

# El líder de la pequeña y mediana empresa<sup>1</sup>

BERTA ERMILA MADRIGAL TORRES

Una de las tres principales causas del fracaso de las pequeñas empresas familiares es la falta de liderazgo (Ibarra, 1991). Ello trae como consecuencia mala adaptación al cambio y falta de objetivos. Si una empresa tiene quien oriente, dirija, guíe y ordene pero no quien supervise ni corrija, no tiene un líder a quien seguir.

Una cualidad digna de admiración en los empresarios de la pequeña y mediana empresa es su habilidad para ser líderes, arrebatar el poder y conducir a quienes tienen miedo o no están seguros del terreno que pisan. Ellos formaron una empresa, mientras que los otros no. El líder con potencial de poder que crea una empresa normalmente es dinámico y tiene una personalidad arriesgada y resuelta.

Un estudio sobre el sector del calzado<sup>2</sup> revela que la mayoría de los empresarios entrevistados iniciaron su

negocio a temprana edad porque sus familias estaban inmersas en empresas del mismo giro o de otro sector. Dos de ellos se iniciaron en el sector del calzado porque lo vieron como una oportunidad de hacer negocio. Atribuyen su éxito a su perseverancia, a su dedicación a la empresa, al hábito de hacer las cosas con seguridad y confianza en las personas, a lograr objetivos y, sobre todo, a la determinación de hacer lo que se proponen.

Otro aspecto importante es que la empresa tenga su misión y que el líder la siga y la considere como la razón de ser de la empresa, y no sólo como una generadora de dinero.

## Fracaso y éxito del líder

Uno de los líderes entrevistados señaló que el éxito nunca se alcanza del todo, respuesta clave en el líder

triunfador. Cada fracaso es un paso hacia el éxito, una enseñanza que deja aprendizaje; no existe el éxito ni el fracaso absoluto. Los grandes fracasos se deben a la carencia de habilidades para conocer el comportamiento del elemento humano en todos sus niveles.

El empresario de la pequeña y mediana empresa del calzado es líder gerente y líder ejecutivo. Según Philip Crosby, el mundo está saturado de gerentes, pero existe una gran escasez de ejecutivos. Por la operación misma de la pequeña empresa de

### Opinión del líder y del empleado

El administrador opina

El trabajador opina

Falta de desarrollo de personal.

Personal frustrado y sin desarrollo.

¡No sirven para nada!

Sólo me explotan.

Si los capacito se me van.

En cuanto pueda me voy.

No son parte de mi familia.

¿Lealtad? ¿Qué es eso?

No realizan su función.

Mi trabajo, su negocio.

Sólo quieren aumento de sueldo siempre.

Pedí aumento y me dieron trabajo.

No existe motivación ni liderazgo en el personal.

Nunca me han dicho si hago bien o mal mi trabajo.

FUENTE: Investigación directa de campo, 1997.

La autora es profesora-investigadora del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas y estudiante del doctorado en ciencias sociales con especialidad en administración del Instituto Politécnico Nacional.

calzado, es común que el empresario sea al mismo tiempo gerente y ejecutivo, papeles que son esenciales en toda empresa.

### Conducta del líder y del gerente

Se preguntó al empresario cuál es su conducta en la administración y al motivar a su personal y cuál es la conducta de su gerente. De sus respuestas se deduce que el líder ejecutivo tiene pensamiento, visión y conducta diferentes a la del líder gerente, y se confirma que la motivación a los recursos humanos no ha sido una prioridad en la pequeña y mediana empresa.

Un análisis de las opiniones del líder y del empleado permite advertir que dentro de la existente guerra de pensamiento y de acciones, es importante que todo empresario conozca el sentir del personal porque con una lucha interna la empresa no podrá salir adelante. La comunicación y difusión permitirán al empleado conocer la visión y misión de la empresa, y por consiguiente, del líder empresario.

