siempre será eficaz en cualquier situación. Un líder eficiente sabe que él —nadie más— es el responsable de los errores de sus subordinados; también ve los triunfos de ellos como propios, no como amenazas, por lo que busca rodearse de colaboradores capaces, independientes, seguros de sí mismos, a los cuales estimula y asciende, creando energías humanas y visión humana que favorezca la competitividad de la organización (Drucker, 1993:116-120).

RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se compara el estilo de liderazgo de los líderes de cuatro empresas sinaloenses. El análisis se hace a partir de conocer el origen de sus empresas, productos y servicios que ofrecen, e identificar aquello que realizan con el apoyo de un equipo de trabajo satisfecho y comprometido que permite posicionar sus productos y servicios en un mercado cada vez más competido.

Productos o servicios que ofrecen

Productos Oasis, SA de CV. Se crea como empresa familiar en agosto de 1988. Su capital inicial se constituye por la venta de sus bienes inmuebles y nace con el objeto de producir y comercializar el refresco de lechuguilla, un producto totalmente desconocido en la localidad, el cual mantenía un volumen de ventas estable en temporada de calor, por lo que se vieron en la necesidad de buscar productos alternos originales, como son las galletas de cacahuete, o con gran demanda en el mercado, como el cacahuete salado y enchilado; y la línea de chamoy en presentaciones de cacahuete y ciruela, productos comestibles que le dieron equilibrio a las ventas durante todo el año, así como posicionarse en el mercado.

Servicios al Campo. Inicia operaciones sin capital, sólo con la experiencia de su propietario en 1980, con el apoyo de los distribuidores de fertilizantes y su amplio conocimiento de las necesidades de sus clientes. La empresa se ha especializado en la compra y venta de amoníaco anhidro, producto dirigido a quienes cultivan granos, lo que le ha permitido mantenerse como líder en el mercado, debido a que ofrece

un servicio diferenciado que incluye un gran número de plantas surtidoras, ubicadas estratégicamente con el propósito de estar cerca del cliente, además de los servicios de transporte, almacenamiento, renta de carros-tanque en ferrocarril y venta de no-drizas para aplicar el fertilizante; incluso, ofrece financiamiento a sus clientes.

Almacenes Coppel. Se fundó en Culiacán en 1965. Es una empresa comercial que a través de 250 tiendas departamentales, ubicadas estratégicamente en el país, oferta gran variedad de productos de mediana calidad para una clientela que oscila entre uno y cuatro salarios mínimos; su negocio está en vender a crédito. Al inicio, vendió regalos, después ultramarinos (latas, comestibles, fruta, jamones, etc.), hasta tortas, que entregaba en las oficinas personalmente. Un tiempo fue imprenta y luego vendió equipos de oficina marca Remington. Hasta entonces, el crédito que daba era de un mes, pero con la distribución de los radios Philco empezó a dar un año, que le daba el fabricante. El crédito comercial surge con el negocio bajo la figura del «vale», que hoy se conserva y que se le conoce como «crédito mercantil» o «Crédito Coppel».

Agrícola San Isidro. Inicia operaciones en 1953. En sus inicios, se dedicó a la producción y comercialización de una gran variedad de cultivos, como tomate, chile, calabaza, y hasta granos. Posterior a la evaluación de la situación de la empresa, se decide producir sólo berenjena para el mercado de exportación, principalmente Estados Unidos. En sus inicios, las actividades de producción se caracterizaron por la utilización del arado y la yunta como instrumentos de trabajo principales. Según fueron surgiendo en el mercado nuevas tecnologías, la empresa se fue equipando, adquiriendo aquellas que estaban a su alcance y que podían ser adaptadas a sus condiciones empresariales. En la actualidad, se considera el mayor productor de berenjena en el mundo.

El análisis a la información anterior muestra que los cambios realizados en los productos o servicios que ofrecen las empresas investigadas, con el propósito de mantener su competitividad en el mercado, determinan en gran medida su éxito, lo que es congruente con lo propuesto por Hall (1996), en su modelo de contradicción de la efectividad, el cual considera las organizaciones más o menos efectivas respecto a la variedad de metas que persiguen, la diversidad de recursos que intentan adquirir, la variedad de público dentro y fuera de la organización y la diversidad de marcos de tiempo para juzgar la efectividad. Realidades múltiples y conflictivas, comunes a todas las organizaciones, las cuales son la base para el criterio y la acción y conducen a que la organización pueda ser visualizada como efectiva o inefectiva, de acuerdo con los resultados obtenidos en cada una de sus metas.

