



## Cómo citar el artículo

Contreras-Pacheco, O. E. & Barbosa Calderón, A. (2016). Liderazgo en clústeres: un eslabón perdido en el cuerpo de conocimiento académico. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 49, 183-203. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/819/1337>

# Liderazgo en clústeres: un eslabón perdido en el cuerpo de conocimiento académico

## Orlando E. Contreras-Pacheco

Ingeniero Industrial  
Ph.D. (c) in Management  
Profesor Asociado  
Grupo de Investigación Finance & Management  
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales  
Universidad Industrial de Santander  
[ocotrer@uis.edu.co](mailto:ocotrer@uis.edu.co)

## Alejandra Barbosa Calderón

Estudiante, Ingeniería Industrial  
Grupo de Investigación Finance & Management  
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales  
Universidad Industrial de Santander  
[alejabarbosa29@gmail.com](mailto:alejabarbosa29@gmail.com)

**Recibido:** 14 de marzo de 2016.

**Evaluado:** 5 de agosto de 2016.

**Aprobado:** 16 de agosto de 2016.

**Tipo de artículo:** investigación científica y tecnológica.

## Resumen

Este documento tiene por objeto poner en relieve las oportunidades de investigación con relación a la presencia de liderazgo como una competencia básica en el desarrollo de clústeres (o distritos industriales). Para ello se toma en consideración

específica a los individuos que promueven su conformación y dirigen las organizaciones pertenecientes a estas asociaciones interempresariales. De esta forma, se propone que son ellos quienes, en últimas, pueden conducir fuertes procesos de reconversión productiva regional, e inclusive influir en el desarrollo de un



entorno competitivo. Con este fin se realiza una revisión de la literatura, orientada a conocer el alcance y el contenido de las contribuciones científicas en relación con el enfoque de las aglomeraciones económicas deliberadas y el rol del liderazgo sobre las diferentes etapas de su desarrollo. Se encuentra que la mayoría de las contribuciones existentes llegan a la conclusión de que el éxito de los procesos de conformación y desarrollo de clústeres se basa en varios enfoques, relacionados principalmente con su localización geográfica, el establecimiento de acuerdos de cooperación y la conformación de sistemas regionales de innovación, entre otros; pero dejan a un lado la discusión sobre el papel y el estilo de liderazgo de los dirigentes implicados en su conformación y/o consolidación.

#### **Palabras clave**

Clúster, Competitividad, Distritos industriales, Liderazgo en clústeres, Sistemas regionales de innovación.

### **Leadership in Clusters: A Missing Link in the Academic Knowledge Corpus**

#### **Abstract**

The objective of this article is to highlight the research opportunities derived from the leadership as a basic competence in the development of clusters (or industrial districts). In order to perform this, we consider specifically the individuals who promote its formation and manage the organizations belonging to these corporate organizations. In this way, we propose that them, ultimately can lead strong processes of regional productive re-conversion, and even influence on the development of a competitive environment. We have performed a review of the literature aimed at knowing the scope and the content of the scientific contributions in relation to the approach of the deliberate economic agglomeration and the role of the leadership about the different stages of its development. We have found that most of the existent contributions reach the conclusion that success of the forming process and for the development of clusters is based on several approaches, mainly related with its geographic location, the establishment of cooperation agreements and the formation of regional systems

of innovations, among others, but do not consider the discussion about the role and the style of leadership of the heading staff involved in its formation and consolidation.

#### **Keywords**

Cluster, Competitiveness, Industrial district, Cluster leadership, Regional innovation systems.

