

# EL LIDERAZGO DE LOS GERENTES DE LAS PYMES DE TAMAULIPAS, MÉXICO, MEDIANTE EL INVENTARIO DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO\*

Víctor Hugo Robles Francia\*\*  
María Isabel de la Garza Ramos\*\*\*  
José Melchor Medina Quintero\*\*\*\*

---

\* Este artículo es producto del proyecto *Estudio comparativo en las pymes de Hidalgo, Tamaulipas y Colima, sustentado en el inventario de las prácticas de liderazgo (IPL)*. Fue una investigación aplicada, que empezó el 15 de febrero de 2006 y finalizó el 30 de junio de 2007. Las instituciones ejecutoras fueron la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) y la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT), con sus dependencias: Instituto de Ciencias Económico Administrativas y Facultad de Comercio y Administración. La institución financiadora fue la UAEH. El artículo se recibió el 15-02-2008 y se aprobó el 07-11-2008.

\*\* Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), México D. F., México, 2004; Maestro en Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México D. F., México, 1997; Ingeniero Mecánico-Eléctrico, UNAM, 1992. Profesor titular, Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA), Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca, México. Investigador del grupo de investigación Administración. Correo electrónico [microb13@yahoo.com.mx](mailto:microb13@yahoo.com.mx).

\*\*\* Doctora en Economía y Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tampico, México, 2006; Maestra en Administración, Universidad Autónoma de Tamaulipas, 1983; Contadora Pública, Universidad Autónoma de Tamaulipas, 1970. Secretaria Académica, Cultura y Desarrollo de la Empresa, Facultad de Comercio y Administración, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tampico, México. Correo electrónico: [igarza@uat.edu.mx](mailto:igarza@uat.edu.mx).

\*\*\*\* Doctor en Sistemas de Información de la Empresa, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tampico, México, 2006; Maestro en Sistemas de Información, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España, 2000; Licenciado en Computación Administrativa, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, México, 1993. Profesor investigador en cultura y desarrollo de la empresa, Facultad de Comercio y Administración, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tampico, México. Correo electrónico: [jmedinaq@uat.edu.mx](mailto:jmedinaq@uat.edu.mx).

## El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México, mediante el Inventario de Prácticas de Liderazgo

### RESUMEN

Un desafío de la gestión de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas (pymes) es analizar las prácticas de liderazgo. Esta investigación indagó por la frecuencia del uso del liderazgo por parte de los gerentes de las pymes del estado de Tamaulipas, México. El estudio analizó cinco comportamientos del Inventario de las Prácticas de Liderazgo (IPL). A los resultados de un cuestionario, adaptado al idioma español de su versión original en inglés del IPL y aplicado a una muestra de 98 gerentes, se le realizaron pruebas de confiabilidad. Esos resultados indican que el comportamiento “inspirar una visión compartida” se practica frecuentemente y que “desafiar los procesos” se emplea poco. También se observa que el número de subordinados y el tipo de empresa influyen en las prácticas de liderazgo de los gerentes.

**Palabras clave:** liderazgo, gerentes, pymes, Tamaulipas, México.

## Leadership of SMB Managers in Tamaulipas, Mexico Using the Inventory of Leadership Practices

### ABSTRACT

One of the challenges that Human Resource managers in small and medium-sized businesses (SMBs) have is analyzing leadership practices. This research inquired how frequently the managers of the SMBs in the State of Tamaulipas, Mexico used leadership. The study analyzed five behaviors included in the Inventory of Leadership Practices (ILP). A questionnaire adapted into Spanish from the original English version of the ILP was applied to a sample of 98 managers and the results were submitted to reliability testing. Results indicate that the behavior “inspires a shared vision” is frequently practiced and that the behavior “defies the processes” is rarely employed. It was also observed that the number of subordinates and the type of company influence the managers’ leadership practices.

**Key words:** Leadership, managers, SMBs, Tamaulipas, Mexico.

## A liderança dos gerentes das pymes de Tamaulipas, México, a través do Inventário de Práticas de Liderança

### RESUMO

Um desafio da gestão dos recursos humanos nas empresas pequenas e médias (pymes) é analisar as práticas de liderança. Esta pesquisa indagou pela frequência do uso da liderança da parte dos gerentes das pymes do estado de Tamaulipas, México. O estudo analisou cinco comportamentos do Inventário das Práticas de Liderança (IPL). Aos resultados de um questionário, adaptado à língua espanhola da sua versão original em inglês do IPL e aplicado a uma amostra de 98 gerentes, lhes realizaram provas de confiabilidade. Esses resultados indicam que o comportamento “inspirar uma visão compartilhada” pratica-se frequentemente e que “desafiar os processos” se emprega pouco. Também observa-se que o número de subordinados e o tipo de empresa influem nas práticas de liderança dos gerentes.

**Palavras chave:** liderança, gerentes, pymes, Tamaulipas, México.

## Introducción

En la mayoría de países, las pequeñas y medianas empresas (pymes) son importantes para su economía. En México, las pymes generan el 70% del empleo y representan entre el 50% y el 60% del producto interno bruto (PIB) (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación [Canacintra], 2007), aunque este tipo de empresas sólo establece el 8,6% de la exportación total (Notimex, 2006a).

Tamaulipas es un Estado de la República mexicana situado al noreste del país, limita al norte con los Estados Unidos de América y tiene una extensión costera grande. Este estado posee una gran actividad comercial, industrial y de servicios, relacionado con la agricultura, ganadería y pesca. Esto da lugar a la existencia de múltiples empresas de diversos tamaños que satisfacen las demandas de sus propios habitantes, así como las de las poblaciones aledañas del estado de Veracruz y del este de San Luis Potosí, estados vecinos del sur.