Estructura organizacional de empresas sinaloenses

Productos Oasis es una pequeña empresa industrial que cuenta con 37 empleados y una estructura formal en la que se encuentran definidos los puestos, canales

de comunicación y relaciones de autoridad/responsabilidad, indispensables para el desarrollo de la actividad organizacional. En la toma de decisiones operativas, su propietario fomenta la participación de sus empleados de manera grupal, mientras que en la toma de decisiones estratégicas, aun cuando se apoya en asesores externos, especialistas en la materia, con el propósito de contar con la mayor información posible, en algunas ocasiones se apoya de la intuición, la cual, según Robbins (1999) es un proceso inconsciente creado de la experiencia destilada —acumulada—, que no necesariamente opera de manera independiente del análisis racional; en su lugar, ambos se complementan.

Servicios al Campo. Es una mediana empresa comercial que cuenta con 98 empleados, la cual, a pesar de contar con una estructura formal definida, plasmada en el organigrama, que contempla relaciones de autoridad/responsabilidad, los canales de comunicación y los diferentes puestos y niveles jerárquicos, los empleados no saben exactamente cuáles son sus funciones y trabajan de acuerdo con las necesidades de información de su director. Su propietario es quien conoce los planes y toma las decisiones de manera intuitiva, apoyándose únicamente en su experiencia. Normalmente, las decisiones de los mandos medios tienen que ser consultadas y es hasta que las situaciones se convierten en rutina cuando los empleados pueden decidir.

Almacenes Coppel es una gran empresa comercial que cuenta con 250 tiendas departamentales y aproximadamente 15,000 empleados. Su estructura organizacional cuenta con un consejo de administración, y existe clara definición de los canales de comunicación entre los diferentes puestos, así como de las relaciones de autoridad/responsabilidad. Los fundadores se han encargado de reproducir la actividad empresarial y conforme ha pasado el tiempo, y para enfrentar los retos de la competitividad empresarial, los dueños han estado cediendo sus empresas a administradores preparados en escuelas de negocios. La autoridad en la organización es comprendida de una sola manera: atender al cliente (interno y externo) de la mejor manera. El conocimiento sobre la organización y el dominio de la función son características que deben poseer los líderes con la finalidad de que sus seguidores se sientan con la confianza de acudir a él sabiendo que le espera la solución de su problema.

Agrícola San Isidro es una gran empresa agrícola que en temporadas altas cuenta con 800 empleados. Su estructura organizacional está formalmente definida con niveles jerárquicos autónomos y claros canales de comunicación entre los diferentes puestos. El director general cuenta con el apoyo de los jefes de los departamentos de producción, administración, comercialización y social, los cuales, y como estrategia de la empresa para alcanzar mayor racionalidad y eficiencia en el desarrollo de las actividades, poseen conocimientos universitarios. La toma de decisiones que promueve la alta dirección para todos los niveles se caracteriza por ser participativa. Las decisiones operativas se toman por los grupos de trabajo en el nivel que surge el problema, mientras que las decisiones estratégicas o de crecimiento de la organización son tomadas por el consejo administrativo.

En tres de las cuatro organizaciones investigadas, sus líderes promueven la participación de los subordinados en las situaciones organizacionales que presentan problemas u oportunidades, lo que favorece a la organización porque, como señalan Nonaka y Takeuchi (1999), cuando los modelos mentales son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización, el conocimiento tácito se vuelve parte de la cultura organizacional y cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan, surge la innovación

Relación de la familia en la creación y consolidación de la empresa

El análisis ha permitido observar que la familia tiene un papel importante en la creación y consolidación de la pequeña, mediana y gran empresa de la región. Los propietarios de las empresas pequeñas y mediana son de origen humilde, crecieron en familias con grandes carencias económicas, por lo que se vieron en la necesidad de trabajar desde muy jóvenes. Sus padres se encargaron de fomentar valores como el amor al trabajo, el respeto, el apoyo entre hermanos, el respeto por la naturaleza y la fe en Dios. Trabajar desde jóvenes les dio la oportunidad de ocupar diferentes puestos, así como de experimentar distintas relaciones superior-subordinado y evaluar su efectividad en diferentes situaciones, lo cual consideran Kast y Rosenzweig (1998) que prepara para ocupar el rol de liderazgo.

