

# **EL SEGUIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN, UNA MIRADA A LOS LÍDERES DESDE LA ESTRATEGIA EN EL EMPRESARIO MEXICANO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ESCUELA DE DISEÑO ESTRATÉGICO**

**MA. Eduardo Ortigoza Díaz de León**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Programa del Doctorado en Ciencias Administrativas

## **Resumen.**

El contexto actual de las organizaciones en el mundo vive una ola de cambios que se han incrementado no sólo en cantidad, sino en velocidad, lo que demanda de los directivos de las organizaciones una capacidad de respuesta en la que el seguimiento se convierte en factor clave de la estrategia para su supervivencia. Hafi y Howard (2005) plantean las dificultades existentes al estructurar la estrategia así como la importancia que tiene para los líderes al momento de la toma de decisiones conforme refieren Osorio y Murillo (2010). El seguimiento es tan importante para la estrategia, que se refleja en cada una de las actividades de la organización, ya sea en formas subjetivas, como los estilos de liderazgo, u objetivas, que incluyan análisis de tendencias, diagramas de Pareto, listas de verificación y planes de acción entre otras cosas. De la misma manera la estrategia es parte esencial para un buen seguimiento, tal como lo plantea Kenneth (1987) al definir la misma como referencia significativa en la toma de decisiones. A principios de la década de los setentas, el investigador canadiense Henry Mintzberg (1973) publica un trabajo que clasifica las contribuciones a la dirección estratégica en el campo de la administración. De este artículo sobresale el esquema referente a las diez escuelas del pensamiento, .Mintzberg *et al* sostienen que esta tipología relaciona cada escuela con un enfoque o modelo diferente del pensamiento estratégico. A cada proceso de pensamiento corresponde el fundamento de las investigaciones que se relacionan con una escuela en específico, el propósito del presente documento es identificar a los empresarios mexicanos en la actualidad desde su rol de líderes, sus estrategias, buscando una posible relación entre las escuelas de liderazgo desde una perspectiva teórica relacional con las escuelas de Mintzberg

Palabras clave: Seguimiento, Escuelas de pensamiento, Estrategia, Líder, Empresario mexicano.

## **Abstract.**

*The current context of the organizations in the world is riding a wave of changes that have increased not only in quantity but in speed, which demand for managers of organizations responsiveness in which followership becomes key strategy for survival. HAFSI and Howard (2005) suggest the difficulties in structuring the strategy and the importance for leaders when making decisions (Osorio and Murillo 2010) . Followership is so important to the strategy, which is reflected in each of the activities of the organization, whether subjective forms such as leadership styles, or objective, including trend analysis, Pareto charts, checklists and action plans among other things. In the same way the strategy is an essential part of a good followership , as stated by Kenneth ( 1987 ) to define it as significant reference in decision making. In the early seventies, Canadian researcher Henry Mintzberg (1973) published a work that ranks contributions to strategic management in the field of management. This article stands the scheme concerning the ten schools of thought. Mintzberg et al argue that this typology relates each school with a focus or different model of strategic thinking. Each process corresponds thought the foundation of the research related to a specific school, the purpose of this document is to identify Mexican businessmen today from their role of leaders, their strategies, for a possible relation between leadership schools from a theoretical perspective with Mintzberg schools.*

**Keywords:** Followership, Schools of thought, Strategy, Leader, Mexican entrepreneurship.

## **Introducción.**

El presente ensayo tiene como objetivo identificar la relación entre las formas de seguimiento que el empresario mexicano da, en base a las estrategias que utiliza, para tal objeto se propone encuadrar la relación entre los estilos de liderazgo autocrático con las teorías de existentes sobre las estrategias utilizadas por ellos en su forma de dar seguimiento en las empresas en las que mantienen el rol de líderes, desde la perspectiva de la escuela del diseño mencionada por Mintzberg.

## **Planteamiento del problema.**

Al analizar las diferentes escuelas de pensamiento y su relación con el seguimiento como fenómeno de estudio en México es importante partir del supuesto que el contexto socio cultural de las empresa en este país es diferente a los de otros países, a pesar que éstas han alcanzado al parecer una aplicación universal en el contexto global empresarial, así como que los empresarios de México mantienen unas circunstancias marcadas por su entorno y su antecedente histórico. Con la finalidad de juzgar el fenómeno de seguimiento en México, si se parte desde el campo de la administración, como el control de los líderes para lograr que los seguidores mantengan cumplimiento de las metas y objetivos de las diferentes organizaciones existentes en el país, y para poder describir si existe o no el seguimiento y por qué se ha dado una forma de liderazgo definido como autocrático, sería conveniente entender las estructuras o élites de poder que se han presentado desde la época prehispánica hasta nuestros días en este país y analizar si este estilo de liderazgo ha sido necesario, o si se debe pensar en cambiar las formas de dar seguimiento, en caso de que se esté dando el mismo como probable inserción en el proceso administrativo empresarial mexicano, tanto en su estrategia como en su forma de liderar en el entorno actual. Es por lo que, bajo los supuestos considerados anteriormente, se plantean las siguientes preguntas

¿Se identifica el empresario mexicano con alguna de las diferentes escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg en su forma o estilo de liderar?

¿Reconoce el empresario mexicano la existencia de un liderazgo autocrático para administrar el negocio, así como la justificación para aplicarlo en su organización?