### **Leadership dans clusters : un chaînon manquant dans le corpus de connaissance académique**

#### **Résumé**

L'objectif de cet article es de mettre en relief les opportunités de recherche par rapport à la présence de leadership comme une compétence basique pour le développement de clusters (ou districts industriels). On considère particulièrement aux individus qui promeuvent la création des clusters et qui dirigent les organisations qui appartiennent à ces associations inter-entreprises. De cette manière, on propose que soient ces individus qui, en dernier ressort, peuvent diriger des processus forts de reconversion productive régionale, y compris d'avoir de l'influence sur le développement d'un environnement compétitif. On a réalisé une révision de la littérature avec l'objectif de connaître l'étendue et le contenu des contributions scientifiques par rapport à l'approche des agglomérations économiques délibérés et le rôle du leadership dans les différentes étapes de son développement. On a trouvé que la majorité des contributions existants concluent que le succès des processus de création et développement des clusters se base sur plusieurs approches lies surtout à sa localisation géographique, l'établissement d'accords de coopération et la création de systèmes régionaux d'innovation, entre autres, mais en laissant de cote le débat au sujet du rôle du style de leadership des dirigeants responsables de son création et consolidation.

#### **Mots-clés**

Cluster, Compétitivité, Districts industriels, Leadership dans clusters, Systèmes régionaux d'innovation.

## Introducción

Partiendo de una incontrovertible premisa formulada por Schumpeter (1934), es más que claro que el impacto de las organizaciones sobre la economía de una región, nación y el mundo hace que estas se conviertan en las principales promotoras y participantes del desarrollo y del progreso. Es por ello que el enfoque sobre las personas, y más aún sobre las personas clave que hacen parte de dichas organizaciones, es trascendental para interpretar los fenómenos asociados con su impacto sobre el entorno.

La principal aproximación a esta temática corresponde a aquella de la aglomeración económica deliberada, en el entendido de que la literatura demuestra a través de numerosas contribuciones y casos de estudio que, gracias a un propósito centrado en la consolidación de redes de trabajo entre las mismas empresas (y, por supuesto, con la actuación protagónica de sus dirigentes), se hace posible alcanzar un objetivo común de desarrollo. Hacemos referencia, por tanto, a la conformación de redes de cooperación en torno al potencial vínculo productivo de organizaciones que hacen parte de un sector, una región o una cadena de abastecimiento; y que han sido determinantes en la búsqueda de prosperidad en algunas sociedades.

En la literatura, este tipo de aglomeraciones son principalmente citadas como distritos industriales o clústeres<sup>1</sup>; entre otras cosas, estos últimos son también referentes para efectos de la comprensión de los términos estrategia, cooperación y sostenibilidad, y de acuerdo a Vom Hofe & Chen (2006) han sido catalogados incluso como una estrategia alternativa al desarrollo económico.

Asimismo, se parte del hecho de que esta dinámica puede ser realidad teniendo en cuenta los condicionantes de entorno, pero más allá de eso solo se puede dar a través de las personas que hacen parte de ese tejido empresarial, y particularmente a través de aquellas que toman decisiones de tipo estratégico en dichas organizaciones: sus dirigentes. Resultaría importante centrarse en analizar variables que tienen que ver con su estilo de liderazgo y relacionarlo con los objetivos propios de los principios necesarios de consolidación de propuestas colaborativas, con la idea de ser propositivos en términos del nivel de sus competencias necesarias.

Pese a lo anterior, se presenta el inconveniente de la poca existencia de literatura científica concerniente al asunto en cuestión. De hecho, las contribuciones serias acerca de los clústeres concentran sus ideas en que el éxito de los procesos de formación y desarrollo de los mismos tiene lugar en otro tipo de aproximaciones relacionadas, principalmente, con factores como el diagnóstico de la industria, la política pública, la capacidad de innovación, la educación y el comportamiento social,

---

<sup>1</sup> A pesar del debate académico existente sobre la definición de ambos conceptos, para el presente documento haremos uso indicativo del término "clúster" (y su plural "clústeres") para referirnos indistintamente a los conceptos de distritos industriales, clústeres industriales y/o *clusters* (palabra en inglés). Sin embargo, para la ejecución del plan metodológico (tal como se demuestra en la ecuación de búsqueda respectiva), sí se utilizaron efectivamente las diferentes denominaciones brindadas en la literatura.

entre otros; con ello se deja de lado a un lado la discusión acerca del rol y estilo de los dirigentes empresariales que participan en un clúster potencial o consolidado, en términos de sus habilidades blandas de liderazgo. Por tal motivo, el objetivo del presente documento consiste en evidenciar el problema concerniente a la falta de literatura especializada en el impacto del papel y estilo de liderazgo de aquellos quienes encabezan la conformación y consolidación de estas aglomeraciones empresariales.

