

## **“El liderazgo en las empresas para la obtención de ventaja competitiva en pymes turísticas del sur de Tamaulipas”**

JOSÉ GUILLERMO DÍAZ FIGUEROA\*

JOSÉ MELCHOR MEDINA QUINTERO

MARÍA ISABEL DE LA GARZA RAMOS

### **RESUMEN**

El liderazgo es un tema ampliamente estudiado a nivel mundial, su influencia se denota en la competitividad, productividad, eficiencia, comportamiento de los empleados, en suma, en la manera en que se administra una organización. El objetivo de esta investigación es determinar el nivel de impacto del inventario de prácticas de liderazgo propuestas por Kouzes y Posner en la ventaja competitiva (precio y calidad) en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector turístico en el Sur de Tamaulipas, utilizando para ello el método de regresión múltiple. Los resultados muestran que la calidad es la única que recibe influencia por parte de la forma de conducción por parte del líder, en especial en la forma de cómo el líder toma riesgos, en el involucramiento en el futuro a los empleados y considerando las opiniones de los subalternos.

**Palabras clave:** IPL, Prácticas de Liderazgo, PYMES, Precio, Calidad

### **Introducción**

En el mundo empresarial, uno de los factores críticos de éxito en todo proceso de crecimiento ha sido el liderazgo, sin embargo, en las PYMES tal parece que no se ha apreciado o no se le da la importancia que se merece. Pese a ello, desde hace tiempo, se ha estudiado el liderazgo con su impacto en el desempeño organizacional (Boerner, S, S.A. Eisenbeiss; D. Griesser, 2007), inclusive, Wing (2005) indica que las organizaciones y sus líderes que han empleado nuevas técnicas y el trabajo en equipo, les ha permitido seguir teniendo una ventaja competitiva en el mercado globalizado contemporáneo.

El liderazgo está conectado al concepto de cambio (Brown y Posner, 2001), y la globalización actual, obliga a adaptarnos a esos requerimientos del ambiente ya sean sociales, culturales, políticos, económicos o tecnológicos. En este ámbito, los investigadores caracterizan al líder como la voz de nuevas ideas y llaman al cambio en el establecimiento de las formas de hacer las cosas, y en este caso en particular, su perfil es más consistente en una cultura como la mexicana (Slater, Ch.L.; M. Boone; L. Price; D. Martinez; I. Alvarez, C. Topete; E. Olea, 2002), 2002), es decir, los

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas

subordinados en este país prefieren la administración autoritaria, requieren se les asigne y se les guíe en sus actividades dentro de una institución.

Hoy, la práctica de liderazgo en muchas PYMES se realiza en forma intuitiva y sin una metodología sistemática o fundamento teórico que sustente la forma de llevar la administración por parte de los líderes en este tipo de organizaciones, y con ello es necesario el estudio riguroso basado en el método científico para tratar de encontrar las prácticas o la forma de llevarse a cabo. De tal suerte, el objetivo de esta investigación es determinar el grado de influencia del inventario de prácticas de liderazgo (IPL) definidas por Kouzes y Posner (Desafiar los Procesos, Inspirar una Visión Compartida, Habilitar a los demás para que Actúen, Modelar el Camino y Dar Aliento al Corazón) en la obtención de ventaja competitiva traducida en la forma de precio y calidad en empresas turísticas del Sur de Tamaulipas (México) que abarcan los municipios de Tampico, Altamira y Madero.

Para cumplir con el objetivo, se examina y prueba un modelo de investigación en 98 PYMES del sector turístico. En términos generales, el desarrollo de la investigación se basa en la revisión de la literatura de las variables dependientes e independientes, posteriormente se realiza el estudio empírico (aplicación del cuestionario, análisis estadístico con análisis de regresión múltiple y de los resultados), para terminar con las conclusiones y precisar las principales aportaciones al conocimiento.

## **Revisión de la Literatura**

### **El Liderazgo**

Existen muchas y muy variadas definiciones de liderazgo, hay quienes lo ven como un proceso (Rauch y Behling, 1984; Jacobs y Jacques, 1990; Drath y Palus, 1994; Northouse, 2004; Lussier y Achua, 2004), otros como una habilidad (Schein, 1992, House et al., 1999), una relación (Kouzes y Posner, 2002), y hasta un forma de comportamiento (Hemphill y Coons, 1957; Richards y Engle, 1986) de un individuo que dirige, desarrolla, y comunica, a otros, intentando cambiar e influir en sus percepciones, decisiones y conductas (Bass, 1997) para alcanzar metas y objetivos de una organización.

Según Koontz, H.; H. Wehrich; M. Cannice (2008), es el arte o proceso de influir en las personas para que, con entusiasmo, busquen y alcancen sus metas individuales y las de la organización, esto es que los empleados en la búsqueda del logro de sus metas personales, incluya el alcanzar los objetivos organizacionales, a lo cual se le denomina *armonía de objetivos*.

Igualmente son diversas las dotes con que debe contar y los papeles que debe desempeñar el líder. Partiendo de la aseveración de Schwarber (2005), el rol más importante del líder consiste en lograr que la organización sea exitosa, y para alcanzarlo el líder debe poseer conocimientos básicos de

liderazgo y las habilidades adecuadas para poder desarrollarlos apropiadamente (McCormick y Martinko, 2004).

Igualmente, el líder es aquella persona que desarrolla y facilita el logro de la misión y visión, despliega valores requeridos para el éxito a largo plazo y los implementa a través de acciones y conductas apropiadas, involucrándose personalmente en el cumplimiento de ello. Asimismo es la persona que coordina y balancea los intereses de los *stakeholders* en la organización (Fundación Europea para la Administración de la Calidad [EFQM], 1999).