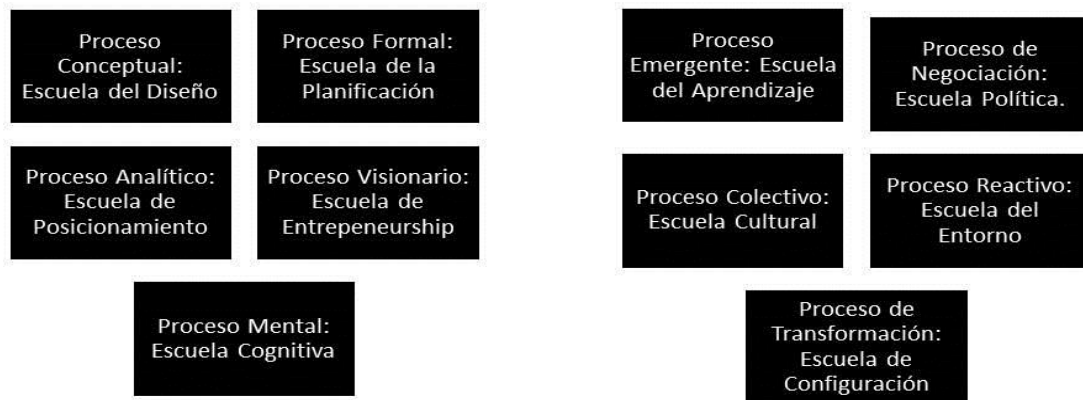
## **Clasificación de las escuelas del pensamiento según Mintzberg.**

La figura 1 expone la relación correspondiente entre las escuelas y pensamientos propuesta por Mintzberg en 1990..

De acuerdo a los autores Galván Sánchez y Fernández Monroy (2012), Mintzberg (1990) ha agrupado a su vez las diez escuelas del pensamiento en tres diferentes grupos:

- 1- Escuelas prescriptivas: dentro de las cuales quedan las tres escuelas de diseño, de la planificación y del posicionamiento.
- 2- Escuelas descriptivas: A las cuales pertenecen las seis escuelas de entrepreneurship, cognitiva, del aprendizaje, política, cultural y del entorno.
- 3- La escuela de la configuración: Aquí Mintzberg solo menciona la escuela integradora.

## La relación del proceso administrativo y las diez escuelas de Mintzberg



*Fuente: Elaboración propia en base a Mintzberg (1999)*

De dichas escuelas, se destaca como lo más relevante por Mintzberg *et al* para cada escuela lo siguiente en cuanto a procesos:

De la escuela del Diseño: El análisis Foda y la estrategia como proceso de concepción.

De la escuela de Planeamiento: La estrategia como proceso formal.

De la escuela del posicionamiento a la estrategia como proceso analítico.

De la escuela de empresarial, a la estrategia como un proceso visionario.

De la escuela cognitiva, referir a la estrategia como un proceso mental.

De la escuela del aprendizaje el que la estrategia es un proceso emergente.

De la escuela del poder el que la estrategia se entiende como un proceso de negociación.

De la escuela cultural situar la estrategia como un proceso colectivo.

De la escuela ambiental observar a la estrategia como un proceso reactivo.

Y de la escuela de configuración, percibir a la estrategia como un proceso de transformación.

Labarca (2008) enfatiza la importancia del pensamiento estratégico para todos los tipos de empresas en la actualidad dado el dinamismo creado por un contexto global tan cambiante, el cual fuerza a los diferentes líderes a estar modificando continuamente tanto la estrategia como la táctica. El mismo autor menciona que “pocas palabras han tenido una más rápida difusión en la literatura y el lenguaje de los negocios... para adjetivar términos como dirección, planificación y organización” (pág. 49).

Dentro de las definiciones de pensamiento estratégico, Morrissey (1997) explica que el mismo conlleva a “la creación de un equipo directivo con visión compartida”. De la misma manera, Castañeda (2001) lo define como “un proceso de razonamiento acerca de problemas complejos o de sistemas para alcanzar una meta”. Asimismo: Vivas (2000) define el pensamiento estratégico como “... una actitud y una cultura orientada a ser proactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un conocimiento de la empresa y el negocio de una forma más global”. En el mismo orden de ideas, para Jatar (2000), el pensamiento estratégico

es “un hábito que permite observar la realidad desde una perspectiva distinta” (Labarca, pág. 50).

Por otro lado, Mintzberg (1997) afirma cómo el pensar estratégicamente tiene que ver con la forma en que los líderes y sus seguidores usan el idioma, ideas y conceptos para entender el contexto y el entorno que permea en cada empresa (Labarca: 2008).

### **Estrategia.**

Menciona Mintzberg (2011) como forma de seguimiento por sus líderes y a propósito de la estrategia, que mucho del desarrollo de la misma se aboca a entrenar al líder por separado de la organización a la que pertenece, y que eso es un error, pues el enfoque debe ser en cambiar a la organización, no al líder: dicho de otra manera, la organización cambia a base de un accionar conjunto entre líderes y seguidores, y que para que la estrategia se lleve a cabo, la administración es una práctica desde dentro de la misma organización a la que se pertenece, y no por fuera de la misma. La propuesta que Mintzberg (2009) sugiere es incrementar el seguimiento a través de acción conjunta de líderes y seguidores en lo que él denomina como *communityship*, pues en su perspectiva existe de manera consistente una desconexión de los seguidores a sus líderes, quienes apuestan más por incrementar el liderazgo de ellos mismos en vez del enfoque al cambio organizacional.