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un campo de investigación desconocido en la administración, en particular la temática del liderazgo, ya que los estudios suelen orientarse a grandes empresas. Preguntar cómo se lleva a cabo y cuánta práctica de liderazgo se realiza es imperativo. Por tal razón, el objetivo de esta investigación está orientado a entender el liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas dentro de las cinco dimensiones del Inventario de las Prácticas de Liderazgo (IPL): desafiar los procesos, inspirar una visión, habilitar a

los demás, modelar el camino y dar aliento al corazón.

Para cumplir con la presente investigación se revisó la literatura relacionada con la pequeña y mediana empresa. Se indagó sobre el líder mexicano y el IPL. Posteriormente, se llevó a cabo el estudio de campo, se realizó la prueba de confiabilidad de las cinco dimensiones y se hizo una estadística descriptiva de los datos. Se presentan, finalmente, las principales aportaciones al conocimiento, específicamente, acerca de las prácticas de liderazgo del las pymes de Tamaulipas.

## 1. Las pymes del estado de Tamaulipas

Al situarnos en el panorama económico y demográfico de Tamaulipas, se establece que el PIB de 1993 a 2003, a precios constantes, creció a una tasa promedio anual del 4,1%, mientras que su población lo hizo al 1,7%. En el mismo período, el PIB per cápita de Tamaulipas ha superado el crecimiento promedio registrado en el país y se ha colocado en el décimo lugar en la generación del PIB del país, después de los estados de México, Nuevo León, Jalisco, Chihuahua, Veracruz, Puebla, Guanajuato, Baja California y Coahuila.

Este crecimiento colocó al estado en un destacado cuarto lugar en la generación del PIB del país, en el 2003. En ese año, Tamaulipas consiguió avances importantes en su actividad económica. El PIB de la entidad, en términos reales, creció respecto al año anterior en 5,8%, por contar con 85.319 unidades

económicas y emplear a 589.207 personas, el 3,6% del personal ocupado de México (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2006).

Sobresale entonces la contribución de tres sectores: (a) comercio, restaurantes y hoteles, con 24,3%; (b) industria manufacturera (dentro de esta, se destaca la fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo), con 19,3%, y (c) servicios comunales, sociales y personales, con 19,2% (Coordinación General de Comunicación Social [CGCS], 2007). Para finalizar esta introducción económica se señala que la remuneración promedio por persona ocupada en el país, en el 2003, es de 79,5 miles de pesos anuales, y en el estado de Tamaulipas, de 71,4 miles de pesos, esto es, 10% menos que el promedio nacional (INEGI, 2004).

Como se ha observado, la economía de una región y la de un país se sostiene básicamente por la industria y las operaciones de empresas, ya sean estas micro, pequeñas, medianas o grandes. En particular, globalmente, las pequeñas y las medianas organizaciones han aumentado en las últimas décadas, tanto en países desarrollados como en los de economías emergentes, y con ello sus respectivas economías.

En el contexto de apoyo y desarrollo global de las pymes, el Gobierno Federal mexicano implementó el Programa de Desarrollo Empresarial PDE 2006 (Presidencia de México, 2006). En tal contexto, realizó una operacionalización a través de instancias federales, estatales y municipales, como apoyos y estímulos fiscales para el desarrollo de

proveedores y distribuidores, la integración y el agrupamiento de las pymes, incluso en el sector turístico, con la finalidad de incrementar la competitividad y la productividad.

En el mismo programa, se establece el Fondo de Apoyo a las Pymes (Fapymes) para capacitación, asesoría, estudios, entre otros. Se instaure, además, otro Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (Fidcap), que apoya proyectos en beneficio de estas empresas para lograr eslabonamientos eficaces.

Por otro lado, la globalización representa una oportunidad para las pymes de México. Este país posee una variedad de tratados comerciales internacionales vigentes, bilaterales y multilaterales, con diversos países y organismos, a saber: Suiza, Noruega, Islandia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, la Unión Europea, Israel, Chile, Nicaragua, Bolivia, Colombia y Venezuela, Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TL-CAN), Organización Mundial de Comercio, Convenio de Transporte por Agua de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (Aladi) y el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), (Secretaría de Relaciones Exteriores [SRE], 2007).

Las relaciones comerciales internacionales entre las pymes constituyen una oportunidad y un apoyo para su desarrollo económico. Ejemplos de ello son el Acuerdo de Asociación Económica entre México y Japón (AAEMJ) (Organización de Estados Americanos [OEA], 2004), que desde 2005 empezó a brindar beneficios para las pymes de ambas naciones. En particular, para México,

en productos agroalimentarios, y para Japón, en productos de alta tecnología.

Así mismo, existen opciones para las pymes mexicanas de tener acceso al mercado asiático a través de una cooperación con la India, con el fomento de las alianzas estratégicas (Notimex, 2006b), al igual que con un financiamiento a través de los proveedores como sustitutos de los altos costos de la banca (Notimex, 2005).

Ahora bien, conforme a datos obtenidos de Pymexporta, en 2003, las pymes tamaulipeacas que exportaban representaban 1,22% del total, que a esa fecha eran un total de 5.379 pequeñas y 2.325 medianas, que pertenecían a 44 sectores diferentes (CGCS, 2007). El 86% reportó exportaciones hacia Estados Unidos, y de estas lo hacían exclusivamente hacia dicho país el 75%. En orden de importancia, le siguen las exportaciones hacia países europeos, con un 13%; lugares de Centroamérica y el Caribe, con un 12%; a países de Suramérica y al Oriente, con un 5%, y a Canadá, tan sólo con un 4%.

Dentro de los sectores a los que pertenecen las pymes que exportan destacan: pesca, con diez empresas; cultivo de hortalizas, con ocho establecimientos; cultivo de frutales, con siete; fabricación de muebles y productos relacionados y confección de prendas de vestir, con cinco cada una.