Gary Dessler (1996) piensa que la quiebra de muchas empresas se debe a una deficiente administración del elemento humano; éste es la piedra angular de la empresa, y si no está motivado ni se integra a ella no podrá avanzar en las otras áreas.

### Liderazgo y cultura

Dice Suárez Núñez (1996) que el empresario 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 con la operación de la empresa. Sin embargo, es necesario considerar que la cultura es moldeable y debe perfeccionarse para adaptarla a las nuevas circunstancias del entorno y del sector; entre más abierto es el líder, más posibilidades tiene de mejorar su cultura y su entorno.

Una forma de mejorar y moldear la cultura de la empresa y su entorno es contar con un líder abierto al cambio, motivador, justo y congruente entre lo que dice y lo que hace.

### El líder en periodo de crisis

Todas las empresas entran en crisis debido a los ciclos propios y de la economía. El sector del calzado vivió una época difícil en los noventa. A partir de 1997, por efecto de devaluación del peso, ya no tiene el problema de la importación del zapato, ahora debe producir más para satisfacer el mercado que antes tenían acaparado los productos de otros países. Las crisis se reflejan en la conducta del líder empresario y en la del trabajador.

Tipos de administradores		
<i>Arriesgados</i>	<i>Cautelosos</i>	<i>Subempresarios</i>
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 <i>de cerebro muerto</i> .
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 que resolver.	El problema es de todos.	El problema es la empresa
Su personalidad es arriesgada, resuelta y persistente.	Su personalidad es cautelosa, reservada, intuitiva.	Su personalidad es conformista.

FUENTE: Adaptado de Gene N. Landrum, 1995, p. 32.

¿La movilidad de personal es producida por el ciclo económico, por falta de una eficiente planeación o por falta de liderazgo de los empresarios? Las crisis económicas o políticas, por lo regular, generan inestabilidad laboral en todos los sectores por pérdida de empleos, alto índice de rotación del personal y falta de sistemas para el desarrollo de personal.

Toda organización se identifica con su entorno, su personal y su tecnología. Los problemas económicos se reflejan en el empresario, y según el tipo de liderazgo que ejerza será su influencia en el personal.

### El papel del líder de una empresa moderna

El líder de excelencia, asertivo y decidido logra la intimidad con sus colaboradores en el trabajo y en su entorno familiar, con sus amigos y, sobre todo, consigo mismo; tiene la capacidad de sincerarse y reconciliarse con su propio yo.

### El líder y el administrador

El empresario de la pequeña y mediana empresa tiene que ser administrador y gerente, lo cual implica tener conductas y actitudes diferentes a las del líder. Entre los líderes investigados se encontraron diferentes tipos de administradores; todos ellos son necesarios, excepto los clasificados como subempresarios, ya que un individuo incapaz de pensar y con miedo al fracaso no podrá emprender nada nuevo ni ser un verdadero líder.

Los grandes líderes creadores no toman en cuenta la economía en su aventura. La motivación interior, su empeño creador es siempre el éxito del proyecto a cualquier costo.



Los empresarios de la rama del calzado se caracterizan por ser administradores arriesgados porque son emprendedores: siempre tienen uno o varios problemas que resolver.

### Personalidad de los líderes del sector del calzado

#### Personalidad del líder competitivo

Este tipo de personalidad predomina en el sector, conocen los problemas del mismo y compiten permanentemente entre ellos en condiciones de igualdad. Si coordinaran sus esfuerzos competitivos, el sector se fortalecería y todos ellos ganarían pues todos están dispuestos a ganar y lograr lo mejor para su empresa.

El líder competitivo reúne las características siguientes: 1) está resuelto a ganar; 2) logra el mejor rendimiento de su empresa; 3) derrotar a la competencia es su meta; 4) son universalmente competitivos; 5) poseen un fuerte instinto competitivo cuando compiten en el trabajo o en el juego, y 6) la sustancia real de la vida y el trabajo es la batalla constante por superarse.