La escuela del diseño y el liderazgo.

Refiere Mintzberg (1990) cómo buena parte de los conceptos básicos sobre los que recae la escuela del diseño aparentan ser publicados por un sociólogo de Berkely: Peter Selznick en su libro *Leadership and Administration* en 1957, aunque él mismo especula en la posibilidad de que un artículo previo publicado desde 1955 por Reilley ya se refería, no de manera tan específica, a este tema. Selznick (1957) menciona en su libro que “el liderazgo establece metas, pero al hacerlo toma en cuenta las condiciones que han determinado en algún punto lo que las organizaciones pueden hacer y lo que obligatoriamente deben hacer”. De la misma manera Selznick establece que al definir la misión de la organización los líderes deben tomar en cuenta el estado interno de las políticas de esfuerzos, inhibiciones y competencias existentes al interior de las mismas en conjunción con las expectativas externas que determinan lo que se debe buscar y alcanzar si dichas organizaciones quieren sobrevivir. En pocas palabras: seguimiento a través de análisis interno en cuanto a fortalezas y debilidades, externo en cuanto al entorno: amenazas y oportunidades. Selznick acuña el término competencia distintiva, que sucede a través de lo que él denomina como implementación, y que refiere a la obligación del líder de dar seguimiento de dos maneras: estableciendo las políticas adecuadas y construyendo la estructura social de la organización. Dentro de las premisas de la escuela de Diseño la que parece ajustarse más al pensamiento del empresario mexicano es la que establece que la responsabilidad para el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal, esa persona es el estratega y por lo tanto cada organización debe tener un solo estratega, líder o director, lo que justificaría un liderazgo autocrático, al menos en lo que a estrategias se refiere y por ende, el seguimiento quedaría en manos de los Líderes de las empresas.

### **Liderazgo.**

Robbins (1994) describe como, a pesar de la extensiva bibliografía existente en cuanto al liderazgo, se puede agrupar la misma en tres diferentes teorías: las del comportamiento, cuyos principales estudios de manera genérica se enfocaron en dos variables, el líder en relación con el trabajo y el líder en relación con los seguidores o subordinados. Cabe mencionar que estos estudios ocurrieron entre las décadas de 1940 a 1960, y sus principales representantes provenían de las universidades estatales de Ohio y Michigan, en adición a la popularizada malla administrativa de Blake y Mouton, estudio cuantitativo que ubica dos ejes en una gráfica con 9 diferentes estilos orientados a la producción y nueve estilos enfocados a la persona, yendo los ejes desde el más bajo al más alto en ambos cuadrantes, lo que da en las coordenadas 81 diferentes posibilidades de formas de liderazgo, de las cuales solo 5 han sido identificadas como clave: la 1,1: el líder muestra un esfuerzo mínimo para desarrollar el trabajo, la 9,1: el líder se concentra en la eficiencia de la actividad pero demuestra poca preocupación por el desarrollo moral de sus seguidores, la coordenada 1,9 es para los líderes que se enfocan más en la

felicidad de los seguidores que en los resultados efectivos de la tarea, la 5,5 mantiene un equilibrio entre la tarea y la moral satisfactoria, y finalmente la 9,9 que se define como estilo superior debido a una consideración tanto en la moral del seguidor como en el enfoque a la tarea de la empresa.

La Figura 2 resume las principales teorías de Liderazgo desde estudios académicos:

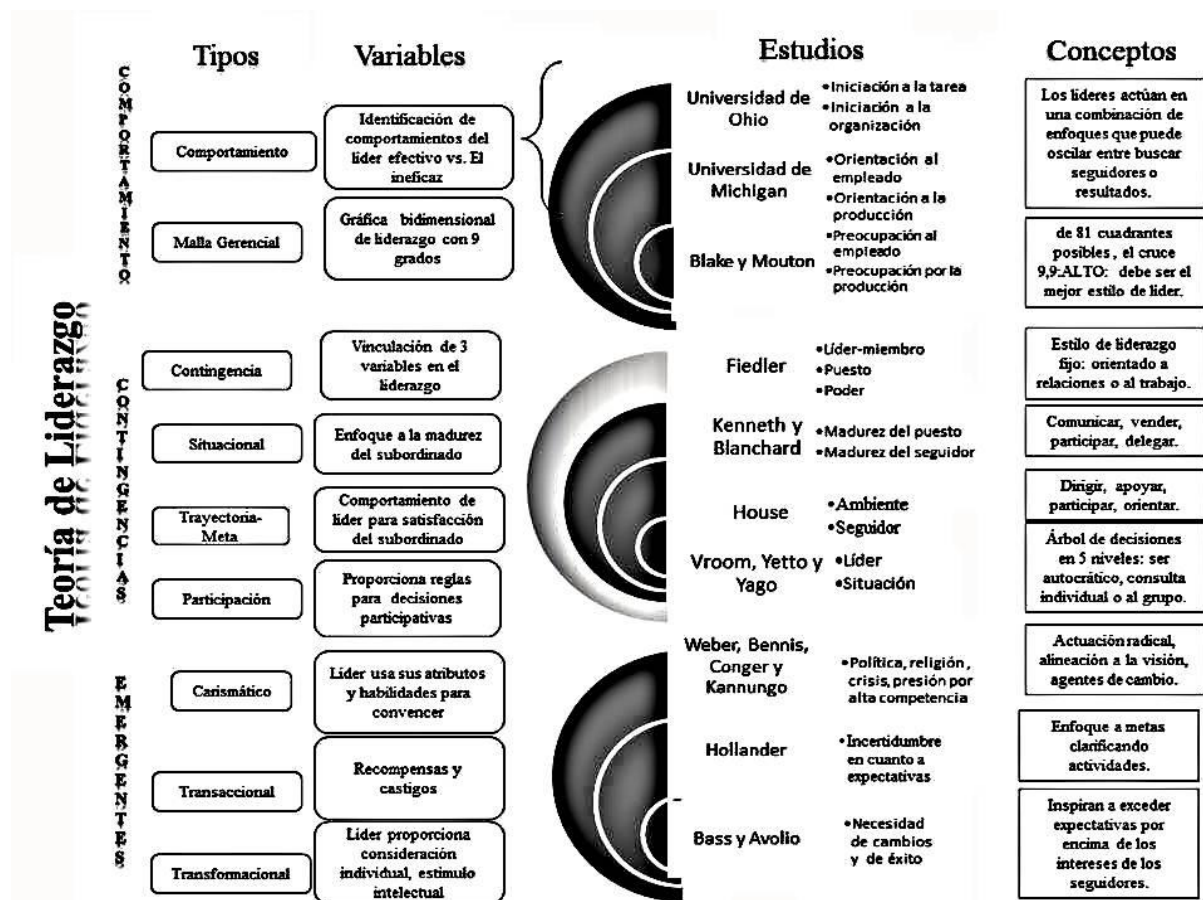
La siguiente corriente de estudios se inicia con Fiedler (1974), esta teoría también tuvo diferentes derivaciones por otros estudiosos del constructo, tales como Kenneth y Blanchard, House, y Vroom, Yetto y Yago. Fiedler argumentaba que la efectividad de los grupos de trabajo dependía más del grado de control e influencia del líder y sus subordinados en relación con la situación específica, dada en diferentes momentos de la misma, y que los líderes tienen estilos fijos de liderazgo, por ende, si la situación demandaba un perfil específico del líder, o se cambiaba la situación, o se cambiaba al líder.

Por otro lado, Bjugstad *et al* explican que el líder va a actuar de acuerdo a cada situación, las cuales regularmente se componen de dos primeras variables: relación y tipo de actividad, y cuatro diferentes roles que se relacionan con la segunda variable: el grado de madurez del subordinado. Dichos roles o actuaciones se combinan a su vez con una relación entre dos habilidades de subordinados: la aptitud (poder) y la actitud (querer), de acuerdo a la tarea requerida para cada situación.

Así, cuando el subordinado no quiere ni puede con la tarea (el grado más bajo de madurez), el líder solo debe comunicar la misma sin esperar opinión alguna, mientras que , al subordinado que quiere y no puede, segundo grado de madurez, hay que venderle la idea, en el tercer grado de, poder y no querer, el líder ya participa con el subordinado, finalmente cuando el seguidor sí quiere y puede, solo hay que delegar la tarea, y dejar trabajar solo al seguidor (el grado más alto de madurez del subordinado).

En ese mismo orden de ideas y continuando con el resumen de Robbins (1994) una de las aportaciones más populares en liderazgo de contingencia se hizo por Vroom y Yetton, cuando presentaron el árbol de decisiones, estudio que mostraba una herramienta para la dirección que, en base a una combinación de siete diferentes contingencias y cinco estilos de liderazgo, permitía elegir cual era el grado de involucramiento que se le debía permitir al subordinado en cada situación particular. Dichos estilos de liderazgo iban desde niveles autocráticos I y II, pasando por niveles de consulta individual con el seguidor I y II, hasta llegar a niveles de consulta en grupo con los subordinados.

Figura 2. Principales Teorías del Liderazgo



Fuente: Fuente: Elaboración propia con base a revisión de literatura de Robbins (1999).

Este árbol de decisiones fue posteriormente ampliado por Vroom y Jago cuando incrementaron las siete variables originales de contingencia a 12 dentro del mismo modelo del árbol de decisiones.

Otra teoría situacional que fue muy respetada en los noventas, continuando con explicaciones de Robbins, fue la de trayectoria-meta de House, cuya postulación se basa en la decisión del líder de clarificar y de apoyar al subordinado desde que se define la meta y hasta que se logra la misma, ayudando a reducir trampas y obstáculos. El estilo de liderazgo es calificado por el subordinado en base al apoyo que él requiere, dependiendo de la necesidad que se tiene en situaciones complicadas debido entre otras cosas a la dificultad de la tarea, conocimientos sobre la misma y conflictos para realizarla. Dicho de otra manera, el seguidor califica al líder en base al apoyo otorgado, lo mismo cuando se necesita ser liderado, que cuando no se requiere dirección para cumplir la tarea.