Por otra parte, al hablar de liderazgo no se debe referir al poder, ni la posición, ni el título, sino al contar con iniciativa y asumir responsabilidades para, de este modo, facilitar e influir en una efectiva toma de decisiones (Zielke, 2004). Por lo que, dos de los roles más importantes del líder son: el fungir como modelo y ser un ejemplo a seguir como *coaching* a individuos y grupos (Schwarber, 2005).

Refiriéndose a México, Velázquez (2005), como resultado de una investigación llevada a cabo en el año 2002, en 147 organizaciones mexicanas, concluye que la percepción de los líderes entrevistados coinciden en que el liderazgo es una herramienta que se utiliza para intentar elevar la productividad de la empresa, al proporcionar a los empleados aquellas guías de acción y reglas que les permiten realizar su trabajo con calidad, sin dudas u omisiones, lo cual otorga una diferenciación entre las empresas.

De esta manera, los investigadores y los propios líderes han hecho esfuerzos individuales y colaborativos, a diferentes niveles (regional, nacional y mundial) para tratar de encontrar los elementos o factores que permitan determinar la efectividad y eficiencia de los líderes empresariales.

Sin embargo, hay una pregunta que ha surgido desde hace mucho tiempo y que aún no tiene respuesta: ¿un líder nace o se hace? Al respecto, Brown y Posner (2001) estudian el desarrollo de competencias de liderazgo, las que pueden ser influenciadas por varias técnicas de aprendizaje. Otra consideración importante es que es imposible que las personas no trabajen juntas, en armonía, mientras no sean cubiertas sus necesidades básicas como las descritas en la Teoría de Maslow (Groover, 2006).

Rooke y Robert (2005), en cambio, estudian las siete transformaciones de liderazgo, basados en siete *lógicas de acción interna* que, afirman, hacen la diferencia entre los líderes a los que nombran en su clasificación como: oportunista, diplomático, experto, realizador, individualista, estratega y alquimista.

Existen, al respecto, dos grandes corrientes de liderazgo que datan de la década de 1970, estos son el Líder Transaccional, entendido como un agente de cambio (Hernández y Mendoza, 2008), que

guía a sus subordinados hacia metas bien determinadas que, para lograrlas, les aclara sus tareas y fija sus roles (Robles, De la Garza y Medina, 2008), intentando el control y monitoreo de sus acciones a través de medios económicos mediante intercambios (Robles et al, 2008). Y el líder Transformacional, tratan de concientizar a sus seguidores enfatizando los resultados de los objetivos organizacionales y la manera en que pueden alcanzarse a través de lograr los propios (Bass, 1997), para lo cual le otorga poder, esto es, lo toma en cuenta para lograr a la vez el aumento de productividad, subir la moral, incrementar la satisfacción en su trabajo y su desarrollo personal (Hernández y Mendoza, 2008).

La importancia que se le viene dando al liderazgo transformacional es tal que, inclusive, ha recibido más atención de los estudiosos que cualquier otra teoría de este tipo, y por tal motivo, es el que se toma como base en el presente trabajo de investigación.

En cuanto a la diferenciación de dichas corrientes, dado que ambos tipos suelen ocurrir simultáneamente (Shoemaker, 1999), se enuncian a grandes rasgos sus características distintivas (Bass, 1997) como sigue:

1. Los factores de liderazgo transaccional son: premios contingentes, administración por excepción y *laissez-faire* (liderazgo de no apoyo).
2. Los factores de liderazgo transformacional son: carisma, motivación, estimulación y consideración.

De esta manera los líderes transaccionales reconocen lo que los seguidores desean y les prometen su ayudan para conseguirlos mediante un intercambio. Básicamente, este líder se acerca a los seguidores con la promesa de una compensación o una recompensa por su apoyo. Mientras los líderes transformacionales tratan de crear conciencia en los seguidores acerca de la importancia de los resultados y la forma de conseguirlos a través del propio interés de ellos (Bass, 1997).

Enfocándonos en las teorías de liderazgo transformacional, éstas tratan de explicar cómo los líderes motivan a sus subordinados para tener un mejor desempeño organizacional (Carless, 2001), argumentando que se sienten inspirados y motivados para seguir a lograr la visión del líder de la organización. Aunque Wing (2005) determinó que los líderes transformacionales han hecho creer que las organizaciones están cambiando continuamente para las nuevas condiciones del mercado, sin embargo, esta investigadora cree que solo es una interpretación de la literatura, porque las instituciones emplean trabajadores del conocimiento que reciben un salario por lo que hacen. Por su parte, Bennis y Nanus (1997) miran al liderazgo transformacional como el logro de cambios significantes tanto en el líder como en sus seguidores, siendo en lo general:

1. Una colectividad
2. El liderazgo es causativo (*empowerment*)

3. El liderazgo es propositivo
4. El líder se puede mover hacia ciertos grado de conciencia como libertad, justicia y autorrealización

Se ha demostrado la importancia que tienen los líderes hoy en día, cuando se sabe que sus seguidores se identifican y tratan de imitarlos. De tal suerte, los transformacionales inspiran a sus seguidores a lograr resultados extraordinarios proveyéndolos de sentido y entendimiento: motivación, apoyo, monitoreo, *coaching*, atención individualizada (Boerner *et al.*, 2007), esta clase de líder es carismático, visionario, cultural, apoya a sus subordinados (Leithwood y Duke, 1998), influye en la obtención de un alto desempeño (Shoemaker, 1999), les ayuda a entender la importancia de los resultados y del cómo alcanzarlos, utilizando para ello un lenguaje simple, símbolos e imágenes (Bass, 1997).

