

EL LÍDER DE LA "PEYME" EN LOS ALBORES DEL SIGLO XXI

Berta Ermila Madrigal Torres
Instituto Politécnico Nacional

Objetivo : Conocer el estilo de liderazgo de la Pequeña y mediana empresa, sus éxitos y sus fracasos, así como las diferentes funciones y problemas que tiene el líder y empresario de la PEYME en el proceso de las " adaptaciones organizacionales". Método. Entrevistas de profundidad realizadas a empresarios y administradores, apoyadas por el método enfoque contingente a situaciones² se realizó diagnóstico de las empresas donde se realizó estudio de caso, en el último período se profundizó en los estilos de liderazgo y personalidad de los líderes del empresario del calzado. Resultado. El líder de la pequeña y mediana empresa desempeña varios roles en su empresa, como es Gerente, Ejecutivo Administrador y líder, en cada uno de ellos tiene acciones y conductas diferentes, la perseverancia ha sido una de sus razones de su éxito, sus grandes debilidades es la administración de personal. Predominó la personalidad del arriesgado. Suregerencias El líder ó empresario no pudo actuar en forma aislada, y toda tarea va implícito, el elemento humano, por lo cual es importante conocerlo y saber como tratarlo.

Palabras clave Líder, liderazgo, poder, autoridad, empresario.

Discusiones teóricas

Richard H . Hall, (1996) dice que el liderazgo es una forma especial de poder, relacionada a muy de cerca en la forma en que se maneja este poder, puesto que involucra la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores.

Ibarra (1996) menciona que líder es aquella persona o grupo de personas que unen y guían a uno o varios seguidores.

Al hablar de liderazgo no podemos dejar de mencionar el

poder , el empresario y la autoridad , que son la fuerza impulsora que mueve a la sociedad y a otras organizaciones cambiantes.

La forma de poder se basa en la posición jerárquica del líder dentro de la empresa. Generalmente en la PEYME el poder y la autoridad la dan los dueños, y lo que se da se puede quitar. En la pequeña empresa el poder está encarnado en la autoridad del líder para contratar y despedir, para dar aumentos de sueldo y ascensos, para controlar la carrera o impulsar el destino económico de los trabajadores.

¹ El presente artículo es el resultado de investigaciones, realizadas en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la U. de G. Bajo la coordinación del Dr. Ricardo Arechavala Vargas.

² José María Viedma, La Excelencia Empresarial. Editorial McGraw Hill, España 1992.



Decía Aristóteles; *"La Excelencia más que un acto aislado es un hábito"*.² En la actualidad, la administración pública y privada requiere líderes de excelencia, con un estilo de vida, una forma de ser. Tal tipo de líder es el que marca la diferencia.

Toda actividad humana, para que pueda ser exaltada a la excelencia deberá desarrollarse con pasión, ya que lo extraordinario rompe con lo normal y ordinario. Todo empresario inicia su negocio con pasión y con el fin de alcanzar siempre su meta u objetivo.

Líder gerente, líder ejecutivo.

La verdadera razón de ser de los ejecutivos radica en el manejo general de la organización y en la selección del trabajo que deben llevar a cabo los gerentes. Deben crear un entorno que haga que las personas se entreguen a fondo a su trabajo:

- Dando una visión amplia de la organización y de su propósito, para que todos puedan entenderlos.
- Enfrentando el presente, pero sin dejar de estar al tanto de lo que pueda suceder al doblar la esquina, y no deben dejar de asegurarse de que todo el mundo sabe lo que tiene que hacer.

Por lo cual, en toda empresa se deben distinguir las funciones elementales, y las esenciales de un líder ejecutivo y de un líder gerente, como se aprecia en el cuadro 2, aunque en una pequeña empresa el líder o empresario³ tenga que desempeñar los dos roles.

Conducta del líder y conducta del empleado

Manuel Hurtado (1993) en su exposición sobre los problemas de los recursos humanos en la Pequeña y Mediana Empresa, permitió hacer una diferenciación de conducta del líder o empresario y del empleado, como se comprueba en el cuadro 1.

² Frase celebre de Aristóteles utilizada en su época. El príncipe, Purrúa 1970

³ Utilizamos el sinónimo de líder y empresario con el enfoque que todo empresario y todo líder tiene que ser una guía a seguir o alguien quién influye en los demás.



Cuadro 1

Opinión de líder y del empleado	
El administrador opina	El trabajador opina
Falta de desarrollo de personal. ¡No sirven para nada! Si los capacito se me van. No son parte de mi familia. No realizan su función. Sólo quieren aumento de sueldo siempre. No existe motivación ni liderazgo en el personal.	Personal frustrado y sin desarrollo. Solo me explotan. En cuanto pueda me voy. ¿Lealtad? ¿Qué es eso? Mi trabajo, su negocio. Pedí aumento y me dieron más trabajo. Nunca me han dicho si hago bien o mal mi trabajo.

Adaptado: de la conferencia de Manuel Hurtado

Gary Dessler (1996), contradice a autores cuando afirman que el capital financiero es la razón de quiebra de empresas, siendo en muchos aspectos una deficiente administración del elemento humano; la razón de fallas en la organización, por lo cual debe tener los medios para motivarlos, y no caer en el falso concepto de que lo financiero es lo primero. Hay que recordar siempre que el elemento humano es la piedra angular de la empresa y falta de un personal motivado e integrado no se podrá avanzar en las otras áreas.

El líder y administrador

El empresario de la PEyME al desarrollar su función dentro de la empresa tiene que ser el administrador y gerente, conductas y actitudes diferentes a la del líder. Diferentes tipos de administradores se encontraron en los líderes investigados.