#### Personalidad del líder intuitivo

Es la persona que emplea más la influencia que el razonamiento y confía en su percepción e intuición. Por lo común, esta personalidad es propia del líder varón sino del líder femenino, por lo cual no es frecuente entre los empresarios del calzado; sin embargo, toma decisiones importantes apoyado en su intuición.

Sus características son: 1) forma juicios intuitivos; 2) tiene necesidad de competencia, de trabajar como si fuera un juego; 3) tiene habilidades superiores para diseñar y planear; 4) su lema es: "ser excelente en todas las cosas"; 5) es pragmático, enfocado a la autonomía; 6) usa el poder por conveniencia, y 7) persigue la verdad con vigor e ingenio.

#### Personalidad del líder resuelto

Actúa con decisión, firmeza y seguridad, sin detenerse ante peligros y dificultades; es decidido, valiente, audaz, atrevido e intrépido. Los emprendedores utilizan mejor el tiempo que cualquier otro grupo social.

Este líder: 1) le da un valor extraordinariamente alto al tiempo; conduce el auto velozmente, evita a quien le hace perder tiempo, habla de prisa y camina apresuradamente; 2) es notoriamente impaciente con los empleados letárgicos, e intolerante con la tontería o la incom-

petencia en el trabajo; 3) es arrogante en el campo intelectual, por su empeño en alcanzar la superioridad y la excelencia; 4) su idea de descansar es leer; 5) su conducta impulsiva y empeñosa le hace apresurarse en el trabajo, en el juego y en la vida.

Maslow señala que las personas creadoras que se actualizan ellas mismas son independientes, autónomas y autodirigidas. Estos rasgos impulsan a las personalidades triunfadoras a esperar la excelencia de sus colaboradores y de ellos mismos, lo cual es un elemento de los líderes que alcanzan el éxito.

#### *Personalidad del líder persistente*

Es insistente, perseverante, firme, permanente y constante; cabe señalar que estas son palabras que utilizan frecuentemente los líderes de la pequeña y mediana empresa. Son aspectos que los llevan al éxito en su empresa y en su vida profesional.

Este líder: 1) impulsa la perfección; 2) cree en lo que decía Edison: la invención consiste de 99 por ciento de sudor y 1 por ciento de inspiración; 3) cree que el ensayo y error es indispensable para tener éxito, y 4) nunca se desalienta ni se rinde: cada fracaso es un paso al éxito.

#### *Personalidad del líder arriesgado*

Este tipo de líder: 1) considera que todo riesgo está en función de tratar con lo incierto; 2) se siente a gusto frente a lo incierto, corre riesgos; 3) tiene mucha confianza en sí mismo y muy alta autoestima; 4) es líder en su campo, y 5) ocupa puestos administrativos altos.

#### **Lo que opina de la mujer el líder**

El líder del sector del calzado considera que la mujer es uno de los elementos de la empresa más responsables, conscientes e intuitivos; sin embargo, en su empresa se limita el desarrollo de ellas porque tienen la autorización cultural para ser sentimentales, sensibles y, en consecuencia, intuitivas y muchas veces madres: el doble papel que tiene que desempeñar la mujer que trabaja.

Carol (1996) 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 un obstáculo para ser líder.

La mayoría de los hombres han reprimido su potencial intuitivo pues se les ha enseñado que ser varo-

niles es comportarse de acuerdo con su papel "como administradores cuantitativos, controlados y fuertes". En consecuencia la expresión libre es provincia de la mística femenina, de los artistas y de los rebeldes, dejando al sexo masculino vivir en un mundo de dominio de sí mismo.

#### **Conclusiones**

Los estilos de liderazgo fuertes no nacen, se hacen. Un líder se hace con buena educación y voluntad de serlo. La personalidad creadora e innovadora es en ocasiones evolutiva y a veces revolucionaria, pero casi nunca es inducida genéticamente.

