

## LIDERAZGO EN DIRECTIVOS COLOMBIANOS VS. MEXICANOS. UN ESTUDIO COMPARATIVO

Leadership in colombian mexican managers: A comparative study

Víctor Hugo Robles Francia

Universidad de Guanajuato

Francoise Contreras Torres

David Barbosa Ramírez

Fernando Juárez Acosta

Universidad del Rosario

GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN PERDURABILIDAD EMPRESARIAL (GIPE). ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.

**VÍCTOR HUGO ROBLES FRANCIA**

VICROB13@YAHOO.COM.MX

**FRANCOISE CONTRERAS TORRES**

FRANCOISE.CONTRERAS@UROSARIO.EDU.CO

**DAVID BARBOSA RAMÍREZ**

DAVID.BARBOSA@UROSARIO.EDU.CO

**FERNANDO JUÁREZ ACOSTA**

FERNANDO.JUAREZ@UROSARIO.EDU.CO

## RESUMEN

Se compararon las prácticas de liderazgo entre dos grupos de directivos (101 colombianos y 121 mexicanos) para observar si existían similitudes o diferencias entre los dos países. Se aplicó el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner (2002) para estimar el tipo de liderazgo ejercido. Los resultados muestran que, aunque los directivos colombianos presentan puntuaciones más altas en cada una de las categorías evaluadas, los dos grupos presentan un patrón similar de liderazgo. En ambos casos, la práctica de liderazgo menos frecuente fue la de Inspirar, mientras que la más frecuente fue la de Modelar, ambas pertenecientes al liderazgo transformacional. Se observaron diferencias significativas en Modelar el camino y Dar aliento al corazón, prácticas correspondientes al liderazgo transformacional y al transaccional respectivamente. Se concluye que los directivos mexicanos y colombianos tienen un patrón de liderazgo similar con algunas diferencias en frecuencia.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo, transformacional, transaccional, intercultural, dirección.

## ABSTRACT

*We compared leadership practices between a group composed of 101 Colombian managers and another group composed of 121 Mexican managers. We distributed the Leadership Practices Inventory (Kouzes and Posner, 2002) to evaluate their type of leadership. The results showed that, although Colombian managers report higher scores in every practice, the pattern looks similar in both groups. The practice receiving a lower score in both groups was To Inspire while the practice with the highest score was To Model the Way, both of them related to transformational leadership. The only practices that showed significant differences between the two groups were To Model the Way, for the transformational leadership style, and To Encourage the Heart, for the transactional leadership style. We conclude that both Colombian and Mexican managers possess a similar pattern with small differences in frequency between them.*

**KEYWORDS:** *Leadership, transformational, transactional, crosscultural, management.*

FECHA DE RECEPCIÓN: JUNIO 20 DE 2012  
FECHA DE ACEPTACIÓN: AGOSTO 28 DE 2013

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe un interés creciente sobre el comportamiento de liderazgo a nivel mundial (Bono & Judge, 2004; Friedman, 2010; Glynn & DeJordy, 2010), lo que ha originado un amplio consenso respecto a la relación entre el liderazgo, la perdurabilidad empresarial, el bienestar de los trabajadores y la productividad. Así mismo, las expectativas acerca del comportamiento de un líder e incluso la concepción que se tiene de este, ha cambiado considerablemente en las organizaciones. El modelo tradicional concibe al líder como el diseñador principal, el que implementa los cambios, generalmente un buen orador, una persona con visión, familiarizado con la gestión de proyectos y que supervisa y controla (Contreras, Barbosa & Castro, 2012). Hoy en día, en un mundo globalizado y complejo, el líder es visto como un facilitador de cambios emergentes dentro de la organización, que debe tener la capacidad de guiar la cooperación en la realización de las tareas y en la consecución de los objetivos (Contreras & Barbosa, 2013; Schneider, 2002).

Tal como lo señala Schneider (2002), para que una empresa logre mantener su posición competitiva en el tiempo, el líder debe tener la habilidad de gestionar su capital humano y consecuentemente incrementar su capital social, influenciar las fuerzas del entorno e integrarlas dentro de la organización como fuerzas impulsadoras de valor. En este orden de ideas, el líder debe poseer la capacidad cognitiva, social y comportamental para contribuir al desarrollo de equipos altamente efectivos, aspecto crucial para lograr alianzas estratégicas (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa & Espinosa, 2013).

Desde esta perspectiva, el liderazgo implica el desarrollo de habilidades, fomentar la creatividad, la participación y el crecimiento personal de todos los miembros de la organización (McCollum, 1999; Perdomo & Prieto, 2009); se trata de líderes que contribuyen a la formación de líderes, potenciando en los colaboradores su capacidad creativa y de innovación. Como resultado de lo anterior, se darán al interior de las organizaciones procesos de liderazgo flexibles

que favorezcan el aprendizaje organizacional, incrementen la habilidad para observar e interpretar el entorno y los procesos internos y generen cambios organizacionales para responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas.