El liderazgo va relacionado con el arte, y la ciencia de administrar y dentro de esta función encontramos principalmente los dos primeros tipos de administradores según la clasificación que hace

Gene N. Landrum (1996)⁴, como se muestra en el cuadro 2.

⁴ Gene N. Landrum , El perfil de los genios, Editorial Edamex, México 1995 página 32

Cuadro 2
Tipos de Administradores

Arriesgados	Cautelosos	Sub-empresarios
Líderes que funcionan mejor en organizaciones emprendedoras.	Partidarios de lo que funciona mejor en organizaciones estáticas.	Parásitos que funcionan mejor en organizaciones en declinación o en el caos.
Tienen un estilo de trabajo intuitivo.	Estilo de trabajo sensorial.	Estilo de trabajo de cerebro muerto.
Perspectiva cualitativa a largo plazo.	Perspectiva cuantitativa a corto plazo.	Perspectiva negativa orientada al pasado.
Motivados principalmente por la codicia.	Motivados por la seguridad.	Motivados por el miedo al fracaso o a ser descubiertos.
Personificados en los creadores, emprendedores, innovadores.	Personificados en los burócratas, los expertos y los políticos.	Personificados en criminales, oficinistas, dependientes.
Siempre tienen un problema a resolver	El problema es de todos.	El problema es la empresa
Su personalidad es arriesgada, resuelto y persistente.	Su personalidad es cautelosa, reservada intuitiva.	Su personalidad es conformista.

Adaptada: de el Perfil de los genios, Gene N. Lamdrum, Edamex, México 1995, página 32

Una sociedad requiere de todo tipo de administradores, excepto de los que se clasifican o se identifican como subempresarios; ya que cualquier individuo con el cerebro muerto y con la motivación del miedo al fracaso, nunca podrá

emprender algo nuevo ni ser un verdadero líder a seguir.

Sin embargo, los grandes líderes creadores nunca han tomado en cuenta la economía en su aventura. La motivación interior de algún empeño creador es siempre el éxito



del proyecto a cualquier costo. Los audaces parecen caer en la primera de las tres categorías. ¿Usted en el cuál está? Con la premisa que todo líder es un administrador y todo administrador es un líder.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Existen varias teorías y teóricos que hablan de los estilos de liderazgo, para esta investigación nos apoyaremos en la tipología que maneja. N. Landrum⁵

El líder autócrata

Dice Ibarra (1996) que líder es aquella persona o grupo de personas que unen y guían a uno o varios seguidores. Por lo cual la función de líder se puede resumir en ¿cómo unir?, y una vez unidos, guiarlos.⁶ Se describen en el cuadro 3 las principales características del líder autócrata.

⁵ Gene N. Landrum, El perfil de los genios, Edamex, México 1995.

⁶ David Ibarra, Los primeros pasos al mundo empresarial, Limusa, México 1997



Cuadro 3**Características del líder autócrata**

- El estilo de líder que tiene la cualidad de innovar y ser un visionario y exigente consigo mismo.
- Maneja su negocio con despreocupación total por el escalafón y los organigramas.
- Asume el derecho del autócrata a dar instrucciones a cualquier empleado, sin importar los niveles intermedios de autoridad.
- Asume automáticamente toda la responsabilidad de la empresa.
- Toma toda la autoridad e ignora la estructura jerárquica de la organización. Lo hace no con el afán de perturbar, sino por la creencia interna de que es su derecho divino, dado que creen que tener la solución "correcta".
- Cree en su modo de hacer las cosas, para dolor de los demás.

Fuente: Elaborado a partir de la Investigación

Dice Landrum (1996) que este tipo de líderes y su forma de administrar aparece siempre en los grandes innovadores como: Haward Hugher, Donald Trump, Walt Disney, Henry Ford, Napoleón, Hitler son algunos de los líderes autócratas que ha dado la historia.

El líder carismático

Persona que tiene gran poder de atracción. La palabra carisma procede del griego y significa "don de los dioses o don de la divina gracia". El sociólogo Marx Weber define el carisma como un don que separa a los líderes de los hombres ordinarios. Es el tipo de liderazgo detectado en algunos de los líderes entrevistados en su personalidad propia del sector. Características que se describen en el cuadro 4.



Cuadro 4

Características del líder carismático

- El líder carismático inspira una intensa pasión en la gente que la lleva a la acción.
- Los carismáticos ejercen una atracción así mágica, contagiosa y religiosa que se acerca a lo oculto.
- Las investigaciones han revelado que los líderes carismáticos son fundamentales para el proceso de innovación.
- Se ha visto que el subordinado está más seguro de sí mismo, trabaja más horas extra.
- Encuentra más significado a su trabajo
- Manifiesta más confianza en su líderes y tiene un mayor rendimiento que los que siguen a líderes eficaces, pero no carismáticos.⁷

Fuente: Adaptada investigación

De los grandes líderes y personalidades carismáticas que ha dado la historia podemos mencionar: Jesucristo, Napoléon, Rooseveelt, Hitler, Ghandi y Kennedy entre otros. Dice que existen 3 tipos de liderazgo: El Carismático, Tradicional y el Racional Burocrático. El líder Racional Burocrático característica misma que se da después de la Revolución Francesa, mismo que surge en las siguientes figuras: Presidente de la República no herederos sino elegido, no soberano sino sujetos a múltiples leyes y no vitalicios, destinados a regresar a la plataforma de los ciudadanos comunes.