En otro orden de ideas, Robbins (1994), menciona los nuevos enfoques de liderazgo que siguen surgiendo, los cuales retoman la creencia popular que se tenía de los líderes en base a sus atribuciones o características personales, mismas a las que no se había prestado interés de manera particular en el campo de la organización empresarial, pues habían sido desechadas porque referían más a rasgos heroicos de los líderes en áreas como la religión o la milicia, entre otras. Sin embargo, en tiempos en que las nuevas formas de heroísmo se relacionan de manera directa con factores socioeconómicos, diferentes estudios académicos han sido desarrollados para encontrar si existe una correlación entre el perfil de estos líderes y la efectividad de las empresas que dirigen sobre rasgos o atribuciones en su personalidad.

En el mismo orden de ideas, Robbins agrega que, en estudios como los de Bennis sobre 90 de los líderes más exitosos en Estados Unidos, se encontró cuatro aspectos en común: visión compulsiva, facilidad para comunicarla, enfoque para alcanzarla y optimización de las fortalezas

como recurso para el éxito. De la misma manera, Conger y Kannungo definen al líder carismático con atribuciones como: meta idealizada, fuerte compromiso personal con esa meta, poco convencionales, asertivos y altamente confiados en sí mismos (1984: 539).

En definitiva, Robbins explica cómo se ha empezado a estudiar otros tipos de liderazgo tales como el transaccional, donde el estilo se enfoca en clarificar y guiar las expectativas del líder en cuanto a funciones y exigencias del trabajo por los seguidores, mientras que el liderazgo transformacional, el más popularizado actualmente, es definido como la habilidad del líder para inspirar al seguidor para exceder las expectativas que se tienen sobre el mismo y en beneficio de la organización (1994).

En tal sentido, para estudiar los motivos que inducen al ser humano a comportarse como líderes o seguidores, la ciencia se vale del campo de la psicología de la motivación, ya que conforme Mankeliunas (1987) explica, esta disciplina tiene que ver con una fuerza del organismo que le impulsa a actuar y a perseguir determinados objetivos, provocándole determinado comportamiento.

Por lo tanto, en la interrelación que se da en los seres humanos desde la formación de los primeros grupos, ya existen factores que los motivan a tomar el papel de seguidores, o de líderes, por lo que en ese mismo orden de ideas, Robbins (1994) dice que para poder encontrar el proceso de seguimiento, habrá que empezar por definir los tres factores que influyen en este proceso: El líder, el seguidor, y el contexto.

Adicionalmente, Zurgibren (2011) enfatiza la dependencia que la organización tiene, en mucho, del seguimiento a las estructuras formadas dentro de la misma, al establecer que la organización, hablando del estado, en este caso, no puede por sí sola, de manera independiente, solucionar todos los problemas existentes en la realidad actual.

En el mismo orden de ideas, se dice que, generalmente cuando faltó seguimiento, y por esa razón el proyecto se cancela o aborta, hubo un buen o mal trabajo del líder, tendiéndose a ignorar, según explicaciones de Crossman y Crossman (2011) que éste es sólo una parte de la ecuación, ya que la otra está integrada por el resto del grupo de esa organización, comúnmente definidos como los seguidores, subordinados, asociados, empleados, etc.

Para poder profundizar en el seguimiento desde la relación líder, seguidor y contexto es necesario por lo tanto examinar los orígenes del estudio de este fenómeno, así como su relación con las estrategias que las compañías adoptan, y adaptan.

### **Seguimiento.**

Para que un buen seguimiento exista, “todas las organizaciones necesitan seguidores”, de acuerdo a Dixon (2003). Por lo tanto, tal como Hollander (1992) había empezado a explicar anteriormente, este constructo no se puede estudiar aislado al del liderazgo. Desde que los primeros académicos empezaron a estudiar el seguimiento en las diferentes organizaciones ha existido una coincidencia en la opinión de que el seguimiento es un proceso poco estudiado, subestimando a los seguidores y exaltando a los líderes (Ver Kelley (1988), debido a la equivocada o mal interpretada expectativa sobre el rol activo del líder, y el rol pasivo del seguidor (Hollander, 1992). De acuerdo a la revisión que Baker (2007) hizo de 26 bases de datos entre 1928 y 2004, poca información académica se encuentra respecto a este problema, donde la mayoría de referencias estudiadas tuvieron como base a poblaciones y organizaciones de Estados Unidos. Ya desde hace tres décadas Wortman (1982) mencionaba que las organizaciones del mundo estaban experimentando una presión sobre las actividades del día a día, incrementando la autocracia de los seguidores en el seguimiento durante el proceso administrativo, o sea, la necesidad de tomar decisiones sin apoyo del líder. Por otra parte, Popper (2011) ha encontrado que las culturas difieren en su seguimiento, dependiendo del tipo de redes sociales que manejan, y que éstas influyen en la actuación que tienen los seguidores con respecto a sus líderes.