Por otro lado, los propietarios de las grandes empresas crecieron en familias con una tradición empresarial de muchos años, en las que sus fundadores se encargaron de transmitirles una gama de valores, tradiciones, costumbres y experiencias que le dan identidad a la organización y ha permitido su desarrollo, lo cual —se considera— facilitó la oportunidad de que mantuvieran una relación de superior-subordinado, permitiéndoles tener contacto con los clientes, los proveedores, el proceso productivo, etc., y, como señalan Davis y Newstrom (2001), para relacionarse eficazmente tanto en dirección ascendente como descendente los líderes deben ser capaces de vestir ambos uniformes (superior-subordinado).

Filosofía para la competitividad organizacional

Con la investigación se pudo observar que la familia tuvo gran influencia en la adopción de los valores que los propietarios promueven en sus empresas, una cultura de calidad que, de acuerdo con Gibson et al. (2001), define el comportamiento y los límites apropiados de los individuos en la organización, motiva a los individuos y rige la forma en que la compañía procesa la información.

Se observó que la familia tuvo gran influencia en la adopción de los valores que los propietarios promueven en sus empresas.

Sólo uno de los líderes no posee estudios universitarios. Sin embargo, prepararse constantemente a nivel gerencial y preparar a su personal en temáticas acordes a

la evolución de sus organizaciones, mantenerse informado de las variables económicas y políticas del entorno regional, nacional e internacional, informarse de quién es su competencia y lo que hace e identificar las necesidades de los clientes con el propósito de introducir mejoras a través de la innovación de los productos o servicios que ofrecen, son estrategias comunes desarrolladas por los líderes de las cuatro organizaciones investigadas con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales. Respecto a la innovación, Michael Porter (1999) señala que la fase impulsada por la innovación es la que más favorece mantener la competitividad del sector por largo tiempo, debido a que se está siempre alerta para permanecer a la vanguardia con incorporaciones de novedades que reactivan la rivalidad interior.

Para mantener un clima de trabajo agradable y obtener el compromiso de los empleados en el logro de los objetivos organizacionales, los propietarios de las empresas investigadas se preocupan por otorgar apoyo y reconocimiento a los subordinados, fomentar relaciones humanas basadas en el respeto y la consideración, lo que en los propietarios de la pequeña y mediana empresa algunas veces llega al paternalismo, lo que es congruente con lo señalado por Roure y Rodríguez (1999), de que la calidad en la gestión de una organización conlleva la capacidad de adoptar en cada momento los sistemas, prácticas y estilos que mejor satisfagan los requerimientos de la empresa y le permitan competir, teniendo en cuenta las circunstancias y exigencias del entorno.

Estilo de liderazgo en empresas sinaloenses

Los propietarios de la pequeña y mediana empresa crecieron en familias con principios muy rígidos, sufrieron necesidades económicas, lo cual influyó para la formación de algunas características o rasgos de su personalidad, útiles para el logro del éxito de sus organizaciones, como son ambicionar un futuro mejor, un importante impulso personal, seguridad en sí mismos, contar con el apoyo de la familia, estar atentos a los sucesos desarrollados en su entorno, su filosofía operativa se crea aprendiendo e innovando, mantienen una relación de respeto, justicia y consideración con sus empleados, clientes, proveedores, gobierno y comunidad.

Productos Oasis. Su propietario, aun cuando usa la autoridad, por lo general se propone ser justo con su personal, en primer lugar con el trato que les da y en segundo otorgándoles el sueldo y prestaciones a que tienen derecho. Considera que la preparación personal es muy importante para alcanzar las metas que se plantea, por lo que a lo largo de su vida ha aprovechado todas las oportunidades de capacitación que se le han presentado. Para la capacitación del personal, la empresa cuenta con una sala en la que regularmente los sábados, de 7:00 a 8:30 horas, se otorga, a través de videos, conferencias o talleres impartidos por instituciones, como el Centro de Ciencias, particulares, CANACINTRA y CANACO, etcétera.