Este tipo de liderazgo que menciona Ibarra es muy común en las grandes organizaciones y sobre todo en la administración pública, para hablar de las ventajas y desventajas de este estilo de liderazgo se requiere otra investigación especial.

3 Problemática del estudio

Según Ibarra (1991) una de las principales causas, que propician el pequeño fracaso de las empresas familiares, es la falta de liderazgo, lo cual se comprueba en el cuadro 5.

⁷ Gene N. Landrum, Edmex, México 1995.



Cuadro 5
Principales causas de fracaso de las empresas familiares

Causa	Importancia
Conflictos familiares	17%
Mala administración	16%
Falta de liderazgo	14%
Inadaptación al cambio	11%
Falta de clarificar el objetivo	10%
Falta de capacitación	10%
Ausencia de planeación	9%
Falta de actualización del empresario	9%
Ignorancia de la problemática del país	5%

Fuente: Ibarra Valdés Los primeros pasos al mundo empresarial.

Aspectos que nos ha motivado para realizar la presente investigación, y describir el comportamiento del empresario líder, de su propia organización o empresa y miembro de la misma.

La falta de liderazgo en una empresa trae como consecuencia una mala adaptación al cambio y falta de objetivos, entre otros factores. ¿Que hace una empresa sin un líder a seguir?. Sí en una empresa hay quién oriente, dirija, guíe, ordene, pero que no supervisa, y corrige nunca se tendrá un líder a quien seguir. Por lo anterior, surge la idea de conocer cómo apoyar al empresario y qué haga para salir adelante en un proceso de adaptación organizacional acorde con los cambios, económicos, políticos y sociales que vive su empresa.

4 Hipótesis

1. El empresario inicia sus actividades empresariales a temprana edad
2. El éxito y el fracaso del líder no existen como tales para el empresario, sino como enseñanza y nueva metas a seguir
3. El líder de la pequeña y mediana empresa desempeña varios roles en la empresa, líder, empresario, gerente, ejecutivo etc.

5 Metodología

Después de estar investigando y realizando estudios de caso de empresas del calzado. Se abordan dos temas importantes para la gestión de estas empresas y para la administración del elemento humano, como es el liderazgo y rotación de personal, que en primer instancia se presentan los resultados de las entrevistas de profundidad realizada

a los empresarios, administradores y gerentes de las empresas. Esta técnica de entrevista vinculada con la observación del comportamiento del empresario al realizar los diferentes roles que desempeña en la empresa, nos permite escribir lo siguiente sobre liderazgo en la PEyME.

La investigación de campo se realiza en 1997 en empresas del sector del calzado a través de estudios casuísticos de caso y con el enfoque contingente y situacional, Material y Métodos, se aplicó encuestas dirigidas a empresarios principalmente al gerente o administrador para detectar su posibilidad y estilo de liderazgo.

En nuestro universo de trabajo se relacionan 22 empresas pequeñas y medianas del sector del calzado y seguimiento constante con 5 estudios de casos, así como a sus estrategias de trabajo en la Administración de Recursos Humanos⁸.

⁸ José Ma. Viedma, La Excelencia Empresarial.



Las principales preguntas, que se formularon a los empresarios fueron:

1. ¿Cuál fue el motivo para crear una empresa?
2. ¿Cómo inició su inquietud de ser empresario?
3. ¿A que aspectos ó factores atribuye su éxito?
4. ¿Cuál es el perfil del empresario, en su giro?
5. ¿Qué cualidades considera que se requieren para ser un empresario, con éxito?
6. ¿Qué cualidades considera que se requieren para ser un líder?
7. ¿Cuál es su filosofía como empresario?
8. ¿Cuáles han sido sus principales éxitos y fracasos?
9. ¿Ha logrado su éxito?
10. ¿Qué opina de su personal?
11. ¿Cómo lo dirige?
12. ¿Cómo lo motiva?
13. ¿Distingue usted a un líder gerente y a un ejecutivo?
14. ¿Cómo evita la movilidad de su personal?
15. ¿Se delega autoridad a los niveles inferiores?
16. ¿Qué opina de la dedicación de los empleados en:
 - Su trabajo
 - Iniciativa de los empleados
17. ¿Que factores internos o externos considera usted que afectan más la actitud del empleado en su trabajo?
18. *¿Cuál es su opinión, del problema más difícil con el personal?*
19. ¿Cuál es el líder gerente?
20. ¿Cuál es el gerente ejecutivo?
21. ¿Quiénes son los administradores y quiénes los líderes?
22. ¿Cuál es la personalidad del liderazgo que predomina en la PEyME?
23. ¿Qué opina de su personal?

6 Resultados de la investigación

La voluntad de poder

Una de las cualidades dignas de admiración en los empresarios de la PEyME es la habilidad que tienen para ser líderes; para arrebatarse el poder y hacerse líderes; cuando los demás tienen miedo o están inseguros del terreno que pisan. Ellos formaron una empresa

mientras que los otros, no. El líder que tiene el potencial del poder, y forma una empresa, es normalmente dinámico, con una personalidad arriesgada y resuelta.

De los empresarios entrevistados el 90% inició su negocio a temprana edad, porque su familia estaba inmersa en el giro



donde se desenvolvía, o en otro sector pero siendo empresarios.

Dos de ellos se iniciaron en el sector del calzado, porque lo vieron como una oportunidad de hacer negocio. Atribuyen su éxito a la perseverancia, dedicación a la empresa, habito de hacer las cosas, seguridad, confianza en las personas, objetivos a alcanzar, y sobre todo, el de tener una filosofía definida y la persistencia de hacer lo que se propongan.