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

El líder empresario no considera los fracasos como tales, sino como una enseñanza que espera no se vuelva a repetir. Su conducta y sentido siempre están orientados al aprendizaje de cada fracaso o meta no alcanzada.

El 90 por ciento de los líderes del sector del calzado han aprendido a serlo, y se han formado porque siempre tuvieron contacto con el sector, ya sea a través de la familia o por herencia de sus padres. El otro 10 por ciento se iniciaron en este giro al considerarlo como una oportunidad de hacer negocio, no para desarrollar nuevas estrategias de calidad y mejoramiento en el calzado, sino con un enfoque de comercialización del producto en el extranjero.

#### Principales causas de fracaso de las empresas familiares

Causa	Importancia porcentual
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: Adaptado de David Ibarra Valdés, 1997.

El líder empresario ve a la capacitación como una debilidad, tiene hipótesis negativas al respecto, y no la considera una inversión ni un beneficio, sino como un gasto.

El líder actual y del mañana, para ejercer un liderazgo eficaz, necesita unir y guiar; y, por lo tanto, ser el mejor y conocer más, ya que está mejor enterado y es quien más conoce.

Lo que haga el empresario para guiar y unir al personal siempre arrojará un resultado positivo para el desempeño de la empresa. Un buen líder sirve a sus seguidores, mientras que el mal líder se sirve de ellos.

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

Es importante recordar que los líderes no pueden actuar en forma aislada y los grupos con ciertas tareas por realizar no las pueden hacer sin líderes.

### Notas

<sup>1</sup> Este artículo forma parte de un proyecto más amplio referente a "La administración del elemento humano en la pequeña y mediana empresa", desarrollado en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) y apoyado por el Conacyt.

<sup>2</sup> Estudio realizado a empresas con más de 30 años de antigüedad, dedicadas a la fabricación de calzado de dama y ubicados en la ZMG, la muestra fue de 22 empresas del calzado, dando seguimiento a cinco estudios de caso desde hace dos años. Las entrevistas de liderazgo se realizaron en el primer semestre de 1997.

### Bibliografía

- "Aumentó considerablemente la exportación del calzado", *El Informador*, 3 de agosto de 1997.
- Bravo Jiménez, Roberto, "Significado del liderazgo y la participación en los procesos de calidad total", *Idea Económica*, núm. 11.
- Champy, James, *Reingeniería en la gerencia*, Editorial Norma, Colombia, 1996.
- Calleja Pinedo, Margarita, *Microindustria: principio y soporte de la gran empresa. La producción de calzado en León, Guanajuato*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, 1994.
- Cohen, Daniel y Sara Elena Rabner, "Sensibilidad de la participación femenina en la actividad económica en México", *Idea Económica*, núm. 3.

- Crosby, Philip B., *Plenitud y calidad para el siglo XXI*, McGraw Hill, México, 1983.
- Dawson, Roger, *Pedir no basta*, Sayrols, México, 1989.
- Drucker, Peter, *Su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*, Colombia, 1996.
- Huselid, Mark A., Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, "Technical strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 1 (1997), pp. 171-186.
- Ibarra Valdés, David, *Los primeros pasos al mundo empresarial. Una guía para emprendedores*, Limusa, México, 1997.
- Kras, Eva S., *Cultura empresarial*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990.
- Landrum, Gene L., *Perfil de los genios*, Edamex, México, 1995.
- Nelson, Bob, *1001 formas de recompensar a los empleados*, Norma, Colombia, 1996.
- Nosnik O., Abraham, "Los ambientes de aprendizaje operacional", *Idea Económica*, núm. 7.
- Suárez Núñez, Tirso, "El proceso directivo en la pequeña empresa", *Contaduría y Administración*, núm. 186 (julio-septiembre de 1997).
- Turkington, Carol A., *Mujeres que trabajan*, McGraw Hill, México, 1997.
- Youndt, Mark A., Scott A. Snell, James W. Dean Jr. y David P. Lepak, "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4 (1996), pp. 836-866.