### **Inventario de Prácticas de Liderazgo**

De acuerdo a Wright (2009), las cualidades clave para un líder efectivo son: ser visionario, capaz de que otros lo sigan, comunicador efectivo, orientado a los resultados, trabajar en equipo y poder manejar el cambio. Por su parte, McCormick y Martinko (2004) encontraron tres variables que se deben de considerar en el líder: *i)* conductas, *ii)* características de la situación, y *iii)* sus cogniciones sociales. Para esta última en su estudio determinan una red de cinco indicadores: proceso de razonamiento causal, auto-eficiente, metas, agenda de tareas y estrategias; aun así es difícil señalar a estas variables como las más importantes en el estudio del liderazgo.

Por otra parte, el liderazgo transformacional afecta significativamente la infraestructura y las prácticas de administración de calidad, mientras que el transaccional no afecta dichas prácticas (Laohavichein, T.; L.D. Fredendall; R.S. Cantrell, 2009), ya que la conducta del líder está asociada al éxito de la administración de la calidad (Al-Tarawneh, 2011).

De acuerdo a Podsakoff, P.M.; S.B. MacKenzie; R.H. Moorman; R. Fetter (1990), el liderazgo transformacional está compuesto de seis dimensiones: *i)* articular una visión, *ii)* proveer un modelo apropiado de conducta del líder, *iii)* aceptar las metas del grupo, *iv)* definir expectativas de alto desempeño, *v)* proveer apoyo individualizado, y *vi)* estimulación individual. Mientras que, para el liderazgo transaccional proponen dos dimensiones: *i)* recompensa contingente, y *ii)* castigo contingente.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta que la importancia que el liderazgo transformacional tiene para el óptimo desarrollo de las relaciones líder-seguidor, nos referiremos a la herramienta del Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner (2003), la cual utiliza cinco elementos, de los cuales cuatro son de índole transformacional y el último de corte transaccional, los que se mencionan a continuación:

1. Desafiar los Procesos: Grado en el cual el líder asume las preguntas, experimentos y toma riesgos, tanto operativos como administrativos.
2. Inspirar una Visión Compartida: Grado en el cual el líder describe una visión excitante del futuro.
3. Habilitar a los demás para que Actúen: Grado en el cual el líder comparte con sus subordinados la toma de decisiones de manera participativa usadas favoreciendo su proactividad.
4. Modelar el Camino: Grado en el cual el líder prefiere consistentemente los más excelsos valores, complementándolos con una alta moralidad.
5. Dar Aliento al Corazón: Grado que el líder proporciona retroalimentación positiva, reconocimiento público y celebración de logros del equipo.

Los investigadores han usado IPL para medir el desempeño y comparar las cinco dimensiones en diferentes organizaciones en el ámbito gubernamental, de negocios, servicios, educativo, etc. y de la misma forma en diferentes culturas (Kouzes y Posner, 2003). Por ejemplo, en el trabajo de Shoemaker (1999), en base a un análisis de regresión encontró que las cinco variables del IPL estaban significativamente asociadas con la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, es posible distinguir conceptualmente las conductas del líder transformacional, aunque estas distinciones no las captura el IPL o los subordinados no notan la diferencia (Carless, 2001), es decir, la falta de la validez discriminante del instrumento (Tracey e Hinkin, 1998).

Por otra parte, en los tiempos actuales de globalización, los países están dependiendo tanto de la economía que han descuidado un tanto, en cuanto a su importancia respecto a la productividad de la empresa, a la cultura organizacional. De esta manera, países de primer mundo y de economías emergentes están siendo afectados por las fuerzas de esa globalización. Zagorsek, Jaklic y Stough (2004) indican que si hace algunas décadas los líderes pudieron operar en un relativo aislamiento en sus países, en estos días, están expuestos a varias culturas con estilos de vida diferentes, con tipos de administración y prácticas de liderazgo distinto; además, de acuerdo a Hofstede (2001) muchos estudios trans-culturales sugieren que la cultura puede influir en el concepto, estilo y prácticas de liderazgo; ya que ésta incluye grupos de referencia, conducta, patrones y estilos de aprendizaje (Slater *et al.*, 2002).

En este sentido, toda práctica de liderazgo no queda exenta de este ámbito, porque su efectividad puede ser muy variada, asumiendo como lo dicen Leithood y Duke (1998), que los modelos de liderazgo se adaptan a diferentes culturas y el grado en el cual se reflejan los valores asociados dentro de un contexto social-cultural diferente. Por ejemplo, en Alemania, las organizaciones parecen ser más sistemáticas en el desarrollo de sus prácticas de liderazgo (McCarthy, 2005), en

cambio, el altruismo se ve más representativo en la cultura mexicana (Slater *et al.*, 2002); pero también es preciso indicar que a pesar de la existencia de diferencias en la administración y liderazgo debidos a las culturas de los países, esta diferenciación está decreciendo con el transcurrir de los días (Zagorsek *et al.*, 2004).

Si colocamos estos conceptos culturales a México, encontramos que sus ciudadanos tienen la tendencia de un tipo de autoridad tradicional (Slater *et al.*, 2002), para ellos es muy importante la apariencia personal, los símbolos de estatus, la diplomacia y el compañerismo (Hernández y Mendoza), por ello, Leithood y Duke (1998) sugieren un enfoque dependiente para investigaciones trans-culturales, basado en los modelos de liderazgo instruccional, transformacional, moral, participativo y directivo.

Este estudio, se enfoca específicamente en el IPL, que tiene un sentido más transformacional; asimismo, realiza un análisis de su relación con dos variables económicas que se involucran en la ventaja competitiva como lo es el precio y calidad de los servicios prestados por las organizaciones, lo cual se detalla a continuación.