Sin embargo, a pesar de las oportunidades internacionales de negocios para las pymes, existen razones por las cuales estas no tienen mejores resultados: el poco conocimiento sobre logística y costos, la ignorancia sobre

los programas de apoyo gubernamental, el tamaño limitado de la empresa, el contexto rural o urbano, la rotación de personal, el desconocimiento de clientes externos, el crecimiento de los mercados, entre otros, los que ocasionan su desaparición y la pérdida de fuentes laborales.

De acuerdo con Solís (2007), como hecho concreto, del 2000 al 2005 desaparecieron en México más de once mil empresas dedicadas a la industria de la transformación y se perdieron más de medio millón de fuentes laborales por falta de una política industrial eficaz para este tipo de empresas.

En este orden de ideas, existen razones externas que los ejecutivos de las pymes no pueden controlar, pero sí pueden actuar sobre las internas. De esta forma, la eficacia en la gestión de los recursos humanos es fundamental para el beneficio privado, productivo y social de México, así como el de Tamaulipas. La búsqueda de utilidades y el pugnar para que los trabajadores cumplan con un alto desempeño organizacional corresponde a sus dirigentes o ejecutivos, quienes deben poseer rasgos importantes de liderazgo, principalmente en las pymes, donde la gestión puede ser llevada a cabo de forma inadecuada, al no estar profesionalizada la labor de gerencia; además, en ellas se origina un mayor contacto interpersonal que en empresas de mayor tamaño.

Respecto a la investigación sobre recursos humanos y liderazgo, esta se ha aplicado principalmente a grandes empresas, por lo que es necesaria la realización de estos tipos de análisis en las pymes, incluso mediante estudios

comparativos y complementarios entre las diferentes regiones de un país o países.

Esto auxiliaría principalmente la comprensión de la dinámica de este segmento de empresas, así como el desarrollo de competencias y rasgos distintivos de liderazgo eficaz para su crecimiento y fortalecimiento en un contexto global competitivo. Por ejemplo, identificar oportunidades para las pymes mexicanas en el contexto del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y otros países (Pett y Wolff, 2003).

## 2. Liderazgo

El liderazgo se entiende como el proceso social de influir en un grupo para alcanzar ciertos objetivos y ha sido estudiado sin llegar a un consenso entre los investigadores sobre su conceptualización. En diversas definiciones del término *liderazgo* encontramos conceptos como proceso, interrelación, comportamiento, dirección, orientación hacia las metas, uso del poder, influencia, seguidores, entre otros (House, Wright y Adytia, 1999; Kouzes y Posner, 2002). Para los fines de este estudio, el concepto de liderazgo se define como la capacidad que tiene un individuo de influenciar, motivar y permitir a otros contribuir a la eficacia y el éxito de la organización (House *et al.* 1997).

Desde la administración, el poder se concibe como la capacidad de influir que tiene un líder en sus empleados. Esto para la realización de sus tareas y el logro de los objetivos marcados por la organización. El liderazgo legítimo lo lleva a cabo el ejecutivo, quien realiza las actividades de gestión en la empre-

sa y quien ostenta y usa el poder otorgado a su puesto en la dirección de sus subordinados para el logro de metas empresariales.

Por el contrario, el líder informal no posee poder ni jerarquía otorgada por los dueños o empresarios; sin embargo, influye positiva o negativamente en el desempeño de los empleados para lograr el cometido organizacional. Ejemplo de este liderazgo es el líder referencial y el líder experto. Con las dos acepciones de liderazgo mencionadas, lo ideal es que el gerente de la empresa posea aquellas características que le permitan ejercer su influencia a los subordinados, de manera tal que estos se conviertan en seguidores y logren alcanzar las metas definidas por la organización (Robbins y Coulter, 2005).

Es importante mencionar que para el seguidor, el líder es reconocido como tal cuando se percibe diferente en su forma de comportarse y porque ejerce más poder e influencia que los demás (Cronshaw y Lord, 1987). En la década de los ochenta se hizo la distinción entre líder transaccional y transformacional. El primero guía o motiva a sus seguidores hacia las metas fijadas, aclarándoles sus tareas y papeles requeridos para ello; el segundo, los inspira a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, pues es poseedor de un carisma que le proporciona la capacidad de producir un impacto en ellos que los lleve a superarse y a trabajar en equipo. Este último líder se caracteriza por interesarse por el subordinado en cuanto a su desarrollo, por cambiar su visión de los problemas y lograr que se esfuerce por alcanzar sus metas (Bass, 1985).

Por otro lado, el líder transaccional reconoce lo que desean los seguidores y promete ayudarlos a conseguirlo mediante un intercambio. Básicamente, dicho líder se acerca a los seguidores con la promesa de una compensación, una recompensa por un apoyo; sin embargo, ambos enfoques no se deben ver como opuestos. Seltzer y Bass (1990) afirman que sobre el liderazgo transaccional se construye el transformacional.

Se han identificado nueve dimensiones de comportamientos que cubren el liderazgo transformacional y transaccional: (a) influencia idealizada o carisma, que puede ser (b) atribuida o (c) de comportamientos, (d) motivación por inspiración, (e) estimulación intelectual, (f) consideración individual; adicionalmente, los comportamientos del liderazgo transaccional, los que tratan de controlar y hacerles seguimiento a los empleados a través de medios racionales o económicos, (g) recompensa contingente, (h) dirección por excepción activa y pasiva, (i) dejar hacer (Bono y Judge, 2004; Bass, 1997).

Por su parte, Kouzes y Posner (1990) han preguntado a más de 7.500 gerentes qué es lo que admiran en sus líderes, y sus respuestas se han concentrado en cuatro cualidades del factor credibilidad: *honesto, competente, ver hacia adelante e inspirador*. Estos autores apuntan el éxito del liderazgo más en la percepción que tienen los seguidores sobre las habilidades del líder, que en la percepción propia de él mismo. También los líderes han logrado éxito porque son capaces de crear condiciones en las cuales los empleados pueden ellos mismos situarse en la prácti-

ca del aprendizaje organizacional (Brown y Posner, 2001).