El presente documento se encuentra estructurado en la siguiente forma: en la siguiente sección se expone el marco conceptual centrado en las definiciones relevantes que soportan el presente estudio; posteriormente se presenta el diseño metodológico fundamentado en la revisión bibliográfica desarrollada en bases de datos de corte académico, seguida de una exposición de los tópicos mayormente abordados por las contribuciones científicas encontradas acerca de clústeres como vehículos del desarrollo de las economías; de esta forma, se da paso a la definición del problema y espacio de investigación relacionado con el déficit de literatura relevante para el tópico particular; y por último se presentan las conclusiones respectivas.

## Clústeres y liderazgo

186

Con el objetivo de realizar la revisión de literatura correspondiente a la temática en cuestión, es preciso abordar los conceptos de clúster y liderazgo con el fin de establecer el marco teórico respecto de la búsqueda de contribuciones científicas.

En principio, Porter (1998) ha definido el término clúster como la concentración geográfica de compañías e instituciones interconectadas en un campo particular y abarca una gran variedad de países dentro de las industrias vinculadas, así como también todas las organizaciones pertenecientes a una determinada cadena de suministro. Por su parte, Northouse (2012) menciona la definición de liderazgo como “el proceso en el que un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común”; y de la misma manera, Lazarus (2013) hace referencia al liderazgo en el contexto de “crear las condiciones que permitan a las personas crecer y hacer lo mejor en nombre de la organización” mediante el compromiso del individuo líder y del grupo de individuos con el proceso, en el que se toman decisiones para la consecución de objetivos planteados en beneficio del conjunto.

Tomando en consideración lo anterior, es claro que el concepto de liderazgo como aptitud presente en la conformación de aglomeraciones económicas deliberadas se debe concebir como una oportunidad clave en el entendimiento del éxito (o fracaso) de los sistemas regionales de competitividad e innovación. En otras palabras, el hecho de evaluar el rol de líder (dirigente empresarial) en términos de sus propias habilidades blandas, se convierte prácticamente en un factor *sine qua*

*non* a la hora de desarrollar procesos de cooperación que busquen impulsar el desarrollo colectivo.

La aproximación de este trabajo se circunscribe, por lo tanto, a los estudios de Lazarus (2013), en donde una habilidad blanda de un individuo se puede entender como la ética en el trabajo, la cortesía, la capacidad de trabajo en equipo, la autodisciplina y la confianza en sí mismo, la conformidad con las normas sociales, la competencia lingüística, la capacidad de resolución de problemas y la orientación de servicio al cliente.

Asimismo, cabe resaltar que la revisión planteada no hará relación con el denominado “emprendimiento en clústeres” al cual hace referencia Pitelis (2012). Este concepto consiste en resaltar que los clústeres resultan de la búsqueda de valor a partir de las oportunidades productivas que se perciben en el mercado y que a menudo conllevan a actividades como la creación de empresas y la creación de mercado en localizaciones o geografías determinadas. La justificación de esta exclusión radica en que, aun cuando en la literatura se suelen relacionar los conceptos de líder y emprendedor, es claro que deben ser tratados de forma diferente. Mientras que un emprendedor pueda poseer habilidades que lo caractericen como líder, un líder no necesariamente es un emprendedor; por consiguiente, el término ‘emprendedor’ no hace parte del conjunto de palabras clave con la cuales se conformó la ecuación de búsqueda de la revisión de literatura presentada a continuación.

187

## **Metodología**

El diseño metodológico de este artículo está fundamentado en una revisión bibliográfica que permite conocer el número de contribuciones científicas relacionadas con la temática en cuestión, teniendo como base un protocolo de investigación establecido y la posterior presentación narrativa de los conceptos mayormente abordados por las contribuciones científicas encontradas y refinadas. El objeto de búsqueda inicial se centró en el tópico de clústeres como vehículos del desarrollo, lo que dio paso a la utilización de una ecuación de búsqueda que permitió determinar el espacio de investigación respectivo.