### **Ventaja Competitiva**

Una preocupación constante de quienes dirigen la economía del país es el lugar en competitividad que ocupa México a nivel mundial, el cual ha ido ascendiendo del lugar 49° en el 2009, al 47° en 2010 hasta el 38° en el presente año, según el World Competitiveness Scoreboard, siendo uno de los factores analizados la medida de la eficiencia de las empresas, la cual ha subido, en el mismo lapso, 10 tantos del 53° al 43° (World Competitiveness Center, 2011).

De los indicadores que se miden para la eficiencia de las empresas están: productividad, eficiencia, mercado laboral, mercado financiero, prácticas de dirección, actitudes y valores. De ellas nos referiremos en este trabajo al estilo de liderazgo que, dentro de las prácticas de dirección, es fundamental para los resultados de la empresa en particular, y uno de los objetivos importantes que se fijan para lograrlo es la creación de ventajas competitivas.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello (Porter, 2009), y debido a la presión competitiva, las organizaciones están esperando medir y costear sus productos y procesos y operar en la forma que les permita crecer y mantener la rentabilidad; de tal suerte, el liderazgo por su naturaleza, requiere individuos que piensen en forma nueva y diferente acerca de los productos, procesos, servicios y tomar riesgos (Yates y Finikiotis, 2010), pero también para cultivar la competitividad y la colaboración, la organización debe ser capaz de reforzar las actividades individuales en equipos.

Lo anterior nos lleva a considerar la cultura organizacional, sobre la cual versan infinidad de definiciones desde la perspectiva de diversas disciplinas científicas, Kroeber y Kluckhohn (1952),

hace 60 años identificaron cerca de 160 definiciones de cultura. Para este estudio es entendida como un constructo colectivo y social que expresa entre otras cosas lo que se espera de la conducta del líder y que es considerado en el IPL.

Al respecto, las expectativas de comportamiento son resultado de factores culturales, tales como las normas sociales y reglas de comunicación aprendidas en la infancia, por medio de las experiencias con los demás, y de las observaciones tanto propias como de los otros, de los medios de comunicación, y de las interacciones en los diversos grupos en los que ha pasado su vida (Gudykunst y Kim, 1997).

Por otra parte y de acuerdo a Al-Tarawneh (2011) deben de considerarse, también, las expectativas de la alta gerencia ya que si no existe apoyo de los altos directivos, no habrá éxito en la cultura del cambio, ni en los actos que se realicen en la organización con vías de crear ventajas competitivas para la misma. En otras palabras, los líderes no solo deben de contar con la capacidad de dirigir organizaciones complejas, si no que deben de demostrar su pensamiento visionario y mantener la habilidad para ejecutar con los más altos niveles de eficiencia y competitividad.

Ahora bien, en esta investigación se trata de enlazar y comparar el IPL con la competitividad en la forma de calidad y precio, es decir, el impacto positivo o negativo que puede tener en el buen desempeño de estas dos últimas variables.

Es por ello que es indiscutible que las organizaciones deberían enfocarse en algunos procesos de calidad claves para atender las demandas del ambiente y mantener su competitividad en cuanto a esta calidad (Smith, 2011):

1. Desarrollar una nueva estrategia y un modelo de calidad de liderazgo operacional.
2. Desarrollar y lanzar nuevos productos los cuales proveerán consistentemente el valor del cliente.
3. Fomentar más consistencia en la motivación del recurso humano para que apoyen las iniciativas de calidad.
4. Administración efectiva de proveedores y actividades de compra.
5. Entender la economía de la calidad.

Muchos casos de estudio, han proporcionado evidencia que la efectiva administración de la calidad requiere de los altos directivos de proveer un sentido claro de dirección a los empleados (Laohavichein *et al.*, 2009), ya que el líder debe servir como modelo en la planeación, comunicación, *coaching*, desempeño organizacional y reconocimiento de empleados (Al-Tarawneh, 2011).

Por otra parte, el precio es incuestionablemente una de las señales más importantes del mercado (Lichtenstein, D.R.; N.M. Ridgway; R.G. Netemeyer (1993), cuando se sabe que es generalmente



aceptado que un consumidor compara el precio del mercado en una referencia interna del precio cuando juzga la atractividad de un mercado (Janiszewski y Lichtenstein, 1999).

El precio representa para todos los consumidores el monto de desembolso económico que debe sacrificar a fin de realizar una transacción de compra (Lichtenstein *et al.*, 1993), muchas veces inferido por el nombre de la marca, y por la Teoría del Rango que se sigue, la cual sugiere que las personas usan el rango de experiencias recordadas para colocar el más bajo y el más alto de los precios esperados, y la atractividad de un precio del mercado está en función de su localización relativa dentro de este rango (Janiszewski y Lichtenstein, 1999), aunque muchos consumidores usan el precio como un indicador de calidad del producto (Lichtenstein *et al.*, 1993).