Es preciso señalar, así mismo, que el liderazgo está conectado al concepto de cambio (Brown y Posner, 2001), y la globalización imperante obliga a adaptarse a los nuevos requerimientos del contexto tanto nacional como internacional, ya sean sociales, culturales, políticos, económicos o tecnológicos, lo cual traerá consigo nuevas expectativas del líder, así como la necesidad de continuar estudiándolo.

Conforme a los estudios de Hofstede (1984), los gerentes mexicanos tienen un grado alto sobre la distancia del poder y la evasión de la incertidumbre. De aquí que los gerentes mexicanos practiquen muy poco la innovación sobre operaciones empresariales, y se arriesguen mucho menos a nuevos mercados, a tecnologías o cuestionen las decisiones de los accionistas o dueños.

Los ejecutivos mexicanos tienden a la masculinidad y al colectivismo (Hofstede, 1984). Así, en México se tiene un mayor relieve puesto en el éxito material, en la asertividad y en los roles tradicionales; a la vez que se tiene la creencia de inequidad de género y un mayor paternalismo (Frucot y Sheran, 1991). Por lo tanto, considerando las tradiciones y la aversión a la incertidumbre, es poco probable que el gerente mexicano tenga visiones misionales excitantes e innovadoras.

Así, el gerente mexicano observa un liderazgo transaccional más que transformacional (Shane, Venkataraman y MacMillan, 1995)

y se le percibe como un autócrata (Kuchinke, 1999). De esta forma, el gerente mexicano podrá decidir sobre el rumbo empresarial, pero muy rara vez considerará un reconocimiento a un subordinado y compartirá las decisiones con el grupo, puesto que él cedería el poder asumido. Esta representación y esta caracterización del gerente mexicano son las que se piensan encontrar mediante el IPL. Esto es, establecer la realidad y una cognición compartidas por el grupo (Frucot y Sheran, 1991), específicamente por los gerentes de Tamaulipas.

Es preciso señalar también que el liderazgo está conectado al concepto de cambio (Brown y Posner, 2001), y la globalización de nuestros días exige adaptarnos a esos nuevos requerimiento del ambiente, ya sean sociales, culturales, políticos, económicos o tecnológicos, lo que es un desafío para una cultura como la mexicana (Slater et al., 2002), ya que los subordinados en este país prefieren la *gestión paternalista* y requieren que se les asigne y se les guíe en sus actividades en la organización.

### **3. Inventario de las Prácticas de Liderazgo**

En el apartado anterior se ha visto que el líder es percibido por sus seguidores, quienes esperan de él cierto comportamiento que los guíe hacia el logro de los objetivos marcados. Respecto a las expectativas del comportamiento de liderazgo, Lord, Foti y De Vader (1984) afirman que la gente utiliza procesos de categorización al formar percepciones de liderazgo.

Por su parte, Cantor y Mischel (1979) y Rosch (1978) indican que el procesador humano de la información utiliza esquemas o prototipos específicos del contexto para categorizar opiniones, esto es, una serie de cualidades o de rasgos característicos de una persona. De esta forma, el subordinado crea expectativas acerca del comportamiento del líder para decidir acerca de su seguimiento, las que no sólo predicen regularidades de su comportamiento, sino desarrollan preferencias sobre cómo debe comportarse bajo ciertas circunstancias. Por lo tanto, las expectativas se relacionan con los modelos ideales del comportamiento desarrollados por los individuos y, de esta manera, es posible decir que un líder puede ser definido por el sistema ideal del seguidor sobre comportamientos previstos.

El IPL de Kouzes y Posner (1996 y 2003) se utiliza para observar cinco comportamientos de liderazgo. Estos autores estudiaron a miles de líderes de la empresa privada y del gobierno para investigar los componentes de las expectativas que se tienen de ellos. Estos autores concluyeron que el liderazgo se puede definir mediante un sistema de los comportamientos de dirección observables, que son:

- Desafiar los procesos y extender los riesgos: los experimentos y los cuestionamientos asumidos por el líder.
- Inspirar una visión compartida: el grado con el que el líder describe una visión excitante del futuro.
- Habilitar a los demás para que actúen: la cantidad de decisiones cooperativas

y participativas llevadas a cabo por el líder.

- Modelar el camino: extender consistentemente las prácticas del líder con sus valores adoptados.
- Dar aliento al corazón: el grado en que el líder da una retroalimentación positiva, reconoce públicamente las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo.

Estos cinco comportamientos de dirección se integran en el cuestionario denominado IPL. De esta forma, en los programas empresariales es común su uso para tener una retroalimentación sobre el liderazgo. Sus cinco comportamientos que lo constituyen se explican a continuación:

- Desafiar los procesos. El líder asume los riesgos de los procesos administrativos, operativos, así como su dinámica interna y externa. Él amplía su dominio sobre los riesgos del negocio y lo relativo a las dificultades estratégicas. El escepticismo y la experimentación permanentes conforman este primer comportamiento de liderazgo transformacional constitutivo del IPL.
- Inspirar una visión compartida. El segundo comportamiento de liderazgo transformacional que integra al IPL refiere una imaginación apasionante continua del líder sobre escenarios futuros.
- Habilitar a los demás para que actúen. Este tercer comportamiento, también

transformacional, integra igualmente el IPL, donde el líder lleva a cabo, de forma persistente, un proceso participativo y cooperativo en la toma de decisiones, comportamiento que incide favorablemente en fomentar seguidores proactivos.

- Modelar el camino. Este cuarto comportamiento transformacional del IPL se constituye en el marco axiológico y en la moralidad. Primeramente, refiere a una alta jerarquía de valores y complementariamente, una alta moralidad. Esto es, una consistencia de su razonamiento moral con su práctica o moralidad, coloquialmente, el líder “predica con el ejemplo” de manera constante, tanto en sus valores profesionales como en sus inseparables estimaciones personales.
- Dar aliento al corazón. Este quinto y último comportamiento de liderazgo es el único transaccional que integra el IPL. Aquí el líder proporciona siempre una retroalimentación positiva: él reconoce de manera pública las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo.