Otro aspecto importante es el que la empresa tenga su misión el líder la siga y la considere como, el fondo y razón de ser de la empresa, y no como una generadora de pesos, o mezclar ambos elementos.

Fracaso y éxito del líder

Uno de los líderes entrevistados señala: "El éxito nunca se alcanza absolutamente". Esta respuesta es clave del líder triunfador, porque si alcanzas tu meta ésta tiene que ser grande o diferente, además, debe seguir planeando y trabajando para alcanzar parte del éxito.

En su gran mayoría de los líderes de éxito entrevistados al referirse se expresan así: "Cada fracaso es un paso al éxito o una enseñanza que deja aprendizaje". En los dos aspectos mencionan que no existe el absolutismo en el éxito ni en el fracaso. Uno de los grandes fracasos que admitieron haber

tenido los líderes es el de carecer las habilidades que se requieren para conocer el comportamiento del elemento humano en todos sus niveles.

Líder gerente, líder ejecutivo

El empresario de la Pequeña y Mediana Empresa del calzado, dentro de su operación siempre es el líder gerente y el líder ejecutivo. Según Philip Crosby, el mundo está saturado de gerentes, aunque existe una tremenda escasez de ejecutivos.⁹ Por la operación misma de la pequeña empresa de este sector, es común que el empresario tenga que desempeñar los dos roles, que son elementales a toda empresa.

Por lo cual, en toda empresa se deben distinguir las funciones elementales, y las esenciales de un líder ejecutivo y de un líder gerente, como se aprecia en el cuadro 6, aunque en una pequeña empresa el líder o empresario¹⁰ tenga que desempeñar los dos roles, aspectos perfectamente identificados y clasificados con el apoyo de la teoría de Crosby y las respuestas de los empresarios.

⁹ Philip Crosby, Liderazgo, Plenitud Calidad para el siglo XXI Mc Graw

¹⁰ Utilizamos el sinónimo de líder y empresario con el enfoque que todo empresario y todo líder tiene que ser una guía a seguir o alguien quién influye en los demás.



Cuadro 6
Funciones del líder ejecutivo y funciones del líder gerente

Liderazgo	
Líder ejecutivo	Líder gerente
Determina todo lo que puede dirigirse. Es quien idea la Empresa. Delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados. Establece los requisitos. Genera la mayor parte del dinero, conduciendo al conjunto hacia las oportunidades para acumular riqueza. Debe mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizado sobre lo que está sucediendo allá afuera Comprende la necesidad de cada uno de los componentes del proyecto y asigna su administración a una persona Oye todo, ve todo y siente todo. Debe limitarse a los aspectos que pueden comprenderse (misión, rumbo), dando instrucciones congruentes y precisas. Crea un entorno que haga que las personas se entreguen a fondo a su trabajo. Establece una visión amplia de la organización y de su propósito para que todos puedan entenderlo. No deben dejar de asegurarse de que los demás sepan lo que lo que debe hacer. Empieza por reconocer sus limitaciones antes de proyectarse en las limitaciones de sus gerentes.	Se encarga de esa dirección. Determina lo que debe hacerse. Aprende cómo elaborar presupuestos, obtener las aprobaciones correspondientes y medir el avance del trabajo. Se encarga que los requisitos se cumplan. Administra los recursos. Planea y organiza con relación a la meta. Administra a través de un enfoque de sistemas. Informa y da elementos para la toma de decisiones Puede hacerse cargo de casi cualquier tarea. Proporciona o sugiere para crear una cultura organizacional. Se encarga de mantener la visión de la Empresa. Capacita a su personal. Selecciona al personal adecuado para cada puesto.¹¹

¹¹ Adaptado del libro Liderazgo de Philip Crosby.



Conducta del líder y conducta del gerente

Se cuestionó al empresario sobre cuál es su conducta al administrar su personal, o al motivarlo, y cuál es la conducta de su gerente. Al analizar las opiniones, se determina que al ejercer su liderazgo, tanto el líder ejecutivo

como el líder gerente, tienen pensamiento, visión y conducta diferentes, como se aprecia en el cuadro 7. Cuestionamientos difíciles de contestar por el empresario. Porque más se profundiza en la investigación, se confirma que motivar al elemento humano no ha sido una cultura a seguir en este sector de la PEyME.

Cuadro 7
Conducta líder ejecutivo, conducta líder gerente

Liderazgo	
Pensamiento y conducta de liderazgo	Pensamiento y conducta gerencia
Requiere de un talento para percibir intuitivamente el complejo patrón de eventos y condiciones que afectan el negocio (pasado, presente y futuro). Se preocupa en descubrir las correctas identidades de negocios estratégicas, las direcciones estratégicas correctas. Se preocupa en construir confianza e inspirarla a otros, vendiendo ideas emocionales, obteniendo compromisos para actuar. Involucra métodos de trabajo con patrón de reconocimiento, intuitivo, subjetivo y creativo Tiende a manejarse con aspectos más amplios y resultados de acción a largo tiempo.	Requiere de talento para diseñar, instalar y manejar sistemas de operaciones. Se preocupa en encontrar cómo hacer todo bien y lograr que todo se haga bien. Se preocupa en construir confianza e inspirarla a otros, vendiendo ideas racionales, métodos y procedimientos y obteniendo compromiso para acciones específicas Involucra métodos analíticos de trabajo racionales, objetivos innovadores y secuenciales. Tiende a manejarse con aspectos más estrechos y con resultados a más corto tiempo.