Dada la ya reconocida complejidad e incertidumbre creciente en el que se mueven las empresas en el presente siglo, los líderes efectivos serán aquellos que posean la capacidad cognitiva y comportamental para reconocer y reaccionar ante las paradojas, contradicciones y complejidades del entorno (Contreras, Barbosa & Castro, 2012). Los líderes que ocupen cargos directivos en las empresas actuales y futuras deberán entonces atender a la integración, asumir múltiples y variados roles en la organización, e implementar una gran variedad de modelos de liderazgo. Al respecto, Martínez y Lázaro (2007) resaltan que las habilidades que deberán potenciar los directivos de las empresas de servicios comprenderán una serie de competencias complementarias a las tradicionales, es decir que a los saberes de tipo tecnológico y el conocimiento del negocio se agregarán las socio-organizativas, las cuales comprenden capacidades para coordinar, motivar y gobernar equipos de trabajo; esto último implica el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Las características antes descritas llevan a pensar en un liderazgo estratégico, que consiste en formar una visión para el futuro, comunicarlo a sus subordinados, estimular y motivar a los trabajadores a involucrarse en intercambios estratégicos con pares y personal en general (Pérez, 2006). Existe suficiente evidencia para afirmar que los comportamientos de liderazgo estratégico están positivamente correlacionados con la influencia persuasiva y ejecutiva en innovación, más allá de los efectos del tamaño organizacional y de la personalidad del CEO (Chief Executive Officer) (Elenkov, Judge & Wright, 2005).

Estos modelos de liderazgo traen consigo un incremento notable de la participación de las personas en la toma de decisiones y la adjudicación de responsabilidades. Se trata de prácticas de liderazgo de empoderamiento, en cuanto se incentiva el que los subordinados tomen sus propias decisiones y participen, junto con los directivos,

en las decisiones organizacionales dentro de procesos consensuados. Estas características de liderazgo hacen parte de lo que se conoce como el *liderazgo transformacional* (Bass, 1990). Como puede suponerse, existen aspectos demográficos relacionados con el ejercicio de este tipo de liderazgo, por ejemplo, el nivel educativo y la edad se relacionan con la forma en la que se implementan estos estilos de liderazgo; cuanto más alta la educación del líder mayor tendencia a ejercer un liderazgo más participativo, escuchar las opiniones y sugerencias de sus subordinados, empoderarlos y, en general, ejercer un liderazgo transformacional (Ekaterini, 2010), que motive a las personas, que ejerza su influencia a través de sus características personales particulares y no de su posición social, ocupacional o de cualquier otro tipo (García, Gómez & Londoño, 2009).

Aunque existe una gran variedad de tipologías de liderazgo, en este estudio se consideraron las dos dimensiones introducidas por Burns en 1978: el liderazgo transformacional y transaccional (Bono & Judge, 2004). La distinción básicamente consiste en que los líderes *transaccionales* reconocen lo que quieren los seguidores y prometen ayudarles a conseguirlo mediante un intercambio; este tipo de líder se acerca a los seguidores con la promesa de una compensación, una recompensa por el apoyo, mientras que los *transformacionales* se preocupan más por crear conciencia en los colaboradores acerca de la importancia de los resultados y la forma de conseguirlos a través de generar en ellos un interés propio por los resultados (Bass, 1990; Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003).

## EL LIDERAZGO ENTRE NACIONES Y ENTRE EMPRESAS

El liderazgo es un fenómeno universal que depende de valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura, razón por la cual los aspectos culturales afectan la forma en que se ejerce el liderazgo, las metas trazadas, las estrategias utilizadas para lograrlas, la percepción que tengan los seguidores sobre el actuar del líder (Bass, 1990; Castro & Nader, 2004), el intercambio de actividades, de información y recursos dentro y fuera de las organizaciones, todo ello se aproxima a los planteamientos de los mode-

los ecológicos de cultura organizacional, desde los cuales es posible explicar el comportamiento de las organizaciones (Grueso, 2010).

Se ha demostrado ampliamente que las diferencias culturales inciden en la forma en que los individuos se relacionan con la sociedad, con las figuras de autoridad, con el género, con el ejercicio del liderazgo, con la forma en que es asumido por los colaboradores e incluso con el efecto que produce sobre ellos (Inkeles & Levinson, 1969; House, Wright & Aditya, 1997; Marchese, 2001).

## **DIFERENCIAS CULTURALES DE LIDERAZGO ENTRE COLOMBIA Y MÉXICO**

### **El líder colombiano**

En Colombia se entiende que un líder debe ser una persona que empodere a las demás, que sirva como un modelo de rol y motive a los trabajadores reconociendo y celebrando sus logros, al mismo tiempo que debe ser moderado en el establecimiento de metas y en innovación, lo que concluye que un líder en Colombia debe tener habilidades para la gestión de personal, planificación e innovación (Matviuk, 2007), emergiendo el liderazgo como un espacio de diseño y gestión de significados, un espacio tan rico como incierto, donde las subjetividades en interacción van trazando una red especial de percepciones (Manucci, 2007).

En Colombia, se espera que el líder maneje los pequeños grupos de forma adecuada y que los motive para asumir cambios de manera positiva. Según un estudio realizado con líderes colombianos, la supervisión correlaciona de manera inversa con el liderazgo (García, Gómez & Londoño, 2009). Por otra parte, la gestión del conocimiento se considera una práctica todavía incipiente en Colombia que no ha recibido suficiente atención, aun cuando se considera una práctica de liderazgo de alta gerencia. Las pocas empresas en Colombia que incorporan la gestión del conocimiento no están familiarizadas con los sistemas de información que los soportan, aunque consideran la gestión del conocimiento como algo efectivo,

a pesar de las muchas dificultades que existen para su implementación (Baquero & Schulte, 2007).