Nosotros hemos buscado siempre la capacitación nuestra, como responsable del timón del barco, y otra es la capacitación de vendedores, supervisores y personal interno; no importa que hay personas que terminando el curso se van a otros lugares. Aquí traemos desde un sacerdote, un agente de tránsito, un policía, un químico, o alguien que hable de procesos, control de calidad o de relaciones humanas. La variedad de los invitados es porque todos nos sirven.

Al respecto, Wether y Davis (1995) señalan que la capacitación en todos los ámbitos es una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización, ya que, además de facilitar a los miembros de la misma el desempeño de su trabajo actual, sus beneficios pueden extenderse a toda su vida laboral, auxiliando a las personas en su desarrollo, de tal manera que puedan cumplir o manejar actividades futuras independientemente de las actuales.

Para tomar decisiones que le permitan solucionar los problemas operativos en la empresa, el propietario acostumbra reunirse con el personal. Señala que aunque tenga una idea clara del problema y la solución que se puede aplicar, se propone que sean los empleados los que digan los problemas y sugieran las soluciones, explicando que algunas de las sugerencias hechas por empleados han dado gran resultado y a la fecha se conservan.

Les digo: imagínense que ustedes son unas personas que van al doctor a llevar a la empresa, pero como la empresa no sabe hablar, ustedes me van a decir qué le duele. Digan: veo que una de las mangueras no puede hacer pipí, que llora mucho, come de más, o le gusta comer tierra; ustedes saben lo que le duele. Ellos exponen primeramente lo que consideran que le duele a la empresa y luego sugieren la medicina. Obviamente que esto funciona desde el momento que le decimos: es muy buena tu idea y la vamos a poner en práctica; la persona se siente estimulada y la apoya.

Al tomar decisiones a largo plazo o de crecimiento en *Productos Oasis*, buscan hacerse llegar de información, toman cursos específicos y se asesoran de personas especialistas, de acuerdo con el proyecto que quieren realizar.

El análisis a la información permitió determinar que el estilo de liderazgo que despliega el propietario de *Productos Oasis, SA de CV*, con sus subordinados en el quehacer diario de la empresa posee características y comportamientos comunes a diversos enfoques de la teoría del liderazgo; por tanto, el estilo de liderazgo que emplea es un híbrido de los varios enfoques propuestos. Es decir, de acuerdo con el continuo del comportamiento propuesto por Kast/Rosenzweig (2000) se considera centrado en los subordinados. Asimismo, se relaciona con las cuatro opciones del comportamiento del líder del modelo ruta-meta propuesto por Robert House y citado por Hersey et al. (1998:128) en relación con la situación que esté presente;

es decir, otorga a sus subordinados respaldo aumentando su confianza, dirección cuando aclara la ruta a las recompensas, orientado a logros, estableciendo metas elevadas y permite su participación, lo que se traduce en más esfuerzo, mayor satisfacción y desempeño.

Servicios al Campo. El dueño de esta organización emprende nuevos proyectos que influyen en el crecimiento tanto de la empresa como de sus rendimientos; constantemente está pendiente de su entorno y genera nuevas ideas. Dichos proyectos los tiene diseñados en su mente, no están por escrito, pero sí maneja estrategias. La toma de decisiones está centralizada, su liderazgo es autocrático, ya que no toma en cuenta a sus colaboradores más cercanos. En ese sentido, sus subordinados comentaron lo siguiente: «sin él, la empresa se viene abajo», «siempre tiene la razón»; tales expresiones expresan la fragilidad de esta empresa, ya que la organización se encuentra cimentada en las decisiones de su líder, y como no les ha dado oportunidad a sus empleados de compartir tal responsabilidad, ellos se creen incapaces de poder asumirla. El propietario ejerce un estilo de liderazgo conductista, tipo autocrático/centralizado; es decir, de acuerdo con el continuo del comportamiento del líder propuesto por Kast/Rosenzweig (2000), se considera centrado en los jefes. Sin embargo, fomenta las relaciones humanas con sus empleados, se preocupa por su persona y por su familia, por lo que se considera un estilo autocrático combinado con paternalismo.