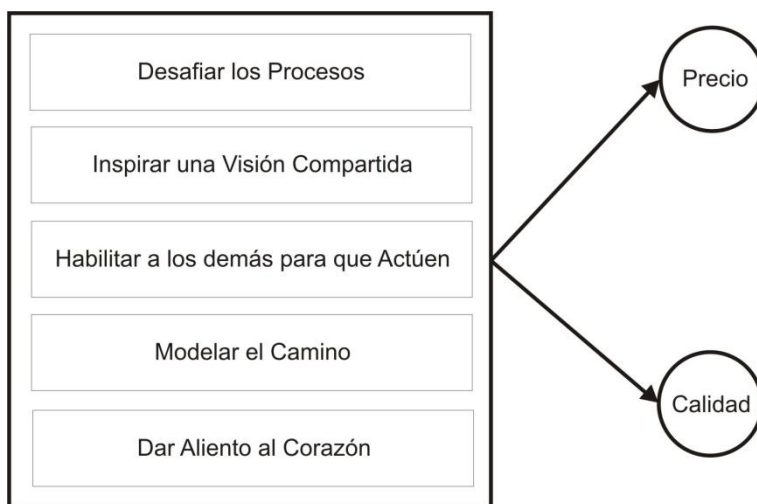
Después de haber planteado brevemente en cuanto a la teoría del IPL y lo referente a las subvariables de ventaja competitiva, ahora se han propuesto cinco hipótesis en esta investigación para determinar el nivel de impacto que tiene el inventario de prácticas de liderazgo en las pequeñas y medianas empresas:

- H<sub>1</sub> El concepto de *Desafiar los Procesos* tiene una influencia directa en la obtención de ventaja competitiva (precio y calidad) por parte de las PYMES turísticas con respecto a la competencia.
- H<sub>2</sub> El concepto de *Inspirar una Visión Compartida* tiene una influencia directa en la obtención de ventaja competitiva (precio y calidad) por parte de las PYMES turísticas con respecto a la competencia.
- H<sub>3</sub> El concepto de *Habilitar a los demás para que Actúen* tiene una influencia directa en la obtención de ventaja competitiva (precio y calidad) por parte de las PYMES turísticas con respecto a la competencia.
- H<sub>4</sub> El concepto de *Modelar el Camino* tiene una influencia directa en la obtención de ventaja competitiva (precio y calidad) por parte de las PYMES turísticas con respecto a la competencia.
- H<sub>5</sub> El concepto de *Dar Aliento al Corazón* tiene una influencia directa en la obtención de ventaja competitiva (precio y calidad) por parte de las PYMES turísticas con respecto a la competencia.

### **Método**

Partiendo del modelo de IPL-*Self* de Kouzes y Posner (2003), el objetivo de este estudio es determinar las relaciones existentes entre las dimensiones del liderazgo transformacional mediante el IPL con las de precio y calidad como ventaja competitiva de las PYMES turísticas del Sur de Tamaulipas, México.

El proceso seguido para cumplir con la acometida principal, inició con la revisión del estado del arte en cuanto a las variables de las prácticas de liderazgo (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) y elementos de Ventaja Competitiva (1. Precio y 2. Calidad). Para ello, se plasma el Modelo de Investigación (Figura 1) en el cual se aprecian dos hipótesis a simple vista, sin embargo hay que aclarar que cada una de las variables independientes tendrá su propio análisis de regresión con cada una de las variables dependientes, es decir, se tienen en realidad 10 hipótesis por comprobar.



*Figura 1. Modelo de Investigación*

Acto seguido, fue la aplicación del cuestionario IPL a empresarios/líderes del sector turístico del Sur de Tamaulipas; es decir, la medición de la conducta del líder con 30 ítems (seis indicadores para cada constructo) y dos para precio y calidad (una para cada variable). Esta actividad se realizó en los meses de julio y mediados de agosto de 2011. Los negocios analizados, representan un estudio transversal. El cuestionario fue dirigido directamente a los propietarios, gerentes o líderes de PYMES. En promedio, se dejaron al menos dos semanas para que lo contestaran.

El formato del cuestionario IPL fue en una escala tipo Likert de cinco puntos: 1. Raramente o Nunca, 2. De vez en cuando, 3. Ocasionalmente, 4. A menudo, y 5. Muy a menudo o Siempre; y cuyas preguntas se organizaron de la siguiente manera de acuerdo a la variable que intentaban medir (Tabla 1):

<b>Variable</b>	<b>Preguntas</b>
1. Desafiar los Procesos	1, 6, 11, 16, 21, 26
2. Inspirar una Visión Compartida	2, 7, 12, 17, 22 y 27

3. Habilitar a los demás para que Actúen	3, 8, 13, 18, 23, 28
4. Modelar el Camino	4, 9, 14, 19, 24, 29
5. Dar aliento al Corazón	5, 10, 15, 20, 25, 30

*Tabla 1. Ítems por Constructo*

*Fuente: Kouzes y Posner (2003)*

Partiendo de la Tabla 1 y tratando de ser más puntual en este estudio, la variable 1, trata de identificar las actitudes del líder ante los nuevos retos del mundo globalizado por medio de la utilización de procesos y métodos innovadores así como el tomar los riesgos respectivos. Por su parte, la variable 2, pretende mostrar la perspectiva que tiene un líder para el futuro de su empresa, sus subordinados y el mismo, pretendiendo siempre un bien común. En cuanto a la variable número 3 de la tabla, en ésta, se intenta determinar la manifestación que tiene un líder para con sus subordinados en cuanto a involucramiento/participación dando la libertad para tomar las decisiones pertinentes. En la variable 4, se busca identificar si el líder realmente lo es, se analiza la congruencia de lo que dice con lo que hace en la práctica, y si tiene el compromiso con la organización en la cual se desenvuelve. En la última variable (la 5), se trata de identificar si el líder tiene una reacción positiva cuando sus subordinados tienen logros o se hace un buen trabajo, promoviendo así mismo la creatividad en sus actividades laborales. Es preciso anotar que estos conceptos se intenta entrelazarlos y relacionarlos con los aspectos de ventaja competitiva de las instituciones a estudiar, en busca de los elementos teóricos que permitan identificar de una manera clara la influencia de estas prácticas de liderazgo y se tomen las medidas pertinentes.

En la parte de las variables dependientes (precio y calidad), se usó de igual forma una respuesta del tipo dicotómica (si/no) tratando de buscar una presencia o ausencia de ventaja competitiva en dichas variables.