De acuerdo con los índices culturales de Hofstede (2001), la dimensión cultural<sup>1</sup> de Colombia que se encuentra más elevada es la *Evasión de la incertidumbre*, lo que indica que se trata de una sociedad con bajo nivel de tolerancia al cambio y por tanto prefiere no asumir los riesgos que los cambios generan. Por el contrario, y lo que parecería un recurso importante de la sociedad colombiana, es que presenta el más bajo nivel de individualismo de Latinoamérica; esto indica que se trata de una sociedad colectivista, que mantiene un fuerte vínculo entre los miembros de un grupo, con su familia extensa, o con sus compañeros, se trata de una sociedad que considera que es importante contar con otros para lograr cumplir sus metas.

El índice de *Distancia de poder* en Colombia indica que existe alta inequidad del poder y del bienestar, no obstante esta condición es aceptada por los miembros de la sociedad a los que les parece adecuado que el poder lo tengan unos pocos (Contreras, Barbosa, Juárez & Uribe, 2009). Por último, respecto a la *Masculinidad*, Colombia tiene una de las posiciones más altas en Latinoamérica, lo que indica que el país experimenta un alto grado de diferenciación de roles de género y que la masculinidad domina una porción significativa de la sociedad y de la estructura de poder.

---

1 Las cuatro dimensiones culturales de Hofstede s.f. son : la *Distancia al poder*, hace referencia al grado en que los miembros menos poderosos de cualquier organización o institución (como la familia) aceptan y esperan que el poder sea inequitativamente distribuido; el *Individualismo* es el grado con el cual los individuos están integrados en grupos; la *Masculinidad* se refiere a la distribución de roles entre géneros, donde los valores de las mujeres se insertan en la sociedad menos que los valores de los hombres, los valores masculinos de un país a otro contienen una dimensión de asertividad y de competitividad, en la que se maximizan diferencias valorativas entre géneros; la *Evasión a la incertidumbre* trata con la tolerancia de una sociedad a la incertidumbre y a la ambigüedad.

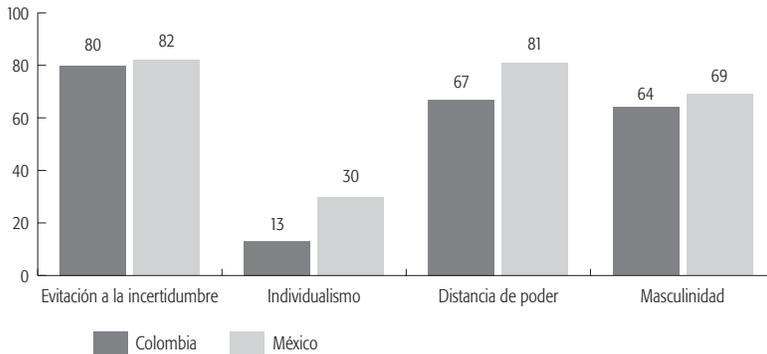
## El líder mexicano

En la cultura mexicana se ha observado que los subordinados prefieren la administración autoritaria, los trabajadores requieren que se les asigne tareas y se les guíe en sus actividades dentro de la institución (Slater et al., 2002). Los estilos autocráticos son más propios de culturas paternalistas, que evitan ante todo el conflicto. Aunque pueda tener efectos positivos, no puede verse como promotor de Responsabilidad Social Empresarial en cuanto no es generador de desarrollo y fortalecimiento del capital social de una nación (Raineri, 2006).

Lo anterior guarda relación con los índices de Hofstede (s. f.), que tienen cierta similitud con la cultura colombiana. México presenta mayores niveles de *Evasión de la incertidumbre*, lo que indica un menor nivel de tolerancia al cambio y al riesgo. Este país presenta una posición baja de *Individualismo*, aunque algo mayor que el resto de los países latinoamericanos; es probable que la cercanía a Estados Unidos (uno de los países con mayor individualismo) y el intercambio cultural entre estas naciones haya tenido algún efecto, aspecto que debería estudiarse en futuras investigaciones. Esta posición indica que México es una sociedad *Colectivista*, por consiguiente la lealtad en este tipo de cultura es un valor superior, aspecto que puede considerarse un recurso, al igual que en el caso colombiano. Asimismo, esta nación tiene el segundo lugar más alto de *Masculinidad* en Latinoamérica, lo que indica un alto grado de diferenciación de roles de género, y que la población femenina no está al nivel competitivo de la masculina. Finalmente, la última dimensión, en la que México tiene una posición mayor que sus vecinos latinoamericanos, es la *Distancia de poder*, aspecto que indica que es una sociedad con alta inequidad y una distribución de poder y bienestar centrada en unos pocos, situación que, como ya se señaló, es aceptada por los miembros de la sociedad (Hofstede, 2001).

En síntesis, las diferencias culturales entre Colombia y México de acuerdo con Hofstede (s. f.), son más marcadas en *Individualismo*, en la que Colombia puntúa por debajo del promedio

latinoamericano y México por encima. Se esperaría que Colombia, a diferencia de México, tuviera un liderazgo más centrado en el trabajo en equipo. Lo anterior implica, considerando las cinco prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (2002), una mayor práctica de liderazgo transformacional en Colombia que en México. En la figura 1 se presentan las características culturales de los dos países, de acuerdo con los datos proporcionados por Hofstede (s. f.).