Se considera que el estilo de liderazgo del propietario de *Servicios al Campo* ha funcionado, debido a la consideración que tiene con sus subordinados, pero se recomienda, con base en el modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard (citado en Certo, 2001:338), ajustar su estilo y aprender a delegar, dependiendo del grado de madurez y disponibilidad de sus subordinados, porque continuar con el estilo centralizado es peligroso para la permanencia y desarrollo de la organización, debido a que su actividad está limitada a lo que humanamente él puede realizar.

Almacenes Coppel. La autoridad en la organización es comprendida como atender al cliente de la mejor manera. Las políticas de la empresa están perfiladas a guardar ciertas regularidades de respeto al cliente y a sus colaboradores. Algunos discursos escritos que circulan en la organización como una forma de «red» que enlaza a cada cargo existente, lo muestran. Por ejemplo:

QUÉ HACER PARA MANTENER UN BUEN EQUIPO DE TRABAJO

Uno: Procura que todos *conozcan* lo que sucede *en tu centro y en tu empresa*. La falta de comunicación, o la comunicación privilegiada para unos cuantos, motivará la desconfianza y los recelos entre sus empleados.

Dos: *Reconoce y premia* el trabajo de manera sistemática. Aquello que haya representado un esfuerzo adicional o una decisión correcta. Los empleados, *necesitan saber que lo están haciendo bien*.

Tres: Aprende a *delegar algunas funciones*. Otórgales responsabilidad y autoridad para tomar ciertas decisiones. Eso les hará sentir que confías en ellos, y que sabes reconocer la capacidad que tienen. Pero primero enséñales y supervísales.

Cuatro: Mantén un ambiente de trabajo *optimista y alegre*. Si en un negocio impera una atmósfera negativa, puede expandirse como un virus contagioso, y lo que provocará será una improductividad del personal, así como el deseo de salir de ahí lo más pronto posible. Tu misión es lograr que todos trabajen *contentos*.

Cinco: Recuerda que si un empleado recurrió a ti o a tu negocio, es porque algo le atraía de él o del *equipo* que se había formado. Procura que este sentimiento continúe y no se desvanezca con el tiempo. Alimenta el entusiasmo de que formen parte de esa gran familia que es su empresa.

Seis: Dicen que *en los detalles se desarrolla el amor*. Pues fomenta el amor de los empleados por su empresa. Detalles como el pastel para el día de su cumpleaños, desayunos ocasionales, paseos de verano, algún «souvenir» esporádicamente, boletos para algún concierto o cine, no discrimines, no vayas a mantener sólo motivados a los que te caen bien y a los empleados «comunes» ni los tomes en cuenta. Es importante saber que «todos» en tu centro colaboran para el éxito. Así que si deseas emprender este tipo de acciones que sean en general y no sólo a un selecto grupo.

Siete: Finalmente, algo que es muy importante, respeta y cumple las promesas y los compromisos. Si no lo haces, seguramente perderás la confianza y la seguridad que habían depositado en ti.

El objetivo de tu centro es sacar buenos resultados, PERO disfrutando todos del trabajo [observación en la empresa].

Los puntos anteriores son, sin duda, un ejercicio que va dirigido a los líderes de la empresa. Los líderes no deben jactarse de que conocen todo en cuanto a las formas de orientar a sus colaboradores; en tal sentido, es como podemos aceptar estos comunicados. La capacitación que reciben los gerentes es dirigida a que aprendan a tratar a sus colaboradores. Los líderes en la estructura de la organización son los 250 gerentes, quienes se encargan de asumir y reproducir el modelo que adquirieron en su formación en las filas de la empresa, percibiéndose en todas ellas un ambiente similar.

El líder en Coppel es un ser que se forma de manera personal y de manera profesional en el permanente esfuerzo de ser mejor. Su estilo de dirigir está orientado al trabajo y a las personas, lo que es común a varios de los modelos de la teoría del liderazgo; sin embargo, se considera más congruente con el modelo de participación del líder de Victor H. Vroom (Borboa, 2004), quien reconoce que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias y no rutinarias, por lo que el líder puede ajustar su estilo de autocrático a participativo, dependiendo de la situación. De igual manera, se considera que el estilo de liderazgo situacional o de ciclo de vida de Hersey-Blanchard (Daft, 2000) corresponde al estilo de

los líderes en Coppel, quienes deciden qué estilo utilizar, dependiendo del grado de desarrollo y disponibilidad de los seguidores.