De acuerdo con la diferenciación que hace Bass (1997), entre las dos principales actuaciones de liderazgo se establecen los cuatro primeros comportamientos del IPL en el liderazgo transformacional y el quinto en el transaccional. Así, son transformacionales: (i) desafiar los procesos, (ii) inspirar una visión compartida, (iii) habilitar a los demás para que actúen, (iv) modelar el camino (exclusivamente transaccional) y (v) dar aliento al corazón.

El IPL contiene seis aseveraciones para cada uno de los cinco comportamientos de liderazgo, y proporciona un total de 30 ítems. Y comúnmente es utilizado en las organizaciones para proporcionar información a los individuos acerca de sus fuerzas y debilidades del comportamiento de liderazgo y también para desarrollar programas relacionados (Field y Herold, 1997).

El instrumento de medición IPL no es exclusivo para líderes empresariales. Si bien se aplica para evaluar las prácticas de liderazgo de directivos en la iniciativa privada, también se usa para dirigentes públicos (Posner y Rosemberg, 2004; Posner y Schnidit, 2001) y estudiantes de nivel universitario, con la finalidad de incrementar el ejercicio eficaz del liderazgo (Posner, 2004).

#### 4. Metodología

Los resultados presentados en el presente escrito son producto de una investigación descriptiva, cuya finalidad principal se refiere a la forma como se practican los cinco comportamientos del liderazgo del IPL en los gerentes de empresas de Tamaulipas. El proceso que se siguió fue el siguiente: se diseñó un cuestionario basado en el IPL para representar el comportamiento de liderazgo de los gerentes, se especificaron hipótesis secundarias sobre el impacto demográfico en el comportamiento de liderazgo, se realizó un análisis de confiabilidad, se conformó una muestra y se llevaron a cabo pruebas piloto, levantamiento en campo y, finalmente, un análisis descriptivo y de correlación.

Se consideró el cuestionario IPL autodiagnóstico (del inglés LPI-self) de Kouzes y Posner (2003) como el instrumento particular para el diseño de nuestro cuestionario y el levantamiento del comportamiento del liderazgo de nuestra muestra poblacional. La hipótesis de investigación se centró en la descripción del liderazgo del gerente de las pymes de Tamaulipas, México, a través de los cinco comportamientos de liderazgo del IPL.

Operacionalmente, *el liderazgo de los gerentes de las pymes en el estado de Tamaulipas* (y) se manifiesta conforme a las cinco dimensiones del IPL: ( $x_1$ ) desafiar los procesos, ( $x_2$ ) inspirar una visión compartida, ( $x_3$ ) habilitar a los demás para que actúen, ( $x_4$ ) modelar el camino y ( $x_5$ ) dar aliento al corazón:  $y=f(x_1+x_2+x_3+x_4+x_5)$ .

Además, se establecieron hipótesis adyacentes sobre el impacto demográfico o empresarial, el nivel de estudios ( $w_1$ ), la edad ( $w_2$ ), el número de trabajadores que dirige el gerente ( $w_3$ ), el sector empresarial ( $w_4$ ), la antigüedad en el puesto ( $w_5$ ), el tamaño ( $w_6$ ) y el sector de la empresa ( $w_7$ ) sobre los comportamientos o dimensiones del IPL ( $x_1+x_2+x_3+x_4+x_5$ ). De forma algebraica se tiene:  $(x_1+x_2+x_3+x_4+x_5)=f(w_1+w_2+w_3+w_4)$ .

Una parte fundamental fue el supuesto de corroborar inicialmente la confiabilidad del cuestionario diseñado. Esto significa realizar la prueba de confiabilidad mediante el alfa de Cronbach para la validez del instrumento de los seis ítems de cada una de los cinco comportamientos.

También se estableció una muestra no probabilística por la poca o nula voluntad de participación de los empresarios. La población se estableció de acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2007) y se obtuvo que en el estado de Tamaulipas se encuentran 1.381 pymes. De esta forma, se aplicaron 98 cuestionarios válidos para su análisis de igual número de gerentes distribuidos sectorialmente de la siguiente forma: 14 del sector industrial, 32 comerciales y 52 de servicios.

La aplicación de los cuestionarios a los gerentes fue hecho con el apoyo de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) en cada una de las ciudades donde se llevó a cabo el estudio y en otras ocasiones la realizaron enteramente los investigadores.

El IPL diseñado se conformó por 30 ítems, en una escala de 5 tipo Likert que se refiere a la frecuencia del comportamiento, desde “casi nunca” hasta “casi siempre”. El antecedente complementario se asume de la adaptación y pruebas de Mendoza (2005) del mismo cuestionario, el cual sólo cambia a un rango de 5 en una escala tipo Likert: “raramente o nunca” hasta “muy a menudo o siempre”.

Adicionalmente, se realizaron pruebas preliminares sobre una base de datos (ítems) en dos pruebas iterativas, con la finalidad de seleccionar los ítems con mayor discriminación. Así, las características del cuestionario empleado para el presente estudio son las siguientes: (i) 30 ítems confiables sobre prácticas de liderazgo, (ii) un rango de cinco en una

escala tipo Likert desde “raramente o nunca” hasta “muy a menudo o siempre”, (iii) siete interrogaciones sobre el ámbito demográfico del encuestado y (iv) cinco cuestiones sobre el entorno empresarial del sujeto.