**Figura 1.** Características culturales de Colombia y México de acuerdo con los índices culturales de Hofstede.

### Las MIPYMEs colombianas

De acuerdo con la Ley 905 de 2004, por medio de la cual se modificó la Ley 590 de 2000, en Colombia las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se clasifican en microempresas (personal no superior a 10 trabajadores y activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes), Pequeñas Empresas (entre 11 y 50 trabajadores, y activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes) y Medianas empresas (entre 51 y 200 trabajadores, y activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes).

En Colombia, al igual que en la mayoría de los países latinoamericanos, las MIPYMEs ocupan un porcentaje significativo en la economía nacional y constituyen un factor fundamental de

desarrollo social. En el país entre el 90% y el 94% del sistema económico está conformado por MIPYMES y generan el 73% del empleo y el 53% de la producción bruta (Aguirre, Pachón, Rodríguez & Morales, 2006). Estas empresas se ubican principalmente en los sectores de Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos (ACOPI, s.f., citado en Businesscol.com, 2010).

Las MIPYMES en Colombia aportan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, así mismo generan el 37% de la producción, el 77.1% del comercio, el 68.7% de los servicios, el 73% del empleo urbano, el 50% del empleo industrial, el 30% de la inversión neta, el 43.5% del consumo industrial, el 32% de las exportaciones no tradicionales y el 46 % de las importaciones (García, Oliver, Curiel & Gutiérrez, 2011).

Los datos anteriores permiten comprender la importancia del desarrollo y perdurabilidad de las MIPYMES; este último aspecto reviste gran importancia, teniendo en cuenta que el promedio de antigüedad de las MIPYMES en Colombia es apenas de 10 años. De acuerdo con un estudio de la Universidad Sergio Arboleda, desarrollado por Puyana (s.f.), las mayores dificultades que presenta las MIPYMES en Colombia son, entre otras, su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, carencia de información sobre oportunidades de exportación, poca capacitación y experiencia en procesos de internacionalización y limitado acceso a tecnologías relacionadas con el comercio exterior. Según el BID los principales problemas que alejan a las MIPYMES de las grandes empresas públicas son, entre otras, los altos costos de transacción y el atraso tecnológico.

Otro obstáculo importante para el desarrollo de las MIPYMES en Colombia es el del financiamiento; este tipo de empresas, al igual que sucede en muchos países, de acuerdo con el Banco mundial, son las que enfrentan mayores restricciones crediticias, lo cual se agudi-

za cuando Estas son nuevas (Beck, Demyur-Kunt & Maksimovic, 2003).

### Amenazas y debilidades de las PyMEs Colombianas

Las exportaciones de las PyMEs corresponden apenas al 20% del total de las exportaciones del país, con lo cual su aporte a la balanza comercial nacional ha sido muy reducida. En un artículo publicado por la revista *Dinero* en el 2002, se afirma que Estos bajos niveles de exportación obedecen a la visión cortoplacista de las MIPYMES, a su dificultad para comunicar sus procesos, sus carencias en infraestructura técnica para cumplir con las exigencias internacionales, así como a su estática estructura administrativa (Comercial, 2002).

Sánchez, Osorio y Baena (2007) refieren que las MIPYME en Colombia tienen tanto problemas internos como externos; además de las restricciones de crédito antes mencionadas, estos autores señalan que estas empresas tienen dificultades de acceso, formalización y absorción de nuevas tecnologías, limitaciones técnicas y competitivas en la escala de producción, deficiencias en la estructura física, falta de asociatividad empresarial, carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico y problemas relacionados con la inestabilidad política, la inflación, la tasa de cambio, delincuencia, impuestos exagerados y corrupción entre otros.

En el evento «Tecnología, oportunidad de crecimiento para las PYMES en Colombia», organizado por Cisco y ACOPI en el año 2007, sólo el 2% de las MIPYMES en Colombia invierten en tecnología, lo que puede afectar su competitividad en el mercado global. Lo anterior, unido al escaso nivel de formación tanto de los propietarios como de la mano de obra no calificada genera una brecha importante para ingresar al mercado competitivo. No obstante, Sánchez, et al. (2007) resaltan las ventajas competitivas de las PYMES, entre ellas, el contar con una estructura productiva más flexible que la de gran empresa, su mayor capacidad de respuesta a los cambios y su articulación e integración a la estructura productiva.

## Las Pymes mexicanas

En el ámbito corporativo, el gobierno federal mexicano ha implementado el Programa de Desarrollo Empresarial (PDE), a través de instancias federales, estatales y municipales, como apoyos y estímulos fiscales para el desarrollo de proveedores, distribuidores, la integración y el agrupamiento de las PyMEs, con la finalidad de incrementar la competitividad y productividad. En el mismo programa se establece el Fondo de Apoyo a las PyMEs (FAPyME) para capacitación, asesoría y estudios, entre otros. Existe, además, el Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP) que apoya proyectos en beneficio de estas empresas para lograr eslabonamientos eficaces (Presidencia de la República de México, 2001, citado por Robles, 2008).