Kellerman (2011) se une a este discurso y refuerza la necesidad de prestar más atención a los seguidores por los administradores actuales a la hora de dar seguimiento en las diferentes tareas, insistiendo en la falta de confianza que existe de manera generalizada hacia los líderes en la actualidad, y que ella misma explica, ha ido empeorando conforme la historia ha transcurrido, todo esto basado en las definiciones de lo que los primeros estudiosos del

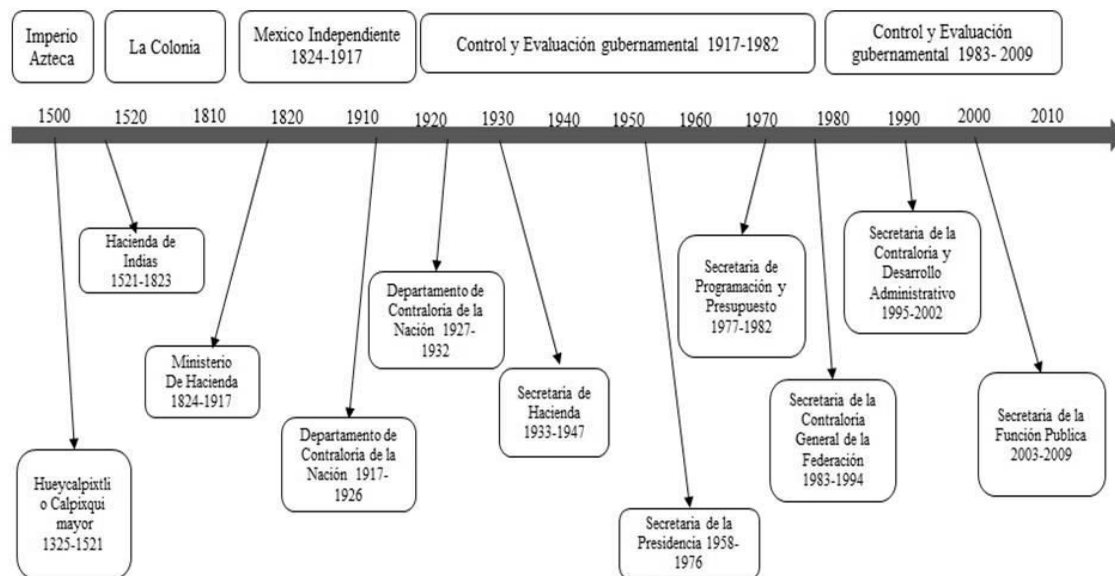
liderazgo definieron como *followership*, y que para propósito de este ensayo, se conceptualiza como seguimiento.

En el caso de México, para poder describir si existe o no el seguimiento en el país y por qué se ha dado una forma de liderazgo definido como autocrático, sería conveniente deducir cuáles han sido las razones por la que dicho estilo subyace en las diferentes organizaciones del mismo, entender las estructuras o élites de poder que se han presentado desde la época prehispánica hasta nuestros días y analizar si este estilo de liderazgo ha sido necesario, o si se debe pensar en cambiar las formas de dar seguimiento, en caso de que se esté dando el mismo como probable inserción en el proceso.

Con la finalidad de juzgar el fenómeno de seguimiento en México, si se parte desde el campo de la administración como el control de los líderes para lograr que los seguidores mantengan cumplimiento de las metas y objetivos de las diferentes organizaciones existentes en el país. En la figura 4 se muestra el desarrollo que ha tenido el seguimiento de los diferentes organismos de control dentro de la administración pública:

Como explica Barrera (2009) acerca de la administración pública en México, ya desde la época prehispánica se daba el seguimiento en la cultura azteca con la estructura del Huecalpixtli o Calpixqui Mayor, que se encargaba de recolectar los tributos y administrar las cuentas, posteriormente, durante la época colonial el seguimiento se daba a través del sistema de encomiendas o administración de la hacienda indiana, mismo que permanece en México desde la época colonial, y que al parecer se pierde en los inicios de la guerra de independencia, donde al parecer no se identifica un esquema definido de seguimiento, sin embargo, durante el México independiente a partir de 1824 y hasta 1917, el seguimiento se mantenía a través de la *ley de arreglo de la administración pública y hacendaria* la cual explicaba el seguimiento a través de la unidad de objetivos, centralización y autonomía de las regiones administrativas y una originalidad respecto de la organización castellana.

Figura 4. Liderazgo y seguimiento en México



Fuente: Elaboración propia con base en Barrera (2009).

Este sistema de administración prevaleció hasta 1917 cuando se funda el departamento de contraloría de la nación, cuyo seguimiento se mantuvo hasta 1982, pues si bien este departamento se ha manejado con diferentes nombres, el tipo de seguimiento había sido históricamente el mismo por parte de los diferentes administradores dando importancia fundamental a la planeación como estrategia, hasta que durante el gobierno de Miguel de la Madrid el proceso se tornó hacia el control. Actualmente el seguimiento dentro de la



administración pública se pretende encontrar a través de tres elementos: La sociedad, como demandante del mismo; el gobierno, como encargado de cumplir las demandas de la misma, y la auditoría superior de fiscalización, como organismo vigilante responsable para que el seguimiento suceda.

### **Empresario mexicano.**

Las empresas mexicanas, al igual que el resto de las empresas del mundo enfrentan retos que demandan un seguimiento cada vez más estricto, dinámico y acelerado de sus líderes, Coelho y Castillo-Girón (2010) confirman como , a partir de la entrada en la arena mundial de países como China, India, Brasil y Rusia, el entorno global cada vez más cambiante exige el actualizar el conocimiento en las nuevas formas de administrar así como en las formas de hacer estrategia, tanto individual como nacional. Por lo tanto, partiendo desde lo general a lo particular, México como gobierno ha apostado a establecer tratados de libre comercio con diferentes países del continente desde la gestión de gobierno del Presidente Carlos Salinas de Gortari. Mercado (2007) refiere como, a la par del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN) en 1994, en el mismo año se estableció un Tratado con Costa Rica, otro ejemplo que cita el mismo autor fue el Tratado del grupo G3, con Venezuela y Colombia a partir de 1995 y otro con Brasil, así mismo a partir de 1998 existe un Tratado entre México y Nicaragua y en 1999 se establece un Tratado con Chile.