Si hacemos un análisis de las opiniones del líder y del empleado, encontramos que existe una guerra interna de pensamiento y de acciones, similares a las planteadas por Manuel Hurtado.

Es importante que todo empresario conozca el sentir de su personal porque si se descuida esto y sigue trabajando en ese ambiente el resultado, es una lucha interna entre ambos sectores. *"Una empresa no podrá salir adelante; cuando un elemento humano no este entregado a la empresa aunque exista un ambiente de trabajo agradable"*.¹²

Por lo cual la comunicación y difusión juega un papel elemental, para que el empleado conozca la visión y misión de la empresa, y por consiguiente del líder empresario.

Gary Dessler (1996), contradice a autores cuando afirman que el capital financiero es la razón de quiebra de empresas, siendo en muchos aspectos una deficiente administración del elemento humano; la razón de fallas en la organización, por lo cual debe tener los medios para motivarlos, y no caer en el falso concepto de que lo financiero es lo primero. Hay que recordar siempre que el elemento humano es la piedra angular de la empresa y falta de un personal motivado e integrado no se podrá avanzar en las otras áreas.

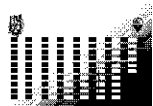
Liderazgo y cultura

Dice Tirso Suárez Nuñez (1996) que el empresario del sector del calzado, maneja como cárcel psíquica su empresa; aplica una política general, donde la orientación cultural del directivo prácticamente no le permite vislumbrar una estrategia acorde con las nuevas circunstancias y operación de la empresa.

La teoría de Tirso Suarez, nos deja una enseñanza; pero debe tenerse en cuenta; la cultura es moldeable y tiene que irse perfeccionando de acuerdo con las nuevas circunstancias del entorno y del sector en que el empresario se desenvuelva y es líder, lo cual se puede apreciar en nuestra investigación que entre más abierto es el líder más posibilidades de mejorar su cultura y su entorno tiene.

Una de las formas de mejorar y moldear la cultura de la empresa y el entorno es ser un líder abierto al cambio, motivador, justo, congruente con lo que dice y hace, porque el empresario esta consiente de la importancia del elemento humano en la empresa, pero ese carecer psíquico que dice Tirso, es lo que le ha permitido al empresario desarrollar programas dirigidos al desarrollo de su personal.

¹² Se concluye al hacer el análisis y seguimiento de las entrevistas con el empresario y sus trabajadores.

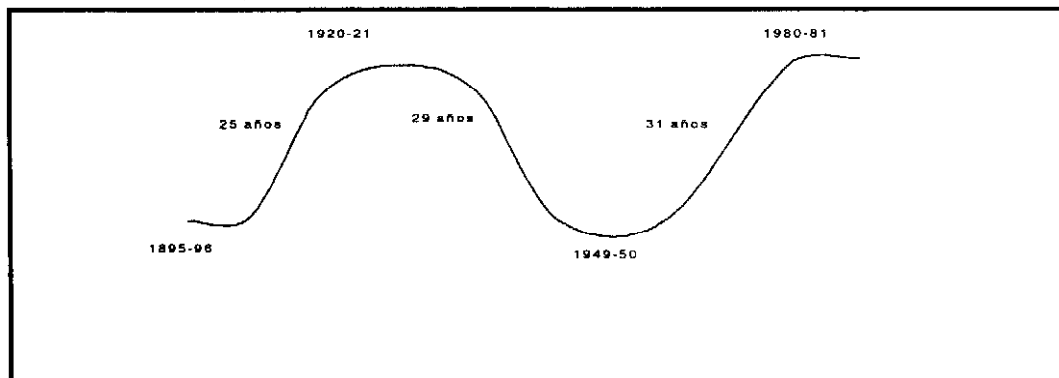


empresario y en la conducta del trabajador.

En la siguiente gráfica se puede apreciar, cómo afecta en el sector del calzado, la movilidad del personal ocupado en el sector.

El líder en período de crisis

Todas las empresas transitan por una crisis, debido a los períodos y ciclos de toda economía como se puede apreciar en la siguiente curva que refleja esos períodos económicos. El sector del calzado ha vivido una época de difícil en la década de los noventa. En 1997, por efecto de la devaluación del peso, ya no hay en el mercado calzado extranjero; problema que el empresario tiene que resolver, produciendo más para satisfacer a un segmento de mercado que tenían acaparado los países que importaban su calzado a México.¹³



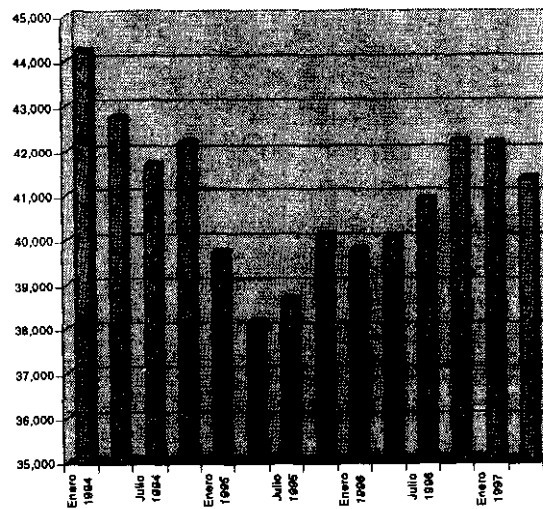
Aunque los economistas mencionan que este comportamiento económico es más importante para las economías mundiales que la de un país; sin embargo, estas crisis se refleja en la conducta del líder