Los negocios internacionales son una oportunidad desaprovechada por las PyMEs de México. Los beneficios de los 17 tratados comerciales internacionales vigentes que tiene este país no han llegado a las PyMEs (Becerril, 2007); no obstante, se cuenta con algunos convenios bilaterales y multilaterales con varios países y organismos. El establecimiento de relaciones comerciales internacionales entre PyMEs regionales ofrece oportunidades y apoyos para su desarrollo económico. Ejemplos de ello son: el Acuerdo de Asociación Económica entre México y Japón del 2004 (AAEMJ), que brinda beneficios para las PyMEs de ambas naciones a partir del 2005. Particularmente para México, productos de alta tecnología, y para Japón, productos agroalimentarios. Asimismo, existen opciones para las PyMEs mexicanas para tener acceso al mercado asiático a través de una cooperación con la India fomentando las alianzas estratégicas, así como un financiamiento a través de los proveedores como substitutos de los altos costos de la banca.

La contribución promedio al PIB de Hidalgo, estado al que pertenecen los directivos mexicanos que participaron en este estudio fue del 1.36% en doce años (1993-2004). Sobresalen la contribución al PIB de tres sectores: 1) la Industria Manufacturera, 2) el Comercio (restaurantes y hoteles) y 3) Servicios Financieros (segu-

ros, actividades inmobiliarias y de alquiler) y Comunes (sociales y personales) (Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI, 2006).

En México, el 6% del total de las empresas son PyMEs; sólo en el estado de Hidalgo existen 256, que representan el 1.55% del total de las empresas y en Pachuca de Soto se sitúa casi la mitad de ellas (48%); el 98.27% restante del total corresponde a la microempresa (INEGI, 2004). La microempresa se constituye hasta por 10 empleados, por tanto ahí la gestión y cooperación es muy limitada por la dimensión del personal, la gran mayoría (90% del total) realiza operaciones como personas naturales. Las PyMEs hidalguenses se sitúan proporcionalmente en el sector comercial, de servicios e industrial, este con mayor énfasis en la pequeña empresa. Asimismo, las PyMEs son una parte importante de la economía de México, pues generan el 70% del empleo y representan entre el 50 y el 60% del Producto Interno Bruto (PIB), aunque este sector solo aporta el 8.6% de la exportación total (INEGI, 2006).

### Amenazas y debilidades de las PyMEs mexicanas

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. Lo anterior explica la desaparición de empresas y la pérdida de fuentes laborales. Con relación a ello, se han estudiado en algunos países los factores anteriores, así como el contexto rural y urbano, entre otros aspectos (Westehead, Ucbasaran & Binks, 2004).

La mortalidad empresarial en México también es alta, prueba de ello es que del año 2000 al 2005 desaparecieron 11,500 empresas dedicadas a la industria de la transformación y se perdieron 850 mil fuentes laborales (Solís, 2013), se cierran además el 50% de las PyMEs creadas cada año, todo ello por falta de una política

industrial eficaz para la pequeña y mediana empresa. Asimismo, acaecen razones externas, como las cuotas patronales de seguridad social, la dinámica y dificultad para el acceso tecnológico, que no pueden ser controladas por los ejecutivos de las PyMEs, pero sí pueden actuar sobre aquellas propias. En este sentido, la eficacia en la gestión de los recursos humanos en ellas es fundamental para el beneficio privado, productivo y social tanto estatal como nacional. Garantizar las utilidades y lograr 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, ya que se ha observado que la gestión es muy rudimentaria y escasa e incluso se afirma que en las PyMEs mexicanas se practica una gran informalidad en la dirección de sus recursos humanos (Nguyen & Scott, 2004).

## HIPÓTESIS

*Hi: Las prácticas de liderazgo del grupo de directivos mexicanos son diferentes a las del grupo de directivos colombianos, dadas las diferencias culturales entre estos países.*

## MÉTODO

### Participantes

Se trabajó con una muestra disponible de 101 directivos colombianos, con una edad promedio de 35 años de edad; algo más de la mitad eran mujeres (56 %), principalmente con estado civil soltero(a) s y casado(a)s (47% y 37% respectivamente). La muestra mexicana, también disponible, estuvo conformada por 121 directivos, con una edad promedio de 37 años de edad, más de la mitad eran hombres (63%), principalmente con estado civil casado(a)s y soltero(a)s (64% y 29% respectivamente). Ambas muestras pertenecían a directivos del sector industrial y de servicios en México y Colombia (Hidalgo y Bogotá respectivamente).

## Procedimiento

Previa aprobación de la organización y consentimiento informado por parte de los participantes, se procedió a la aplicación del Inventario de prácticas de Liderazgo (IPL) a un grupo de directivos de PyMEs colombianas y mexicanas. Cada participante evaluó, en un rango de 1 hasta 5, la práctica más frecuente de su propio comportamiento de liderazgo, cuyas respuestas permitían ubicar al directivo en las cinco categorías que evalúa el cuestionario: 1. Desafiar los procesos; 2. Inspirar una visión compartida; 3. Habilitar a los demás para que actúen; 4. Modelar el camino y 5. Dar aliento al corazón (Kouzes & Posner, 2002). Se conformaron dos muestras independientes en cada país con la finalidad de observar si son equivalentes en cinco prácticas de liderazgo, aplicándose la prueba U de Mann-Whitney para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

## Instrumento

Se aplicó el Inventario de Prácticas de Liderazgo [IPL] adaptado y validado en español (Robles, 2008) del original Leadership Practices Inventory (LPI) de Kouzes y Posner (2002), el cual evalúa el liderazgo transformacional y transaccional a través de cinco dimensiones: 1) Desafiar los procesos (búsqueda de nuevas oportunidades, toma riesgos, experimenta, cuestiona, innova e improvisa); 2) Inspirar una visión compartida (describe y transmite una visión apasionante del futuro expresado a través de su entusiasmo vivaz y expresivo); 3) Habilitar a los demás a actuar (esfuerzo en equipo, toma decisiones participativas y colaborativas, crean un clima de confianza); 4) Modelar el camino (extiende consistentemente su propia práctica con los valores adoptados, es claro en sus principios y se sustenta en sus creencias); estas cuatro dimensiones constituyen el liderazgo transformacional. La *última dimensión*, 5) Dar aliento al corazón (proporciona retroalimentaciones positivas, reconoce públicamente las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo) es la *única* que identifica un liderazgo transaccional.