La muestra se estableció, además, por cuotas. Es decir, la aplicación del cuestionario se realizó a gerentes de las pymes de las ciudades más importantes de Tamaulipas. Esto, de acuerdo con el número de empresas y contribución al empleo, lo que corresponde a Nuevo Laredo (13% de los negocios de los cuestionarios aplicados), Reynosa (18%), H. Matamoros (15%), Ciudad Victoria (13%), Ciudad Mante (8%), Tampico-Madero-Altamira (al ser zona metropolitana se aplicaron en conjunto un 31%). Esta actividad se llevó a cabo en los meses de febrero, marzo y abril de 2007. El tiempo que se les dejó a los encuestados para que respondieran fue de una a tres semanas.

Una vez explicada la muestra neta y el cuestionario, así como comentado el análisis de confiabilidad, presentamos a continuación los resultados mediante estadística descriptiva y análisis de regresión.

## 5. Resultados

Para analizar la información se utilizó el *software* SPSS versión 15. La muestra contiene 64% de casados y 57% con licenciatura (Cuadro 1). El alfa de Cronbach de las cinco dimensiones es mayor al 70% (Cuadro 2), lo que demuestra que nuestro test diseñado es confiable.

Cuadro 1

**Descripción demográfica de la muestra**

Ítem		%
Estado civil	Soltero	26,3
	Casado	64,0
	Divorciado	7,0
	Viudo	0,9
	Otro	1,8
Estudios realizados	Ninguno	...
	Primaria	...
	Secundaria	4,4
	Bachillerato	9,6
	Estudios comerciales	6,1
	Licenciatura	57,0
	Posgrado	22,0
Antigüedad en el puesto	Menos de 3 años	20,2
	De 3 a 5 años	14,9
	De 6 a 10 años	20,3
	Más de 10 años	43,9
Giro a su empresa	Industrial	14,9
	Comercial	31,6
	De servicios	53,5

Fuente: elaboración propia.

Debe señalarse una limitación: los resultados aquí presentados de la encuestas no son representativos y no se agruparon por tamaño de empresa. En cuanto a los datos demográficos, se encuentra que el 63% son hombres y el 37% mujeres; el número de personas a su cargo por los gerentes, en promedio, es de 3; su edad promedio es de 42 años; así como hay un promedio de 50 trabajadores de las empresas analizadas, y de acuerdo con el Cuadro 1, la mayoría son personas casadas (64%).

De la misma manera, cabe destacar, por un lado, que la gran mayoría tiene estudios universitarios (77%), es decir, tiene algún título universitario y algún posgrado; por el otro, que muchos de ellos (43,9%) tienen más de 10 años en el puesto, pero el 20,2% tiene menos de 3 años en el desempeño de sus actividades empresariales. Por último, un dato que concuerda con los datos nacionales mexicanos es que en su mayoría son empresas de servicios (53,5%).

Cuadro 2

**Confiabilidad mediante el alfa de Cronbach**

Variable	Alfa de Cronbach	Desviación Estándar	Comentario
Desafiar los procesos	0,721	0,987	Baja desviación
Inspirar una visión compartida	0,805	1,022	Baja desviación
Habilitar a los demás para que actúen	0,769	0,996	Baja desviación
Modelar el camino	0,838	0,995	Baja desviación
Dar aliento al corazón	0,759	0,967	Baja desviación

Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse en el Cuadro 2, se midió la consistencia interna de los 30 ítems, agrupada por cada *constructo* mediante el estadístico alfa de Cronbach, y se obtuvo un valor de 0,8693 para el instrumento en general. En forma particular, las cinco variables superan el valor de 0,7, el mínimo recomendado por Nunnally (1978). Tales valores se establecen entre 0,721 y 0,838. En las cuestiones demográficas de los empresarios se obtiene que las cinco variables analizadas tienen una baja desviación estándar. Por lo tanto, el comportamiento de los datos obtenidos de los gerentes es estable.

La hipótesis principal se comprueba al observar los cinco comportamientos del IPL de la muestra. El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas se conforma de los resultados de los cinco comportamientos del IPL. Un resultado importante, por su alta práctica de liderazgo en su organización, es que el gerente de las pymes de Tamaulipas generalmente conoce de liderazgo (97%) y establece el rumbo empresarial (93%).

En sentido contrario, con una menor práctica, se encuentran la no celebración de logros intermedios (60%), no se invita a los subordinados a compartir los sueños por parte del líder (59%), hay poco o nula innovación sobre las operaciones y estos gerentes prestan poca atención a nuevos métodos de trabajo para la organización (42%). Por ello, se comprueba la hipótesis fundamental de investigación.

Las hipótesis adyacentes se comprobaron mediante el siguiente análisis: el nivel de estudios de los encuestados tiene una influencia en la variable “dar aliento al corazón”, con una relación (R) del 0,654 y una varianza explicada ( $R^2$ ) del 0,427. Cabe mencionar que no alcanza la significancia mínima aceptable de  $p < 0,05$ , aunque el resultado del 0,759 en el alfa de Cronbach es un valor que se puede considerar en investigaciones futuras para esta dimensión.

La edad de los gerentes (con una media de 42 años) tiene una fuerte relación con dos comportamientos: “desafiar los procesos” y “modelar el camino”, con una R (0,390 y 0,625) y  $R^2$  (0,152 y 0,390), respectivamente, ambos a un nivel de confianza de  $p < 0,05$ .

Por otra parte, en los resultados del número de trabajadores de las empresas que dirigen los gerentes, los datos muestran que este tema es un aspecto importante, ya que presenta cuatro variables con un buen valor R y  $R^2$  a un nivel de confianza del  $p < 0,001$ : “inspirar una visión compartida” (0,590 y 0,348), “habilitar a los demás para que actúen” (0,700 y 0,489), “modelar el camino” (0,728 y 0,531) y “dar aliento al corazón” (0,780 y 0,608). Las características del líder, cuando dirige cierta cantidad de subordinados (tres en promedio entre pequeñas y medianas), impactan, en consecuencia, en la forma de llevar y aplicar los procesos administrativos en cada una de las empresas en la cual se desenvuelven.