¹³ The Reuromsss the corrent



Movilidad de personal en el sector del calzado

Año	Mes	Cantidad
1994	Enero	44,220
1994	Abril	42,751
1994	Julio	41,675
1994	Octubre	42,199
1995	Enero	39,719
1995	Abril	38,143
1995	Julio	38,685
1995	Octubre	40,116
1996	Enero	39,775
1996	Abril	40,004
1996	Julio	40,887
1996	Octubre	42,218
1997	Enero	42,166
1997	Abril	41,353



Fuente: INEGI por medio de Internet el día 3 Septiembre de 1997

*Esta información es resultado de un proceso elaborado, para obtener un promedio trimestral. <http://www.inegi.gob>

El papel del líder de una empresa moderna

La movilidad de personal se da en periodos cortos. ¿Es Producida por el aspecto económico? ¿Por la falta de una eficiente planeación en recursos humanos del sector? o, ¿por falta de liderazgo de los empresarios del mismo?, como lo retoma Ibarra (1996)¹⁴.

Las crisis económicas o políticas por lo regular generan en cada sector una inestabilidad laboral: por la pérdida de empleos, por el alto índice de rotación del personal, por la falta de sistemas establecidos para el desarrollo del personal, en el sector o giro empresarial de que se trate.

Ejemplo clásico de lo que afectan estos ciclos económicos a los líderes es que el ser humano en la posguerra deseaba certidumbre y después de la posguerra se requería de líderes que les dijeran por donde seguir¹⁵. Toda organización tiene que identificarse con su entorno, su personal, su tecnología; por lo tanto, cualquier problema económico siempre se reflejará en el empresario, y dependiendo del estilo de liderazgo que ejerza en su momento, será la fortaleza con que podrá influir en su personal.

El líder de excelencia, asertivo, y decidido logra la intimidad tanto con sus colaboradores en el trabajo como con su entorno familiar, amigos y sobre todo, con él mismo; tiene la capacidad de sincerarse y conciliarse con su propio yo. En el cuadro 8 se pretende hacer un análisis comparativo del comportamiento del líder asertivo y triunfador y del líder perdedor.

¹⁴ David Ibarra, Los primeros pasos al mundo empresarial, Limusa, México 1997, página 106.



Cuadro 8

El papel del líder de una organización moderna

Líderes asertivos triunfadores	Líderes perdedores
Es siempre una parte de la respuesta. Siempre tiene un problema. Ve una oportunidad cerca de cada obstáculo. Dice: podemos hacerlo. Tiene siempre una respuesta para cualquier problema. Dice: Quizá es difícil, pero es posible. Cada fracaso es una enseñanza. Tiene una misión y visión tanto personal como de la empresa. Cree en su personal. Tiene siempre programa para el desarrollo de su personal.	Es siempre una parte del problema. Siempre tiene una excusa. Ve dos o tres obstáculos cerca de cada oportunidad. Dice: Ese no es mi trabajo. Tiene siempre un problema en toda respuesta. Dice: puede ser posible, pero es demasiado difícil. Es difícil aceptar un fracaso. No tiene definida su misión. No confía en su personal. Es difícil que motive y tenga un programa de desarrollo de su elemento humano.

El líder y administrador

El empresario de la PEyME al desarrollar su función dentro de la empresa tiene que ser el administrador y gerente, conductas y actitudes diferentes a la del líder. Diferentes tipos de administradores se encontraron en los líderes investigados.

Una sociedad requiere de todo tipo de administradores, excepto de los que se clasifican o se identifican como subempresarios; ya que cualquier individuo con el cerebro muerto y con la motivación del miedo al fracaso, nunca podrá

emprender algo nuevo ni ser un verdadero líder a seguir.

Sin embargo, los grandes líderes creadores nunca han tomado en cuenta la economía en su aventura. La motivación interior de algún empeño creador es siempre el éxito del proyecto a cualquier costo. Los audaces parecen caer en la primera de las tres categorías. ¿Usted en el cuál está? Con la premisa que todo líder es un administrador y todo administrador es un líder.

Los empresarios de la rama del calzado se caracterizan por ser administradores arriesgados porque son emprendedores, y siempre



tienen uno o varios problemas a resolver.

Personalidad de los líderes del sector

El actuar y estilo de cada líder del sector se va desarrollando una personalidad definida de la cual hacemos un breve análisis referido a las personalidades que más se dan en la pequeña empresa.

Personalidad competitiva

Esta personalidad predomina en este sector, por que saben cuales son los problemas del mismo, compite en condiciones de igualdad, siempre están en completa competencia. Nos preguntamos, al conocer más a fondo la personalidad del líder competitivo en este sector, ¿Cuáles serían los resultados del sector al coordinar todo el esfuerzo competitivo? Sería un sector fortalecido, en donde todos los empresarios ganarían, porque todos están dispuestos a ganar y logran lo mejor para su empresa.

Cuadro 9

Personalidad del líder competitivo
• Estoy resuelto a ganar. • Logra el mejor rendimiento de su empresa. • Derrotar a la competencia es su meta. • Son universalmente competitivos sin falla. • Poseen el instinto competitivo, que energizado cuando compiten en el trabajo o en el juego. • La sustancia real de la vida y el trabajo es la batalla constante de superarse.

Fuente: Investigación directa

Personalidad del intuitivo

Es la persona que emplea la influencia en mayor grado que el razonamiento, así como de su mente, a su percepción e intuición. Personalidad no propia del líder

varón sino del líder femenino. Personalidad no propia del empresario del calzado, pero si tiene características que adopta en decisiones importantes, apoyado en la intuición.