Por otro lado, para julio de 2011, según el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2011), en Tamaulipas se encuentran 1,342 PYMES (352 del sector industrial, 524 del comercial y 548 de servicios), si consideramos que las organizaciones que trabajan en la industria turístico pertenecen al sector servicios y concentradas mayoritariamente en la zona bajo estudio, se estaría hablando que, desafortunadamente, la participación por parte de los líderes/empresarios en este tipo de trabajos sigue siendo pobre, de tal suerte, se aplicaron 98 cuestionarios válidos para su análisis, es decir aproximadamente un 18%. Posteriormente, con base en los datos recolectados, se desarrolla el estudio empírico esencialmente con estadística descriptiva y regresión múltiple, esta última herramienta permite medir la relación entre dos variables en un entorno múltiple.

## **Resultados**

La forma más popular para medir la consistencia interna de un cuestionario es el alfa de Cronbach, la cual asume que la escala de los ítems son paralelos y de igual fuerza en la captura de los constructos que se tratan de medir. Al final, se obtuvo un 0.942 en el alfa, lo que indica un buen nivel de confianza, superando el valor mínimo recomendado de 0.700 por Nunnally (1978).

En seguida, se trata de ver la estabilidad de los datos recabados, los cuales se manifiestan en la Tabla 2:

	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Coficiente de variación</b>	<b>Comentario</b>
Género	1.46	1	0.50	0.3425	BDE
Edad	38.09	37	12.04	0.3161	BDE
Estado Civil	1.94	2	0.74	0.3814	BDE
Antigüedad en el Puesto	2.41	2	1.06	0.4398	BDE
Personal a su Cargo	2.49	2	0.98	0.3936	BDE
Número de Trabajadores	29.66	6	72.11	2.4312	ADE

*Tabla 2. Estabilidad de Datos*

ADE = Alta Desviación Estándar

MDE = Media Desviación Estándar

BDE = Baja Desviación Estándar

Con base en el Coeficiente de Variación, que se muestra en la Tabla 2, las variables descriptivas utilizadas tienen, excepto una, en su mayoría, baja desviación estándar y similar coeficiente de variación, lo cual se interpreta como una situación estable en el comportamiento de los datos recopilados.

En cuanto a la estadística descriptiva se menciona que el 54% son hombres y el 46% mujeres, la edad promedio es de 38 años, en su mayoría casados(as) (68%), una buena parte (40%) tienen estudios de licenciatura y el 7% tiene postgrado (maestría o doctorado). Así mismo, su puesto es normalmente de gerente (67%) o subgerente (26%). Tienen una antigüedad en el puesto en el rango de menos de tres años con 26%, entre 3 y 5 años con 27%, entre 6 y 10 años con 30%, y más de 10 años con el 18%.

La Tabla 3 muestra los resultados de las 10 hipótesis que se han analizado, cada una se distingue con su R, R<sup>2</sup> y Sig (Relación, Varianza Explicada y Significancia). Como puede apreciarse, solo 2 se han aceptado (sombreadas, la tercer hipótesis aceptada se explica más adelante), ya que están dentro de los rangos permitidos como para aceptar una hipótesis (Chin, 1998): R (Relación) representa los coeficientes *path*, y para ser considerados significativos, deberían alcanzar al menos

un valor de 0.2 e idealmente situarse por encima de 0.3, y  $R^2$  indica la varianza explicada por la variable dentro del modelo, que debería ser igual o mayor a 0.1, porque valores menores, aún siendo significativos, proporcionan poca información. Por su parte las significancia debe ser menos a 0.05, es decir al menos un 95% de confiabilidad.

	Precio			Calidad		
	R	R <sup>2</sup>	Sig	R	R <sup>2</sup>	Sig
Desafiar los Procesos	0.273	0.075	0.304	0.434	0.188	0.004
Inspirar una Visión Compartida	0.317	0.100	0.130	0.349	0.122	0.061
Habilitar a los demás para que Actúen	0.220	0.048	0.595	0.405	0.164	0.011
Modelar el Camino	0.156	0.024	0.892	0.271	0.073	0.314
Dar Aliento al Corazón	0.197	0.039	0.721	0.257	0.066	0.385

Tabla 2. Resultados de la Evaluación de Hipótesis

El análisis inferencial fue llevado a cabo por medio del análisis de regresión para examinar el nivel de las relaciones y de significancia entre las prácticas de liderazgo con las variables dependientes. Después de la captura y análisis estadístico de la información, la Figura 2 muestra los resultados de las relaciones con su respectiva significancia.