Con respecto a la “antigüedad en el puesto”, la variable de liderazgo “inspirar una visión compartida” muestra una relación significativa con el número de años que lleva el gerente en el puesto (tres años), ya que presenta una R de 0,497 y  $R^2$  de 0,247 a un nivel de significancia de  $p < 0,05$ .

De los datos obtenidos del número de “personal a cargo” directo de los gerentes mencionados con anterioridad, los hallazgos muestran que este tema es un aspecto básico, ya que presenta las cinco variables con un buen valor en la R,  $R^2$  y a un nivel alto de significancia estadística: “desafiar los procesos” (0,416, 0,173 y  $p < 0,01$ , respectivamente), “inspirar una visión compartida” (0,545, 0,297 y  $p < 0,01$ ), “habilitar a los demás para que actúen” (0,694, 0,482 y  $p < 0,001$ ), “modelar el camino” (0,733, 0,537 y  $p < 0,001$ ) y “dar aliento al corazón” (0,756, 0,572 y  $p < 0,001$ ). De aquí que el número pequeño

(tres) de subordinados directos que tiene el gerente determine la magnitud de su influencia en ellos.

Por último, el tipo de empresa ya sea pequeña o mediana, del sector industrial, comercial o de servicios, también tiene que ver con el liderazgo de las personas. Los resultados muestran que existen cuatro relaciones y varianzas importantes, con “inspirar una visión compartida” (0,491 y 0,241,  $p < 0,05$ ), “habilitar a los demás para que actúen” (0,579, 0,335 y  $p < 0,05$ ), “modelar el camino” (0,656, 0,430 y  $p < 0,01$ ) y “dar aliento al corazón” (0,710, 0,504 y  $p < 0,01$ ).

Con los resultados anteriores se muestran las relaciones demográficas y empresariales con los cinco comportamientos del IPL y se demuestran con ello las hipótesis complementarias de la presente investigación.

## Conclusiones

La investigación realizada muestra que el número de *personas a cargo* de un gerente es importante en los cinco comportamientos del IPL. Es decir, el número de subordinados auxilia el desempeño óptimo de liderazgo. Así mismo, el *número de trabajadores* de la empresa se relaciona estrechamente con el liderazgo en los procesos administrativos de las pymes de Tamaulipas.

El *tipo de empresa*, sector industrial, comercial o de servicios, tiene relevancia en eficacia del liderazgo. A los gerentes de Tamaulipas les falta ser más innovadores en los procesos organizacionales y compartirlos con sus subalternos. En este mismo sentido,

existen dos variables, una demográfica y una empresarial, que se relacionan con el IPL: el *nivel de estudios* y la *antigüedad en el puesto* de los gerentes. Esto indica que el nivel de estudios y la antigüedad no representan condiciones necesarias para llevar a cabo de una manera eficiente y productiva el liderazgo.

Las variables demográficas y empresariales se relacionan con el comportamiento de liderazgo, *inspirar una visión compartida*. Por lo cual se demuestra que los gerentes de Tamaulipas tienen un objetivo definido, piensan siempre en el futuro y lo forjan día tras día, con una posición positiva futura. Y que, por ello, ayudan a sus subalternos a fijarse metas que vayan en concordancia con la visión empresarial; así, siempre están atentos a los cambios ambientales para ese promotor futuro. Sobresale también positivamente *modelar el camino*, lo que demuestra la guía que el líder ofrece a sus seguidores.

En sentido opuesto, la variable que se ha visto con un menor impacto de factores es la de *desafiar los procesos*, lo cual indica que a los gerentes les cuesta trabajo innovar en procesos y procedimientos y que requieren más interés o conocimiento al respecto, seguido de *habilitar a los demás para que actúen*, lo que representa las dificultades para delegar que presentan algunos líderes.

Desde la perspectiva de Hofstede (1984), los gerentes de las pymes de Tamaulipas México se comportan de acuerdo con una programación colectiva identificable a una cultura nacional, formada por creencias y valores del gerente mexicano (Brodbeck et al., 2000).

Es decir, adversos al riesgo, a la innovación, a compartir el poder y dar reconocimiento a subordinados, aspectos relevantes observados al aplicar el IPL a la muestra.

De esta forma, se concluye que las prácticas de liderazgo del IPL son establecidas por una cultura nacional (Hofstede, 1980, 1984 y 2001; House et al., 1997) y se demuestra en la presente investigación que la cultura y los valores mexicanos tienen más influencia en el liderazgo (Laurent, 1986). Esto es, el gerente de Tamaulipas se comporta de acuerdo con los estudios culturales sobre el gerente mexicano.

Como limitante importante podemos señalar que los resultados presentados aquí no son representativos de las pymes de Tamaulipas. Sin embargo, esta investigación sí ofrece rasgos relevantes y se confirma la generalidad teórica del liderazgo sobre el gerente de Tamaulipas, México.

Por último, y a manera de determinar líneas futuras de investigaciones teóricas, se debe reflexionar sobre la incidencia de los aspectos demográficos y microeconómicos en el comportamiento del liderazgo, propiamente sobre los cinco del IPL.

## Lista de referencias

- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, Invierno, 26-40.
- (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, (3), 19-28.
- Bono, J. y Judge, T. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 901-910.
- Brodbeck F. et al. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 254-287.
- Brown, L. y Posner B. (2001). Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (5-6), 274-280.
- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), (2007). Productividad de pymes, menor a la de 1970: IP. *El Economista*. Recuperado el 2 de agosto del 2007, de <http://www.economista.com.mx/articulos/2007-05-14-36219>.
- Cantor, N. y Mischel, W. (1979). Prototypes in person perception. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (p. 12). New York: Academic Press.
- Congreso del Estado de Tamaulipas (2005a). *Secretaría de Desarrollo Económico y del Empleo* (Comunicado 0119). Ciudad Victoria, Tam: autor.
- (2005b). *Secretaría de Desarrollo Económico y del Empleo* (Comunicado 0048). Ciudad Victoria, Tam: autor.
- Coordinación General de Comunicación Social (CGCS), (2007). *Datos económicos de Tamaulipas*. Recuperado el 7 febrero de 2007, de <http://www.tamaulipas.gob.mx>.