Cuadro 10

Personalidad del líder intuitivo
• Forman juicios intuitivos. • Tienen la necesidad de la competencia, de trabajar como si fuera un juego • Tienen habilidades superiores para diseñar y planear, • Su lema más adecuado: "ser excelente en todas las cosas".

Son pragmáticos enfocados a la autonomía; usan el poder por conveniencia y persiguen la verdad con vigor e ingenio.

Personalidad del resuelto

Actúa con decisión, firmeza y seguridad, sin detenerse ante los peligros o dificultades; sino decidido, valiente, audaz, atrevido, intrépido.

Cuadro 11

Personalidad del líder resuelto
• Los emprendedores utilizan mejor el tiempo que cualquier otro grupo social. • Le dan un valor extraordinariamente alto al tiempo. Conducen el auto velozmente. • Evitan a los que se los hacen perder, hablan deprisa y caminan apresuradamente • Son notoriamente impacientes, con los empleados letárgicos e intolerantes con la tontería o la incompetencia en el trabajo. • Son arrogantes intelectualmente por su empeño en alcanzar la superioridad y la excelencia. • Su idea de descansar es leer. • Su conducta impulsada, empeñosa le hace apresurarse en el trabajo, el juego y en la vida.

Maslow señala que las personas creadoras autoactualizantes son independientes, autónomas y autodirigidas. Estos rasgos impulsan a las personalidades triunfadoras a

esperar la excelencia de sus colaboradores y de ellos mismos. Elementos plasmados por los líderes que tienen éxito.



Personalidad del persistente

Es insistente, perseverante, firme, permanente y constante palabras

utilizadas por los líderes de la PEyME. Aspectos que los han llevado al éxito de su empresa y el éxito de su vida profesional.

Cuadro 13

Personalidad del líder persistente

- La persistencia impulsa el potencial a la perfección
- Cree en lo que decía Edison decía que la invención consiste de un 99 por ciento sudor y el 1 por ciento de inspiración.
- Cree en la prueba y error que es indispensable para tener éxito.
- Nunca se desalientan y nunca se rinden
- Cada fracaso es un paso al éxito

Fuente: Investigación directa

Personalidad del arriesgado

En la investigación se ha encontrado que, la personalidad del

líder aventurado, arriesgado, persistente. En muchos de ellos su principal característica son ser arriesgados.

Cuadro 14

Personalidad del líder arriesgado

- Todo riesgo es una función de tratar con lo incierto.
- Las personas que se sientan a gusto frente a lo incierto.
- Tiene mucha confianza en sí mismos y muy alta auto estima.
- Corre riesgos.
- Tienen éxitos eminentes.
- Son líderes en su campo.
- Ocupa puestos administrativos altos en la jerarquía administrativa.

Lo que opina el líder de la mujer

El líder del sector considera a la mujer como uno de los elementos

de la empresa más responsable, consiente, intuitiva, sin embargo, en su empresa se limita su desarrollo por que las mujeres tienen la



autorización cultural para ser sentimentales, sensibles y en consecuencia intuitiva y muchas veces madre el doble papel que tiene que desempeñar la mujer que trabaja.

Carol (1996)¹⁶ dice que la mujer siempre es asertiva, que busca conexiones, consenso y cooperación entre los participantes del grupo mientras que el empresario varón considera este comportamiento como una inhabilidad para ser líder.

La mayoría de los hombres ha reprimido su potencial intuitivo y se les ha enseñado que ser varoniles es comportarse de acuerdo con su papel "como administradores cuantitativos, controlados y fuertes". La expresión libre ha venido a ser, en consecuencia, provincia de la mística femenina, de los artistas y los rebeldes, dejando al sexo masculino vivir en un mundo de dominio de sí mismo formal (y culturalmente aceptable).

8 Conclusiones

Los estilos poderosos de liderazgo se hacen, no nacen. Por lo cual un líder se hace con la educación y voluntad de serlo. La personalidad creadora e innovadora es a veces evolutiva y a veces revolucionaria, pero virtualmente nunca es inducida genéticamente.

¹⁶ Carol A Turkington, mujeres que trabajan, página 55 Mg Graw Hill México 1997.

Los grandes líderes de las generaciones venideras requerirán educación y entrenamiento para perfeccionar los rasgos y matices de conducta, que engendran la creación y la excelencia innovadora.

Los líderes dicen tener algunas de las características de cada uno de los perfiles que se han descrito. Es una gran verdad: Algunos sí tienen ese don de poseer características de los diferentes líderes y saberla emplear cuando se requiere.

Todos los líderes presentan un perfil específico que define su personalidad y su comportamiento, pero el intuitivo siempre sabe como comportarse ante cada situación.

El 90 por ciento de los líderes del sector entrevistado han aprendido a serlo, y se han formado porque siempre tuvieron el contacto con este sector, ya sea porque un familiar esta en el sector o por herencia de sus padres. El 10 por ciento de los líderes se iniciaron en este giro viéndolo como una oportunidad de negocio, pero con una misión no planeada ni enfocada a desarrollar nuevas estrategias de calidad y mejoramiento en el calzado, sino con un enfoque de comercialización del calzado hacia el extranjero.

El líder empresario, sus retos y fracasos, los segundos no los considera como tales, sino como una enseñanza que espera que no se



vuelva a repetir. Su conducta y sentido siempre están orientados al aprendizaje de cada fracaso o meta no alcanzada.