Para hablar de estrategias de los empresarios mexicanos a nivel corporativo, México ha mostrado mayor presencia en mercados como los del acero, cemento o el vidrio, y dentro de los productos de consumo se puede mencionar el de la cerveza, cabe mencionar que parte de la estrategia de manera interna en México originalmente para consolidar estas empresas multinacionales mexicanas fue necesario un proceso largo de acumulación de capitales privados.

Con la llegada de los nuevos tratados, las estrategias se voltearon hacia las fusiones y adquisiciones, y las alianzas estratégicas. De acuerdo a Cantwell y Santangelo (2002) , la teoría de las Fusiones y adquisiciones se apoya en tres motivos fundamentales: Mejora de competitividad, ineficiencia del mercado de capitales y respuesta de los cambios del entorno sectorial (véase también Naciones Unidas, 2006).

Dentro de los motivos estratégicos ligados a esta teoría desde el ángulo de competitividad, Coelho y Castillo (2010) mencionan el lograr incremento en la participación de mercado, lo que en México propició el establecimiento de oligopolios como el de la tortilla ( Gruma, Minsa), tabaco, cerveza, ( Grupo Modelo, Femsa), refrescos ( Femsa, Pepsi), y tequila ( Cuervo y Sauza), otra justificación era dada por razones defensivas, evitando ser blanco de compra de una empresa que absorbiera el poder total , economías de gama, situaciones donde la combinación de insumos mejoran la eficiencia por la combinación de diferentes líneas de productos ( muy usado en actividades de innovación y desarrollo ) , o de sinergia a través de compartir recursos que eliminan tiempos muertos entre grupos.

Otra teoría que tiene mucho peso en el empresariado mexicano de las grandes firmas para justificar la fusión de empresas es la teoría de reducción de costos de Williamson (1985) que sostiene que al compartir las compañías información acerca de costos se puede ayudar a encontrar oportunidades de reducción en todos los elementos del ambiente externo o interno de las mismas, desde las operaciones, proveedores, clientes, entre otros.

El discurso anteriormente expuesto describe que las maneras de hacer estrategia en la arena Global demanda la intervención de los gobiernos de los países, en este caso México, en cuanto a estrategias comerciales, tales como los tratados anteriormente descritos, mismos que deben apoyar las estrategias de las corporaciones mexicanas sus diferentes formas de fusiones o alianzas, en las cuales intervienen una multiplicidad de factores para obtener ventajas competitivas y que en consecuencia generan una complejidad que no se pretende abordar en este ensayo.

En otro orden de ideas, se observa que México realmente es un país que en el ámbito del comercio se compone de pequeñas empresas, conocidas comúnmente como Pymes. Según datos del Instituto de Geografía, Estadística e Informática de México (INEGI), cifras de su censo de 2009 mostraban a 5.14 millones de empresas de las cuales 4.8 millones son microempresas,

221,194 son pequeñas empresas, 15,432 son medianas empresas, y solo 10288, equivalentes al 2% del total son grandes firmas. En cuanto a ocupación de personal, los registros indican que 42.5% de la fuerza laboral son mujeres y el resto son hombres, donde las microempresas ocupan el 45.6%, las pequeñas empresas el 23.8%, las medianas al 9.1% y las grandes al 21.5%, pues éstas por definición ocupan a más de 10,000 empleados. En relación al giro de las empresas, las firmas que residen en el país mexicano se agrupan de manera mayoritaria en el sector de servicios (47.1%), comercio (26%), manufactura (18%) y el resto la componen diversos tipos de empresas que por su diversidad se clasifican como otras (8.9%).

Siendo entonces el empresario mexicano más un empresario de PYME, su fuerza laboral va a estar formada de seguidores o subordinados cuyo grado de preparación académica es de escolaridad baja, por lo que, partiendo desde la teoría X de McGregor (1960), se asume que no poseen éstos ni la preparación ni la actitud para tomar decisiones propias y esperan que el jefe tome las decisiones, situación que obliga al empresario mexicano a mantener un estilo de liderazgo definido por Lippitt y White (1943) como autoritario, mismo que Lewin en los estudios de la universidad de Iowa (1930-1940) definió como autocrático, cuyas características principales son que el líder ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo, y dirige a través de la capacidad de conceder recompensas y/o castigos, situación que para efectos de estrategia encaja dentro de la escuela del diseño, la cual dentro de sus premisas asume que la responsabilidad de la estrategia es única y exclusiva del Líder de la misma.

Si en adición a estas conclusiones basadas en argumentos teóricos desde la perspectiva de la interrelación de la escuela de diseño y de las teorías aplicadas a los estilos de liderazgo, se observa como se ha formado el seguidor en este país, cuya historia ha sido marcada por líderes del mismo estilo, a partir de la cultura prehispánica, la resultante es un seguimiento que hasta la actualidad, dependa del líder más que del seguidor en sí mismo.