La fiabilidad del cuestionario se realizó mediante el alfa de Chronbach, resultando una validez correcta de los cinco comportamientos: 1. Desafiar los procesos tuvo una alfa de Chronbach de 0.73, 2. Inspirar una visión compartida de 0.79; Habilitar a otros a actuar, 0.78; Modelar el camino, 0.80, y Dar aliento al corazón, 0.76, los cuales son similares a los valores reportados previamente por Posner (2004) y Slater et al. (2002). La prueba de fiabilidad también fue realizada con los datos obtenidos de los participantes en Colombia, y se obtuvieron los siguientes valores de alfa de Chronbach: Desafiar los procesos, 0.75; Inspirar una visión compartida, 0.78; Habilitar a otros a actuar, 0.68; Modelar el camino, 0.68, y Dar aliento al corazón, 0.76. No obstante, los valores ligeramente menores a 0.70 de Habilitar a los demás a actuar y de Modelar el camino (0.68), se aprecia una fiabilidad promedio mayor a 0.70, estableciéndose como un cuestionario fiable.

El IPL en español consta de 30 ítems, seis por cada uno de los cinco comportamientos, las respuestas se sitúan en una escala de tipo Likert desde 1 (raramente o nunca) hasta 5 (muy frecuente o siempre). Se incluyó preguntas demográficas tales como sexo, edad y estado civil.

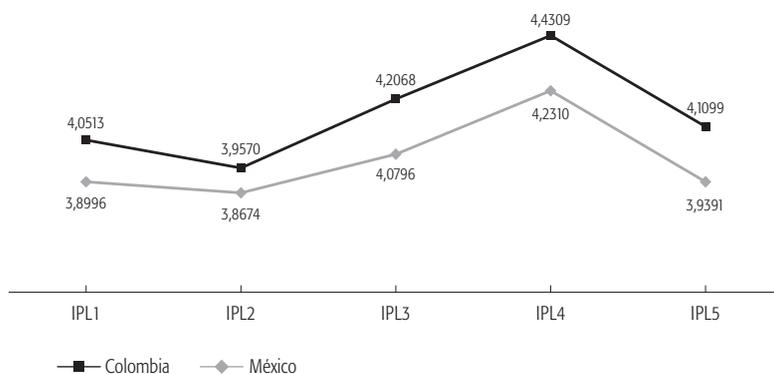
## RESULTADOS

### Prácticas de liderazgo de los directivos colombianos y mexicanos

De acuerdo con los resultados obtenidos, algunas prácticas de liderazgo del grupo de directivos mexicanos presentan diferencias a las del grupo de directivos colombianos, lo cual corresponde con las diferencias culturales que presentan estos países. De acuerdo con los resultados del IPL, Modelar el camino se practica con mayor frecuencia (4.43) en los directivos colombianos, que en los mexicanos (4.23). Así mismo, hay una mayor práctica en Dar aliento al corazón (4.11) en los colombianos que en los mexicanos (3.9), lo cual hace referencia al grado en que el líder proporciona una retroalimentación

positiva, reconoce públicamente las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo.

Las prácticas de liderazgo de los directivos colombianos y mexicanos que presentan diferencias no significativas entre grupos son: Desafiar los procesos (4.05 colombianos, 3.90 mexicanos), Inspirar una visión compartida (3.96 colombianos, 3.87 mexicanos) y Habilitar a los demás para que actúen (4.21 colombianos, 4.08 mexicanos). Estas tres prácticas de liderazgo fueron similares en las dos muestras, no obstante el directivo colombiano manifestó mayor frecuencia en el uso de todas las prácticas de liderazgo que el mexicano, aunque con un perfil similar (Figura 2).



**Figura 2.** Resultados obtenidos por los directivos Colombianos y Mexicanos en las cinco categorías del IPL.

Como puede observarse en la figura 2, la práctica de liderazgo con menor nivel, en ambos grupos de participantes fue Inspirar una visión compartida, donde el líder inspira una visión excitante del futuro y proporciona esperanzas a los demás. Contrariamente, la práctica Modelar el camino es la que se realiza con mayor frecuencia, también en ambos grupos de directivos. Las tres prácticas de liderazgo restantes se ubican en puntos intermedios.