Además, son líderes transaccionales y transformacionales, porque son carismáticos, capaces de transmitir su visión y de lograr que sus empleados superen sus propias expectativas. Son líderes transaccionales porque clarifican a sus seguidores las responsabilidades que les corresponden, las expectativas que tienen sobre los resultados de sus acciones, así como las recompensas que obtendrán a cambio de su desempeño y esfuerzo. Son transformacionales porque sus seguidores confían y se identifican emocionalmente con ellos, lo que permite que influyan y modelen su conducta, preparándolos para la solución de problemas o el aprovechamiento de oportunidades.

Agrícola San Isidro. El líder de esta organización comparte su autoridad con los principales ejecutivos de la empresa, aunque todos los actores de esta organización reconocen en él la máxima autoridad. La forma de tomar decisiones impuesta por la alta dirección para todos los niveles se caracteriza por ser participativa; es decir, la elección de las opciones surge de las opiniones y sugerencias del grupo de individuos que están participando en el análisis y solución de determinado problema, o en el aprovechamiento de oportunidades. Los ejecutivos y empleados son alentados constantemente a expresar sus ideas en beneficio del grupo y de la organización.

En este sentido, un directivo de Agrícola San Isidro manifestó:

[...] cuando es inicio de temporada, se hace un programa de producción con todos, *incluyendo al director general*, y lo llevamos al campo, lo aplicamos y *las decisiones las tomamos entre todos*, hacemos reuniones diarias y si hay decisiones que hay que tomar para otro día, las tomamos ahí mismo, y si son decisiones propias del departamento, participa todo el equipo.

El responsable del área social declaró:

Por lo general, para desarrollar las actividades de planeación se hace en equipo. Se hacen reuniones con las encargadas de cada área y se discuten ahí las actividades que se deben implementar por cada área. Las actividades de planeación son diseñadas; antes de realizarlas, diseñamos una programación y ya sobre la marcha, si es necesario hacer algún ajuste o cambio, se hace. En el caso de la toma de decisiones, es un poco similar, ya que también se hacen reuniones con los encargados de área para discutir los problemas o aquellos aspectos en los cuales se deberán de tomar decisiones tomando en consideración su opinión...

Los directivos y empleados entrevistados afirman que la relación que llevan con los trabajadores de la empresa es ejemplar. Al respecto, un directivo expresó: «Eduardo² acostumbra estar con nosotros todos los días en el comedor de la Agrícola».

2 Eduardo es el nombre del director general de ASI. Otra parte del personal lo llama «el ingeniero».

Afirmó que en estas reuniones se habla de todo, asuntos de la empresa, problemas del personal, hasta bromas. Señala también que el «ingeniero» hace recorridos periódicos a las diversas áreas de producción de la empresa, acercándose y platicando con los ejecutivos, jefes de cuadrilla y eventualmente hasta con los jornaleros, preguntándoles aspectos relacionados con su tarea, su familia, entre otras cosas, lo cual provoca en los trabajadores un sentimiento de simpatía, gratitud, lealtad hacia la empresa y específicamente hacia el director general. «El siempre está pendiente de todo y de todos; eso nos hace sentirnos a gusto», expresó.

La actuación del líder en Agrícola San Isidro está enfocada al diseño y asignación de las tareas que habrán de realizar sus empleados; asimismo, están comprometidos en la creación y sostenimiento de un clima de trabajo agradable, con base en el bienestar de los empleados. Gibson et al. (2001) señalan que la cultura orientada a los resultados expone que los empleados trabajan para cumplir metas específicas, por lo que los líderes motivan con ascensos, bonos y reconocimientos públicos, mientras que la cultura del ser propicia un clima laboral que permite que los trabajadores disfruten con lo que hacen.