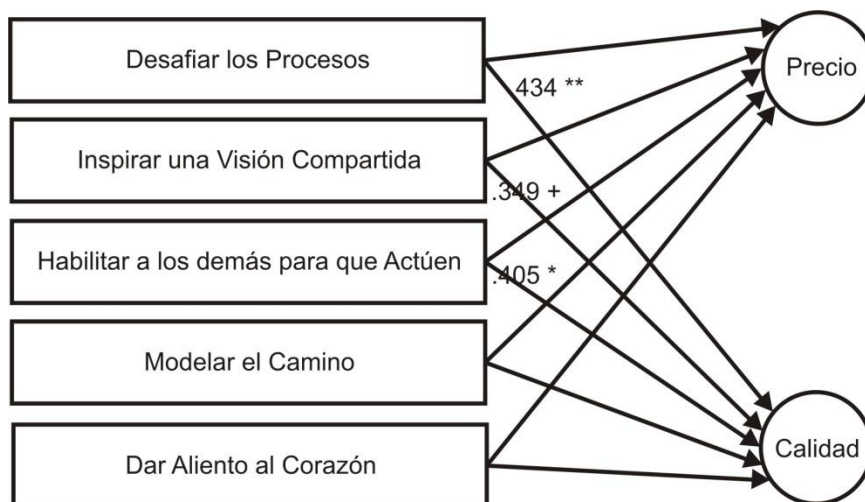


Figura 2. Modelo de Investigación Evaluado

Los datos obtenidos del análisis estadístico son claros, el liderazgo no ha influido en lo más mínimo para obtener una ventaja competitiva con respecto al precio, es decir, en las organizaciones analizadas, el líder no ha hecho mucho por impactar y competir en el mercado y ganar dicha ventaja cuantificable en ventas, número de clientes, percepciones positivas, etc. En cuanto a la calidad, el hecho que el líder desafíe los procesos (asuma experimentos, tome riesgos) ( $R=0.434$  a un nivel de confianza del 99%) y habilitar para que los demás actúen (toma de decisiones en conjunto con empleados) ( $R=0.405$  a un nivel de confianza del 95%) le ha permitido alcanzar calidad para competir directamente con sus competidores, alcanzando cierta ventaja competitiva, así mismo, aunque la variable inspirar una visión compartida está por encima (0.061) de los valores máximos permitidos de 0.05, al ser ésta una investigación que apenas inicia, puede quedar la duda de que se acepte la hipótesis, es decir, el grado en que el líder motiva para el futuro a sus subordinados, está ayudando a obtener una mayor calidad en sus productos y servicios que le han ayudado de igual forma a obtener ventaja competitiva.

### **Conclusiones**

Las PYMES son muy importantes en la economía de los países, particularmente para Tamaulipas y México; por tal motivo, este estudio fue hecho bajo el supuesto de la estructura de cinco variables de IPL en esta zona del país.

El liderazgo transformacional es el liderazgo visionario de Deming como el más apropiado para la administración de la calidad y asociado con el éxito de la mejora de la calidad, es decir, un liderazgo visionario (Laohavichein *et al.*, 2009) que junto con el precio, son los dos temas centrales de este estudio. Y tratando de contestar al objetivo principal, y dentro de las principales aportaciones al conocimiento, se puede afirmar que Desafiar los Procesos, Inspirar una Visión Compartida y Habilitar a los demás para que Actúen son los elementos de IPL que tienen un impacto mayor, pero solamente en la calidad de las PYMES turísticas de Tamaulipas, de igual manera, es importante indicar que estamos de acuerdo con la postura de Zagorsek *et al.*, (2004) y de McCarthy (2005), quienes mencionan que el cuestionario de IPL captura solo una fracción de las conductas del total del liderazgo que pueden ocurrir en una cierta zona o país de estudio.

Lo encontrado permite afirmar que las organizaciones han alcanzado una ventaja competitiva al aumentar la calidad de sus servicios, para en este caso, los turísticos todo en base a una parte del liderazgo que se ejerce en estas organizaciones. Aunque también hay que hacer notar que esa ventaja se ha alcanzado a pesar de que los líderes no son consistentes con las prácticas de sus valores y sin el reconocimiento público del logro de los subordinados (situación que puede ser punto de partida para una futura línea de investigación). Así mismo, se debe plasmar, que ese mismo liderazgo, no ha tendido relevancia alguna en el mejoramiento de los precios prestados a los

consumidores que les permitan hacer frente a la competencia, contrarrestando su fuerza o simplemente para ser más competitivos.

De la misma manera, debemos de resaltar que solamente se han aceptado tres hipótesis por lo que podemos afirmar que las diversas culturas afectan en gran medida a todos los aspectos administrativos en el trabajo duro y el conocimiento, y en concordancia con Brown y Posner (2001) quienes señalan que los líderes se basan en la experiencia; además, considerar que el desarrollo profesional es muy importante, y con ello los resultados que se presentan en esta investigación. Por tal motivo, este estudio presenta un punto de partida para futuras investigaciones en el tema, aunque recomendable hacer el análisis con herramientas de segunda generación como modelado de ecuaciones estructurales, considerando que la investigación no viene de una teoría sencilla de liderazgo y aspectos competitivos como precio y calidad.

### **Limitaciones**

Este es un estudio cuantitativo, existen situaciones que deben de ser analizadas desde el punto de vista cualitativo usando entrevistas con los líderes, o en su caso, un estudio longitudinal pudiera indicar si la conducta de los líderes impacta con el transcurrir de los días.

### **REFERENCIAS**

- Al-Tarawneh, H.A. (2011). Total Quality Management and Leadership. An Experimental Investigation of ISO Certified Companies in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(1), 382-398
- Bass, B.M. (1997). Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3(3), 19-28
- Bennis, W. y B. Nanus (1997). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. U.S.A.
- Brown, L.M. y B.Z. Posner (2001). Exploring the Relationship between Learning and Leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(6), 274-280
- Boerner, S. y Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15-26
- Carless, S.A. (2001). Assessing the Discriminant Validity of the Leadership Practices Inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 233-239
- Drath, W.H. y Palus, C. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Center for Creative Leadership. Greensboro, NC
- EFQM (European Foundation for Quality Management) (1999). *The EFQM Excellence Model*. EFQM. Bruselas, Bélgica
- Ferris, F. (1995). Habits of Profit Leaders. *American Printer*, 216(2), 30-41.