Posteriormente se aplicó la prueba U de Mann-Whitney para comprobar si las dos muestras, la colombiana y la mexicana, presentaban el mismo comportamiento en las cinco prácticas de liderazgo

del IPL (hipótesis nula). La prueba U de Mann-Whitney (tabla 1) reportó una significancia asintótica bilateral para los cinco comportamientos de la siguiente manera: para la práctica de liderazgo de Desafiar los procesos un valor de 0.192, para Inspirar una visión compartida de 0.715, para Habilitar a otros actuar de 0.463, para Modelar el camino de 0.018 y para Dar aliento al corazón de 0.021. Esto significa que en los dos últimos comportamientos se rechaza la hipótesis nula, estableciendo que las prácticas de liderazgo de modelar el camino y de dar aliento al corazón no son iguales en los directivos mexicanos y colombianos. Contrariamente, en los primeros tres no se rechaza la hipótesis nula, y se observa que las prácticas de liderazgo de desafiar los procesos, inspirar una visión compartida y habilitar a otros a actuar, son iguales en los directivos mexicanos y colombianos.

**Tabla 1.**  
Diferencias de las prácticas de liderazgo en directivos colombianos y mexicanos

	PROM IP1	PROM IP2	PROM IP3	PROM IP4	PROM IP5
U de Mann-Whitney	5491.000	5937.500	5762.500	4995.500	5016.000
W de -Wilcoxon	12872.000	13318.500	13143.500	12376.500	12379.000
Z	-1.306	-.365	-.735	-2.356	-2.308
Sig. Asintót. (bilateral)	.192	.715	.463	.018	.021

Variable de agrupación: PAIS

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El perfil de liderazgo de los directivos colombianos y mexicanos en este estudio aunque presenta un perfil similar, tuvo algunas diferencias significativas, específicamente en Modelar el camino, ya que fue más alto en los directivos colombianos. Lo anterior *podría*

*indicar que en Colombia es más evidente que* se tenga en cuenta practicar con el ejemplo, señalar la dirección y actuar sustentado en las creencias de parte del líder, lo cual podría estar relacionado con el alto nivel de colectivismo que presenta Colombia, que incluso es de los más altos de Latinoamérica. Otro comportamiento que puede tener relación con esta misma característica cultural, es una mayor práctica en Dar aliento al corazón, que hace referencia al grado en que el líder proporciona retroalimentaciones positivas, reconoce públicamente las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo, característica del liderazgo transaccional.

No se encontraron diferencias significativas en Desafiar los procesos, lo cual podría guardar relación con la baja tolerancia a la incertidumbre que presentan estos dos países (Hofstede, s. f.). Este comportamiento implica la capacidad del líder de desafiar los procesos en búsqueda de nuevas oportunidades y toma riesgos y es un indicador cultural importante de hasta qué punto una sociedad se siente cómoda con las cosas nuevas y no estructuradas. De acuerdo con los resultados, se podría decir que ambos países presentan resistencia al cambio, lo cual suele afectar el desarrollo social de una nación.

Inspira una visión compartida, es decir, inspira una visión de futuro obtuvo las más bajas puntuaciones en ambos países y habilitar a los demás para que actúen, está en un punto intermedio y tiene que ver con la tendencia a tomar decisiones participativas, lo cual al parecer no es muy frecuente en los dos grupos de participantes, probablemente relacionado con la índice de distancia de poder que es alto en ambos países (Hofstede, 2001). Estas tres prácticas de liderazgo son similares en ambos países aunque fue ligeramente mayor en Colombia.

Cabe señalar que tal comportamiento es semejante, con cierto nivel de variación al encontrado en otros estudios realizados en México (Robles, 2008) y en Estados Unidos de Norteamérica (Matviuk, 2007), en los que la mayor práctica de liderazgo es Modelar el camino, y la menor práctica, Inspira una visión compartida. Lo anterior podría indicar que además de la cultura, el prototipo de

líder y lo que se espera de él tiene un efecto en cierta medida generalizable en culturas consideradas marcadamente distintas, lo que sugeriría la necesidad de continuar haciendo estudios para observar el efecto que puede ser atribuido a la cultura y el que puede deberse a otro tipo de factores.

A partir de lo indicado sobre los índices culturales de Hofstede (2001) se observaron diferencias significativas en una dimensión del liderazgo transformacional (Modelar) y otra del liderazgo transaccional (Dar aliento), estas dos dimensiones son ligeramente superiores en Colombia que en México, sin embargo pertenecen a conceptos de líder diferentes, por lo que no se puede asegurar que uno de ellos sea exclusivamente predominante en Colombia, en relación a México, sino que ambos se reportan con una mayor presencia en los directivos, no obstante, sí parece existir, de acuerdo con esos mismos presupuestos, una mayor auto-apreciación de liderazgo en Colombia respecto a México. Se sugiere continuar estudiando la variable cultural como moduladora de las prácticas de liderazgo, a través de estudios comparados con otras naciones.

## REFERENCIAS

- Aguirre, A., Pachón, L., Rodríguez, & Morales, P. (10 de noviembre de 2006). Entorno cultural, político y socioeconómico de la PYMES. *Gestiopolis*. Recuperado el 22 de junio de 2013, <http://www.gestiopolis.com/canales7/emp/entorno-cultural-politico-y-socioeconomico-de-las-pymes.htm>
- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295.
- Baquero, T. & Schulte, W. (2007). An exploration of knowledge management practices in Colombia. *The Journal of Information And Knowledge Management Systems*, 37, 368-386.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamic*, 8, 19-31.