### **Conclusión.**

Las evidencias de que el liderazgo ha sido largamente estudiado son abrumadoras, como refiere Stogdill con estas palabras: “existen tantas definiciones de Liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”. La complejidad del liderazgo en cuanto a teorías, tipologías, prácticas y modelos se expuso en la figura dos de este mismo documento.

De la misma manera se observa que el estilo de liderazgo autocrático que este país muestra en sus empresas a todos los niveles, pero mayormente en las Pymes es un estilo obligado para el empresario en México, pues el contexto de preparación del empleado mexicano así como sus actitudes marcadas por la historia lo convierten en un seguidor sumiso, conformista, pasivo, lo que fuerza al líder a tomar el seguimiento en sus manos, ya sea por necesidad o por obligación.

Queda probado entonces que la estrategia desde el Angulo de la escuela de Diseño que proponen Mintzberg *et al* en el Safari de la estrategia, se puede aplicar en el seguimiento de los líderes empresarios mexicanos, ya que establece la obligación absoluta de que el líder sea el estratega único de la empresa.

Lo que a su vez queda como una tarea pendiente para este país es que hoy en día las estrategias y las formas de liderar en el mundo de los países con mayor competitividad están basadas en formas complejas, resultado de habitantes mejor preparados que demandan estilos de liderazgo mayormente enfocados a un seguimiento que parte desde los seguidores, no desde los líderes, en forma conjunta, con estrategias colectivas para beneficio de la organización y de la sociedad en general.

### **Referencias.**

- Baker, S. (2007). *Followership: the theoretical foundation to a contemporary construct*. Journal of leadership and organization studies, 50-60.
- Barrera Rivera, M. (2009). *¿Quién y cómo debe controlar y evaluar al gobierno?* México: Miguel Ángel Porrúa.

- Bjusgtad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J. and Morris, A. (2006). *A fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles*. Journal of Behavioral and Applied Management, 304-319.
- Blake, R; Mouton, J. (1982). *Theory and Research for Developing a Science of Leadership*. Journal of Applied Behavioral Science 18:275. pp. 278-280.
- Cantwell, J. y Santangelo G.D. (2002) *M and As and the Global Strategies of TNC's*. The Developing Economies, XL, 4: pp 400-434
- Coelho, A.; Castillo-Girón, V. (2010) *Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas en la industria alimentaria mexicana, balances y perspectivas*. Análisis Económico. Núm. 59. Vol. XXV, segundo cuatrimestre de 2010
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). *Conceptualizing followership, a review of literature*. Leadership, 481-497.
- Dessler, G. (1996). *Administración del Personal*. Naucalpan de Juárez, Prentice Hall.
- Dixon, G; Westbrook, J. (2003) *Followers revealed*. Engineering Management Journal, vol. 15 No. 1. pp 19-25.
- Galván Sánchez, I; Fernández Monroy, M. (2012) *Los procesos dominantes en la formación de estrategias de las organizaciones virtuales: Un aproximación teórica*. Decisiones Estratégicas. Dialnet, pp. 545-558.
- Hollander, E. (1992). *The essential Interdependence of Leadership and Followership*. Current Directions in Psychological Science, pp. 71-75.
- Kellerman, B. (2007). *What every leader needs to know about followers*. Harvard business review, pp. 84-91.
- Kelley, R. (1988). *In praise of followers*; Harvard Business Review, November – December, pp. 142-148.
- Labarca, N. (2008) *Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial*. Opción. Año 24. No. 55. pp. 47-68.
- Mankelinas, M. (1987). *Psicología de la motivación*, México. Editorial Trillas.
- Mercado, H. (2007) *Comercio Internacional II: Incluye Tratados de Libre Comercio*. México: Trillas: 7ª. Ed.
- Mintzberg, J. (1990). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1999). *El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall, México.
- Mintzberg, H. (2009) . *Rebuilding Companies as Communities*. Harvard Business Review. July-August. Pp. 1-6.
- Mintzberg, H. (2011). *From Management Development to Organization Development with Impact*. Od Practitioner. Vol 43 No. 3 pp. 25-29.
- Mintzberg, H, Lampel, J Y Ahlstrand, B. (2000). *Safari a la Estrategia: ¿Una Visita Guiada por la Jungla del Management Estratégico?* Granica: Buenos Aires, Argentina
- Naciones Unidas (2009) *World Investment Report 2009. Agriculture*. Nueva York y Ginebra
- Osorio Tinoco, F; Murillo Vargas, G. (2010) *Hacia una conceptualización del plan de la empresa: una mirada desde la estrategia*. Univ. Empresa. (19) pp. 133-149
- Robbins, S. (2003). *La esencia del Comportamiento Organizacional*. Upper Saddler River: Prentice Hall
- Williamson, O E. (1985) *The economics institution of Capitalism*, Nueva York: Free Press.
- Whortman Jr., M. S. (1982). *Strategic Management and Changing Leader-Follower Roles*. The Journal of Applied Behavioral Science

Zurgibren, C. (2011) *Gobernanza: Una Mirada desde América Latina*. Perfiles Latinoamericanos. Núm. 38, pp. 39-64

Páginas web.

La economía (N.F.) <http://www.laeconomia.com.mx/numero-de-empresas-en-mexico/> .

Recuperada 16 de nov de 2013.