En su estructura operacional, siempre se detecta un centralismo; aunque muy incongruente con la realidad, porque en la mayoría de las empresas la gran responsabilidad recae en una secretaria que, en muchas ocasiones, es la que toma decisiones. Porque conoce todo el proceso del calzado, y el proceso de facturación, comercialización, y toma decisiones estando ausente el empresario y en su presencia, también.

Es importante hacer hincapié en el papel de la mujer en este sector del por lo siguiente: en el área de producción, normalmente se desarrolla en adorno, pespunte y rebajado, por su habilidad manual, así como su responsabilidad y organización. En el área administrativa juega un papel muy importante: la secretaria es mujer; la contadora es mujer; aunque la contabilidad que se maneja en esta empresas es de lo más elemental y en su mayoría como asesoría externa; la mujer es la que lo realiza.

En lo concerniente a capacitación, es una de las debilidades del líder empresario tiene hipótesis negativas, o en su defecto, nunca lo ve como una inversión sino con un gasto, y no como un beneficio.

El líder del mañana y del presente para ejercer un liderazgo natural y sea ejercido en forma eficaz necesita de dos características (unir y guiar) y, por lo tanto, ser el mejor y conocer más, ya que es el que esta mejor enterado de lo que sigue, es el que mejor conoce.

Todas las implicaciones que tenga que hacer el empresario al ser el guía, y unir su personal serán mínimas ya que siempre le dará un resultado positivo para el desempeño de la empresa u organización. Recordar siempre que un buen líder es servir a sus seguidores, mientras que el mal líder sólo sirve de sus seguidores.

En lo concerniente a los estilos de liderazgo los estilos democráticos participativos son más efectivos. Sin embargo depende mucho de las situaciones y de las variables en éste caso. Los estilos se deben adoptar según éstas variables. El liderazgo efectivo requiere la conciencia de la tarea, del grupo, del individuo y de sí mismo.

Es importante que todo líder recuerde siempre " Los líderes no pueden actuar en forma aislada y los grupos con ciertas tareas por realizar no las pueden hacer sin líderes".



REFERENCIAS

1. Abraham Nosnik O. "Los Ambientes de Aprendizaje Organizacional", en la revista Idea Económica, No. 7
2. Alfredo D. Arvizu G. "El Área de Recursos Humanos y la Calidad Total", en la revista Idea Económica, No. 3
3. Eva S. Kras, Cultura Empresarial, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990.
4. Bob Nelson, "1001 Formas de Recompensar a los Empleados", Norma Colombia, 1996.
5. Carlos Ulibarry de la Rosa, "Reingeniería de Procesos (BPR) Vss. Reingeniería del Recurso Humano", en la revista Idea Económica, No.
6. Carol A. Turkington, "Mujeres que trabajan", McGrawHill, México 1997.
7. David Ibarra Valdés, Los Primeros Pasos al Mundo Empresarial, Una guía para Emprendedores, Limusa, México, 1997.
8. Daniel Cohén y Sara Elena Rabner, "Sensibilidad de la Participación Femenina en la Actividad Económica en México", en la revista Idea Económica, No. 3
9. Jaime López Delgadillo, "La Industria del Calzado de Jalisco: Una Revisión de su Competitividad", Carta Económica Regional Año 9 Núm. 51, 1996, Página. 12
10. James Champy, Reingeniería en la Gerencia, Norma, Colombia, 1996.
11. Margarita Calleja Pinedo, Microindustria: Principio y Soporte de la Gran Empresa. La Producción de Calzado en León Guanajuato, Universidad de Guadalajara, 1994
12. Mario Martínez M. "Costo Beneficio de la Capacitación", de la Revista Laboral, No. 54
13. Nicolás Maquiavelo El Príncipe, Purrúa, 1970
14. Peter Drucker, Su Visión sobre: La Administración, la Organización basada en la Información, la Economía, la Sociedad, Colombia, 1996
15. Philip B. Crosby Plenitud Calidad para el siglo XXI, Mc. Graw Hill, 1993, México.
16. Roberto Bravo Jiménez, "Significado de Liderazgo y la Participación en los Procesos de Calidad Total", en la revista Idea Económica No. 11, página 70.
17. Roger Dawson, "Pedir no basta" Grupo editorial Sayrols Septiembre 1989.
18. Rubén Chavarín Rodríguez, "El Empleo en Guadalajara ante la Crisis Económica", "Carta Económica Regional", 1995, Página 13
19. Gene N. Landrum; Perfil de los Genios, Edamex, México, 1995
20. Tirso Suárez-Núñez, "El proceso directivo en la Pequeña Empresa", en la revista Contaduría y Administración No. 186, julio-septiembre, 1997
21. Mark A Youndt, Scott A. Snell (Pensylvania State University), James W. Dean, Jr (University of Cincinnati), David P. Lepak (Pennsylvania State University);

Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm PErmanence;
Academy of Management Journal 1996, Vol 39, No. 4, 836-866

22. Mark A. Huselid (Rutgers University), Susan E. Jackson, Randall S. Schuler (New York University); "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance"; Academy of Management Journal 1997, Vol 40, No. 1, 171-186

Hemerografía

23. Directorio de la Cámara de la Industria del Calzado 1996
24. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
25. Informes Periodísticos
26. Seguimiento de los Empleos, en el mes de Marzo El Informador
27. Seguimiento de Empleos Industriales, mes de agosto y septiembre El Informador
28. Aumento considerablemente, la Exportación del Calzado, El Informador, 03-09-97
29.5 Estudios de Caso, a Profundidad y entrevista con los Empresarios Fundadores y Directivos
30. Análisis de 17 Estudios de Caso