- Becerril, O. (2007). TLC's no han beneficiado a las PyMEs. *El Economista*. Recuperado el 2 de agosto del 2007, [www.economista.com.mx/articulos,2007-01-15-27794](http://www.economista.com.mx/articulos,2007-01-15-27794).
- Beck, T., Demygur-Kunt, A. & Maksimovic, V. (2003). *The Determinants of Financing Obstacles*. Washington, USA: World Bank.
- Bono, J. & Judge, T. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 901-910.
- Sección PYMES (s.f.). Recuperado el 22 de junio de 2013 de <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/#principales>
- Castro, A. & Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional. Un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, 82, 45-65.
- Contreras, F. & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. En Prensa, *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*.
- Contreras, F., Barbosa, D. & Castro, G. (2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio Libre*, 10 (16), 193-206.
- Contreras, F., Barbosa, D. Juárez, A. & Uribe, A. F. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. En: *Acta Colombiana de Psicología*, 12,13 – 26.
- Comercial, E. (febrero, 2002). El crecimiento está en las PyMEs. *Revista Dinero*, 150, 65.
- Ekaterini, G. (2010). The impact of leadership styles on four variables of executives workforce. *International Journal of Business and Management*, 5, 3-16.
- Elenkov, D., Judge, W. & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26, 665-682.
- Friedman, W.A. (2010). Leadership and history. En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 291-304). Boston, MA: Harvard Business Press.
- García, C., Oliver, E.M., Curiel, L. & Gutiérrez, G. (enero, 2011). Construcción PyME. El nuevo enfoque empresarial. *Revista Contaduría Pública*. Recuperado el 22 de junio de 2013, de <http://contaduria-publica.org.mx/?p=2159>

- García, M., Gómez, G. & Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas Perspectivas en Psicología*, 5, 141-159.
- Glynn, M.A. & DeJordy, R. (2010). Leadership through an organizational behavior lens: A look at the last half century of research. En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 119-157). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Grueso, M.P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20 (36), 79-90
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Hofstede, G. (s.f.). National Cultural Dimensions. Recuperado el 22 de junio de 2013, del sitio de internet The Hofstede Centre: <http://geert-hofstede.com/colombia.html>
- Hofstede, G. (abril, 1994). Business cultures. *UNESCO Courier*, 47(2), 12-47.
- House, R. J., Wright, N. S. y Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership. A critical analysis and a proposed theory. En: Earley, P. C. & Erez, M. (Eds.). *New perspectives in international industrial/organizational psychology*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Inkeles, A. & Levinson, D. J. (1969). National character: The study of modal personality and sociocultural systems. En G. Lindzey & E. Aronson (Eds.). *The handbook of Social Psychology* (pp. 418-506). New York, USA: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2004). *Censos Económicos 2004*. Recuperado el 22 de junio de 2013. de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aeum/2012/Aeum2012.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aeum/2012/Aeum2012.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI. (2006). Sistema de cuentas nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 1999 - 2004. Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. México.

- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Manucci, M. (2007). Mapas para la complejidad. Liderazgo, incertidumbre y estrategia. *Revista universidad y Empresa*, 6, 8-19.
- Martínez, Á. & Lázaro, P. (2007). La ciencia de los servicios: un nuevo enfoque para la innovación en compañías de servicios. *Universia Business Review*, 15, 120-127
- Marchese, M. C. (2001). Matching management practices to national culture in India, Mexico, Poland, and the U.S. *Academy of Management Executive*, 15 (2), 130- 133.
- Matviuk, S. (2007). A study of leadership prototypes in Colombia. *The Business Review*, 7, 14-19.
- McCullum, B. (1999). Leadership development and self-development: An empirical study. *Career Development International*, 4 (3), 149-156.
- Nguyen, T. & Scott, B. (2004). A study of formality of human resource management practices in small and medium size enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22 (6), 595-618.
- Perdomo, Y. & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista Electrónica de Estudios Temáticos*, 6 (2). 20-35. Recuperado el 22 de junio de 2013, de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/469>
- Pérez, R. (2006). Liderazgo Visionario: Centro del Conocimiento. *Revista EAN*, 58, 79-86.
- Posner, B. (2004). Leadership development instrument for students. *Journal of Collage Student Development*, 45(4), 443-456.
- Rainieri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista Abante*, 9 (1), 3 - 33.
- Robles, V. H. (2008). Una investigación intracultural de liderazgo en México: igualdad en las pymes de Hidalgo, Colima y Tamaulipas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Investigación y Reflexión* 16 (2), 31 - 45.
- Robles, V. (2008). Manager's leadership practices in Hidalgo-Mexico SMEs. *Revista del Centro de Investigación*, 8(30), 87-96.
- Sánchez, J., Osorio, J., & Baena, E. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las Pymes en Colombia. *Scientia et Technica*, 34, 321-324.

- Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science*, 13, 209-220.
- Slater, C., Boone, M., Price, L., Martinez, D., Álvarez, I., Topete, C., et al., (2002). A cross-cultural investigation of leadership in the United States and Mexico. *School Leadership & Management*, 22(2), 197-209.
- Solís, P. M. (25 de febrero de 2013). Crean 300 mil PyMEs por año, pero cierran 11,500 industrias *Crónica*. Recuperado el 22 de junio de 2013, de <http://www.cronica.com.mx/notas/2006/236552.html>
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D. & Espinosa, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales. En prensa *Revista Universidad y Empresa U&E*.
- Westehead, P., Ucebasaran, D., & Binks, M. (2004). Internationalization Strategies Selected by Established Rural and Urban SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Develepment*, 11(1), 8-22.