Se encontraron elementos que evidencian que el estilo de liderazgo del director general es un híbrido del estilo de liderazgo transaccional y transformacional, los cuales tienen el carisma en su esencia. De acuerdo con Davis y Newstrom (2001), se considera transaccional cuando para posicionar a la organización emprende cambios profundos, transmite la visión y motiva a sus empleados en la dirección de las metas establecidas, apoyándolos para que logren un nivel de desempeño que dé como resultado las recompensas que los satisfagan, empleando una recompensa contingente y una gerencia por excepción. Por otra parte, el liderazgo transformacional es evidente cuando el director general motiva a sus empleados a realizar más allá de sus expectativas y existe un entorno de madurez en los procesos de toma de decisiones e innovaciones encaminadas al mejoramiento continuo de la organización y sus miembros.

CONCLUSIONES

Un factor determinante en el desarrollo y competitividad de la pequeña, mediana y gran empresas investigadas ha sido el estilo de liderazgo que desarrollan sus propietarios. Se encontraron evidencias que muestran que las características de personalidad que poseen las adquirieron en sus familias, mismas que influyen en la manera de comportarse con sus subordinados, algunas veces democráticos y participativos y en otras autocráticos y centralizados.

Las situaciones que se generan en el quehacer diario de las organizaciones requiere que se tomen constantemente decisiones. Cuando se promueve la participación de

los empleados en el análisis de los problemas y la toma de decisión, favorece que los empleados se sientan reconocidos y se comprometan con su implementación.

El estilo de liderazgo detectado en los propietarios de las empresas investigadas es un híbrido de los diferentes modelos que propone la teoría del liderazgo. El propietario de la pequeña empresa desarrolla un estilo de liderazgo participativo, orientado a logros, aclara la ruta y otorga apoyo; es decir, corresponde al modelo de liderazgo situacional o de ciclo de vida de Hersey-Blanchard. Sin embargo, hace distinción, en las situaciones operativas involucra sólo a sus empleados y en las cuestiones estratégicas busca el apoyo de asesores. Asimismo, aunque es un líder carismático, que capacita constantemente a sus empleados, su estilo no se puede considerar transaccional o transaccional.

El propietario de la mediana empresa emplea un estilo de liderazgo centralizado. Él toma las decisiones en la empresa y sólo cuando se vuelven rutina pueden decidir sus empleados. Se considera que su estilo de liderazgo ha funcionado porque tiene un comportamiento paternalista con sus empleados, es decir, los protege y ve por su familia, de tal manera que ellos siempre están dispuestos cuando los requiere, lo que nos hace reflexionar que el crecimiento de la organización está limitado a lo que humanamente su propietario pueda hacer, lo que pone en peligro a la organización, incluso, de desaparecer. Hoy más que nunca la complejidad del entorno, la agresividad de la competencia y las exigencias crecientes de los clientes vuelve indispensable que los líderes promuevan la participación de sus subordinados y los capaciten, de tal manera que en la medida de su desarrollo y disponibilidad se les delegue cada vez más mayor responsabilidad, lo que permitirá que su propietario se concentre en las situaciones de crecimiento y desarrollo de su empresa.

El estilo de liderazgo que desarrollan los propietarios de las grandes empresas investigadas se relaciona con los modelos de la teoría del liderazgo que se contemplan en el marco teórico; están orientados al trabajo y a las personas, lo que es común a varios de los modelos de la teoría de liderazgo situacional. Por ejemplo, al modelo de participación del líder, de Victor H. Vroom, quien reconoce que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias y no rutinarias, por lo que el líder debe ajustar su estilo dependiendo de la situación; o al modelo de ciclo de vida de Hersey-Blanchard, quienes señalan que los líderes deciden qué estilo utilizar, dependiendo del grado de desarrollo y disponibilidad de los seguidores. Sin embargo, su estilo se considera más transaccional y transformacional. Entre los rasgos que los caracterizan, aparecen poseer una visión, inspirar a los demás a alcanzarla, muestran confianza en sí mismos, corren riesgos, son considerados, dignos de confianza y empáticos e intuitivos. Son líderes transaccionales y transformacionales, porque son carismáticos, capaces de transmitir una visión y de lograr que sus empleados superen sus propias expectativas, otorgándoles apoyo

y reconocimiento por el esfuerzo realizado y promueven su participación en la toma de decisiones. Son líderes transaccionales porque clarifican a sus seguidores las responsabilidades que les corresponden, las expectativas que tienen sobre los resultados de sus acciones, así como las recompensas que obtendrán a cambio de su desempeño y esfuerzo. Son transformacionales porque sus seguidores confían y se identifican emocionalmente con ellos, lo que permite que influyan y modelen su conducta, preparándolos para la solución de problemas o el aprovechamiento de oportunidades.