- Groover, D.R. (2006). Using Feedback as a Leadership Practice. *Occupational Health & Safety*, 75(1), 64-67
- Gudykunst, W. y Kim, K.(1997). *Communicating with Strangers*. Boston: McGraw Hill.
- Hemphill, J.K. y Coons, E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R.M. Stogdill y A.E. Coons (Eds.) *Leader Behavior: Its Description and Measurement*.: Bureau of Business Research of Ohio State University. Lussier, R. N. y Achua, C. F. (2004). *Leadership: theory, application, skill development* (2nd ed.). Thomson-West. Eagan, MN
- Hernández, M.A.(2008). El líder como responsable de los valores organizacionales, en Robles, V. H (coordinador). *Cuatro Perspectivas del Gerente Mexicano*. Plaza y Valdés Editores, Consorcio de Universidades Mexicanas y Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México
- Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences*. . U.S.A.:Sage Publications
- Jacobs, T.O., Jaques, E.(1990). Military executive leadership, en K. E. Clark y B. B. Clark (Editores) *Measures of Leadership*,. 281-295..
- Janiszewski, Ch.y Lichtenstein, D.R. (1999). A Range Theory Account of Price Perception. *Journal of Consumer Research*, 25, 353-368
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M.(2008). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial*. (13ª ed.): McGraw Hill.
- Kouzes, J.M.y Posner, B.Z. (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI)*. (3ª ed.). U.S.A. \_\_\_\_\_(2002). *The Leadership Challenge*. U.S.A.
- Laohavichain, T., Fredendall, L.D. Cantrell, R.S. (2009). The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement. *Quality Management Journal*, 16 (2), 7-24.
- Kroeber, A.y Kluckhohn ,C. (1952). *Culture New York*.. N.Y.: Meridian Books
- Leithwood K. y Duke, D. (1998). Mapping the Conceptual Terrain of Leadership: A Critical Point of Departure for Cross-Cultural Studies. *Peabody Journal of Education*, (73:2), 31-50
- Lichtenstein, D.R., Ridgway, N.M.y Netemeyer, R.G.(1993). Price Perceptions and Consumer Shopping Behavior: A Field Study. *Journal of Marketing Research*, 30 , 234-245
- Lussier, R.N. y Achua, C.F. (2004). *Leadership: theory, application, skill development* (2nd ed.). Minnesota: Thompson
- McCarthy, G. (2005). Leadership Practices in German and UK Organisations. *Journal of European Industrial Training*, 29 (2), 217-261
- Mccormick M.J., Martinko, M.J. (2004). Identifying Leader Social Cognitions: Integrating the Causal Reasoning Perspective into Social Cognitive Theory. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 2-11



- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. (3ª ed.). Thousand Oak, Cal: Sage Publications.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. U.S.A.: McGraw Hill.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman R.H., et al (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' trust in Leader, Satisfaction, and *Organizational Citizenship Behaviors*. *Leadership Quality*, 1, 107-142
- Porter, M.E. (2009). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Rauch, C.F. y Behling, O. (1984). Functionalism : Basis for alternate approach to the study of leadership'. In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A Schriesheim and R. Stewart (eds) *Leaders and managers : International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford, New York: Pergamon Press, 45-62
- Richards D. y Engle, S. (1986). Suggestions to corporate and vision on champions, en J.J. *Transforming Leadership*, pp 99-215.: Miles River Press.
- Robles, V.H. (2008). Prácticas de Liderazgo en las Empresas de México, en Robles, V.H. (coordinador). *Cuatro Perspectivas del Gerente Mexicano*. Plaza y Valdés Editores, Consorcio de Universidades Mexicanas y Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México
- Robles, V.H.; M.I. De la Garza; J.M. Medina (2008). El Liderazgo de los Gerentes de las PYMES de Tamaulipas, México, Mediante el Inventario de las Prácticas de Liderazgo. *Cuadernos de Administración*, (21:37), pp. 293-310.
- Rooke, D., Robert, W. (2005). Seven transformations of leadership. *Harvard Business Review*, 1-11
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. San Francisco :Jossey Bass Publishers.
- Schwarber, P.D. (2005). Leaders and the Decision-Making Process. *Management Decision*, 43 (7), 1086-1092
- SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano) (2011). *Estadísticas por Tamaño de Empresa y Estado*. Recuperado de <<http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/estadotamanoPublico.asp?tam=3&p=1/>>, [Consulta: 2 septiembre 2011]
- Shoemaker, M.E. (1999). Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficiency, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19 (4),1-19
- Slater, Ch., Boone, M., Price L., et al.(2002). A Cross-Cultural Investigation of Leadership in the United States and Mexico. *School Leadership & Management*, 22(2), 197-209

- Smith, J.L. (2011). Five Key Strategies to Enhance Quality Culture. *Quality*, 16
- Tracey, S.L., y Hinkin, T.R. (1998). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? *Group and Organizational Management*, 23, 220-236
- Velázquez, G. (2005). Liderazgo empático: Un modelo de liderazgo para las empresas mexicanas. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*. 23(6), 81-100
- Wing, L.S. (2005). Leadership in High-Performance Teams: A Model for Superior Team Performance. *Team Performance Management*, 11(1), 4-11
- World competitiveness Center (2011). The World Competitiveness 2011. Recuperado de <http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>
- Wright, L. (2009). The Universal Qualities of Effective Leadership. *Security Magazine*, Octubre, 30
- Yates, T. y Finikiotis, S.N.(2010). Self-directed Leadership Teams: A Case Study on e.Services Africa's Dynamic People Process. *Organizational Development Journal*, 27 (4), 57-66
- Zagorsek, H., Jaklic, M. y Stough S.J. (2004). Comparing Leadership Practices between the United States, Nigeria, and Slovenia: Does Culture Matter? *Cross Cultural Management*, 11(2), 16-34
- Zielke, N. (2004). From Finance Managers to Finance Leaders. *Government Finance Review*, 29(4), 3-13