- Cronshaw, S. y Lord, G. (1987). Effects of categorization, attribution, and encoding processes on leadership perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 72 (1), 97-106.
- Field, D. y Herold, D. (1997). Using the leadership practices inventory to measure transformational and transactional leadership. *Educational and Psychological Measurement*, 57 (4), 569-579.
- Frucot, V. y Sheran, W. T. (1991). Budgetary participation, locus of control, and Mexican Managerial performance and job satisfaction. *The Accounting Review*, 66 (1), 88-99.
- Hellriegel, D. (1998). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills (CA): Sage.
- (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Abridged edition). Newbury Park, CA: Sage.
- (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2a ed.). Thousand Oaks (CA): Sage.
- House, R., Wright, N. y Aditya, R. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. En P. C. Early y M. Erez (Eds.), *New perspectives in international industrial organizational psychology* (pp. 535-625). San Francisco: New Lexington.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), (2004). *Censos económicos 2004*. México: Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado el 30 marzo 2007, de <http://www.inegi.gob.mx>.
- (2006). *Sistema de Cuentas Nacionales de México: producto interno bruto por entidad federativa 1999-2004*. México: Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos.
- Kouzes, J. y Posner, B. (1990). The credibility factor: what followers expect from their leaders. *Business Credit*, 92 (5), 24-28.
- (1996). Envisioning your future: Imagining ideal scenarios. *The Futurist*, (3), 14-19.
- (2000). *The Leadership Practices Inventory (LPI)-deluxe facilitator's guide package, loose-leaf, with CD-ROM scoring software, self/observer, workbook, planner & copy of the leadership challenge book*. San Francisco: Jossey-Bass.
- (2001). Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (5-6), 274-280.
- (2002). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI): Self instrument (The Leadership Practices Inventory)* (3a ed.). San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Kuchinke, K. (1999). Leadership and culture: Work-related values and leadership styles among ~one company's U.S. and German telecommunication

- employees~. *Human Resource Development Quarterly*, 10 (2), 135-154.
- Laurent, A. (1986). Cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, 25, 91-102.
- Lord, R., Foti, R. y De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- McCarthy, G. (2005). Leadership practices in German and UK organizations. *Journal of European Industrial Training*, 29(2-2), 217-261
- McColumb, B. (1999). Leadership development and self-development: An empirical study. *Carrer Development International*, 4 (3), 149-156.
- Mendoza, M. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Tesis de doctorado no publicada, Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Notimex (2005). Proveedores, única respuesta a pymes. *El Economista*. Recuperado el 2 de agosto del 2007, de <http://www.economista.com.mx/articulos/2005-12-27-5164>.
- (2006a). PyMES sólo tienen el 8.6% de las exportaciones. *El Economista*. Recuperado el 2 de agosto del 2007, de <http://www.economista.com.mx/articulos/2006-11-08-23117>.
- (2006b). México cooperará con la India en materia de PYMES. *El Economista*. Recuperado el 2 de agosto del 2007, de <http://www.economista.com.mx/articulos/2006-03-28-10027>.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Organización de Estados Americanos (OEA), (2004). *Acuerdo de Asociación Económica entre México y Japón (AAEMJ)*. Recuperado el 3 de agosto del 2007, de [http://www.sice.oas.org/TPD/MEX\\_JPN/Studies/puntos\\_s.pdf](http://www.sice.oas.org/TPD/MEX_JPN/Studies/puntos_s.pdf).
- Presidencia de México (2006). *Programa de desarrollo empresarial PDE 2001-2006*. México: autor.
- Pett, T. y Wolf, J. (2003). Firm characteristics and managerial perceptions of NAFTA: An Assessment of export implications for U.S. SMEs. *Journal of Small Business Management*, 41 (2), 117-132.
- Posner, B. (2004). A leadership development instrument for students. *Journal of College Student Development*, 45 (4), 443-456.
- y Rosenberger, J. (2004). Effective orientation advisors are also leaders. *NASPA Journal*, (35), 46-47.
- Posner, B. y Schmidt, W. (2001). The values of business and federal government executives: more different: Than alike. *Public Personnel Management*, 25 (3), 277-289.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*, México: Pearson.
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. En E. Rosch y B. B. Lloyd, *Cognition and categorization* (pp. 27-48). New York: Hills-Dale.

Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), (2007).

*Tratados internacionales celebrados por México*. México: Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado el 5 junio del 2007, de <http://www.sre.gob.mx/tratados>.

Seltzer, J. y Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 12, 693-703.

Shane, S., Venkataraman, S. y MacMillan, I. (1995). Cultural differences in innovation championing strategies, *Journal of Management*, 21, 931-952.

Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), (2007). *Estadísticas por tamaño de empresa y estado*. México: Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado el 8 marzo del 2007, de <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

Slater, Ch., Boone, M., Price, L., Martínez, D., Álvarez, I., Topete, C. y Olea, E. (2002). A cross-cultural investigation of leadership in the United States and Mexico. *School Leadership & Management*, 22 (2), 197-209.

Solís, P. (2007). Crean 300 mil PyMEs por año, pero cierran 11,500 industrias. *Crónica*, Recuperado el 2 de agosto del 2007, de [http://www.cronica.com.mx/nota.php/foro/zt/foro/nota.php?id\\_nota=236552](http://www.cronica.com.mx/nota.php/foro/zt/foro/nota.php?id_nota=236552).

Zagorsek, H., Jaklic, M. y Stough, S. (2004). Comparing leadership practices between the United States, Nigeria, and Slovenia: Does culture matter? *Cross Cultural Management*, 11 (2), 16-34.