Es importante admitir que es función de los líderes establecer las metas y otorgar apoyo para que se logren, además de reconocer los logros de sus empleados, porque permitirá que se obtenga de ellos mayor esfuerzo, desempeño y satisfacción por los resultados.

Las estrategias comunes implementadas por los líderes de las cuatro organizaciones son promover una cultura de calidad, capacitación constante en todos los niveles de la organización, mantenerse informado de las variables económicas y políticas del entorno, informarse de quién es su competencia y lo que hace, identificar las necesidades de los clientes con el propósito de introducir mejoras a través de la *innovación de los productos o servicios* que ofrecen y mantener una relación de respeto, justicia y consideración con sus empleados, clientes, proveedores, gobierno y comunidad.

Los líderes que capacitan a sus empleados y ajustan su estilo de liderazgo de acuerdo con el nivel de desarrollo y disponibilidad de sus seguidores, tienen mayor oportunidad de dedicarse a las situaciones estratégicas, de crecimiento y desarrollo de la organización, además de que permite mayor participación de empleados, lo que genera su bienestar y propicia un clima laboral satisfactorio.

Para mantener un clima de trabajo agradable y obtener el compromiso de los empleados en el logro de los objetivos organizacionales, los propietarios de las empresas investigadas se preocupan por otorgar apoyo y reconocimiento a los subordinados, fomentar relaciones humanas basadas en el respeto y la consideración, lo que en los propietarios de la pequeña y mediana empresa algunas veces llega al paternalismo.

REFERENCIAS

- BARBA ÁLVAREZ, Antonio (2001), *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del laboratorio de Pruebas de Equipos y Materiales*, tesis inédita, presentada para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- BORBOA QUINTERO, María del Socorro (2004), *Prácticas y estrategias de la gestión organizacional. Historias de vida*, Universidad Autónoma de Sinaloa, México.
- CERTO, Samuel C. (2001), *Administración moderna*, Prentice Hall, México.

- DAFT L., Richard (2000), *Teoría y diseño organizacional*, Internacional Thomson, México.
- (2005), *Teoría y diseño organizacional*, octava edición, Thomson Editores, México.
- DAVIS, Keith y John W. Newstrom (2001), *Comportamiento humano en el trabajo*, décima edición, McGraw-Hill, México.
- DRUCKER, Peter (1993), *Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y más allá*, Norma, Colombia.
- GIBSON, James L., John M. Ivancevich y James H. Donnelly (2001), *Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*, McGraw-Hill, México.
- HALL, Richard H. (1996), *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, México.
- HERSEY, Paul, Kenneth H. Blanchard y Dewey E. Johnson (1998), *Administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional*, Prentice Hall, México.
- KAST Fremont, E. y James E. Rosenzweig (1998), *Administración en las organizaciones*, McGraw-Hill, México.
- KAST, Fremont E. y James E. Rosenzweig (2000), *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, McGraw-Hill México.
- KREITNER, Robert y Angelo Kinicki (1997), *Comportamiento de las organizaciones*, McGraw-Hill, España.
- NONAKA, Ikujiro y Horitaka Takeuchi (1999), *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México.
- PFEFFER, Jeffrey (1996), *Ventaja competitiva a través de la gente. Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*, primera edición, Continental, México.
- PORTER, E. Michael (1999), *La ventaja competitiva de las naciones*, Javier Vergara, Buenos Aires, Argentina.
- ROBBINS, Stephen P. (1998), *Fundamentos de comportamiento organizacional*, quinta edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- ROBBINS P., Stephen (1999), *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*, octava edición, Prentice Hall, México.
- ROURE, Juan y Miguel Ángel Rodríguez (1999), *Aprendiendo de los mejores, el modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica*, Gestión 2000, México.
- TAYLOR S.J., y R. Bogdan (1987), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Barcelona, España.