## Revisión bibliográfica

*Topic = ("Cluster Leadership") OR ("Industrial District" AND Leadership)  
OR (Cluster AND Leadership) OR (Cluster AND People AND Leadership)  
OR ("Cluster Leader") NOT ("Cluster Statistical Analysis")*

**Figura 1.** Ecuación de búsqueda (elaboración propia)

En primera instancia se desarrolló un protocolo de investigación en el que, a través de un panel de 5 expertos en áreas como competitividad, estrategia, economía industrial y sociología<sup>2</sup>, se determinó la batería de palabras clave necesaria para la conformación de la ecuación de búsqueda respectiva (Ver figura 1). Asimismo, se hizo uso de una serie de criterios de inclusión y exclusión igualmente predefinidos por el panel (ver tabla 1). De esta forma se desarrolló la búsqueda de los documentos respectivos, los cuales pudieron ser examinados a través de distintas bases de datos de disposición pública y privada.

La ecuación de búsqueda general fue conformada por frases y palabras clave que fueron consideradas fundamentales para encontrar dentro del tema, resumen o título de las contribuciones correspondientes al asunto que se busca estudiar.

**Tabla 1.** Criterios de inclusión y exclusión

Criterio de inclusión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se incluyeron documentos que se encontraran registrados en bases de datos como Web of Science, Scopus y ProQuest.</li> <li>2. Se incluyeron solamente documentos que son artículos, libros, fragmentos de libros y <i>conference proceedings</i>.</li> <li>3. Se incluyeron documentos en inglés.</li> <li>4. Se incluyeron documentos que se encontraran registrados en un intervalo de tiempo comprendido entre 2001 y 2015.</li> </ol>
Criterio de exclusión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se excluyeron documentos con contenido concerniente a tópicos tales como análisis estadístico de clústeres.</li> </ol>

El resultado obtenido en la plataforma virtual de la base de datos Web of Science™ al ingresar la ecuación de búsqueda, tomando en consideración los criterios de inclusión y exclusión definidos previamente, fue de 309 contribuciones. Sin embargo, un análisis inicial de las mismas evidenció que entre estas no se trataba el tópico de clúster como una aglomeración económica deliberada sino bajo el concepto genérico de grupo o alianza; y en diversos campos que poco o nada tenían que ver con las intenciones de búsqueda definidas. Es así como la mayoría de estudios arrojados eran concernientes a campos como medicina, salud pública, zootecnia y optimización de modelos matemáticos, entre otros. En definitiva, la relación encontrada no dio cuenta sustancial del tópico relacionado con las habilidades blandas de liderazgo presentes en los dirigentes empresariales que

<sup>2</sup> La totalidad del panel de expertos estuvo conformada por profesores, investigadores y colaboradores de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander (Bucaramanga, Colombia)

influyen en los procesos de desarrollo de clústeres, sino que la temática de liderazgo se trata a partir de considerar la supremacía de los clústeres en términos de su desarrollo sobresaliente con respecto a otros distritos industriales. No obstante, luego de una ardua labor de depuración posterior, se lograron encontrar 9 contribuciones que ayudaron a la realización de este documento, la cuales corresponden a los aportes de Lagendijk & Charles (1999), Szabo *et al.* (2002), Morosini (2004), Svetina, Jaklic & Zagorzek (2005), MacNeill & Steiner (2010), Sotarauta (2010), Menu (2012), Blazek *et al.* (2013) y Kim (2015).

Al introducir la ecuación de búsqueda en la base de datos Scopus - SciVerse se encontraron 496 contribuciones con respecto a las palabras clave definidas y criterios de inclusión y exclusión establecidos. No obstante, las contribuciones se centraron en su mayoría en temas tales como: (i) el desarrollo de programas de educación para la salud y actividad física saludable; (ii), factores que influyen en la solución de problemáticas de salud pública; (iii), protocolos de estudio para ensayos aleatorizados controlados para el manejo de pacientes con lesiones cerebrales; (iv), patrones de influencia de la colaboración actual y futura en proyectos de investigación del cáncer; (v), aprendizaje organizacional a través de modelos basado en el estilo de liderazgo en las universidades; (vi), estudios exploratorios de diseño de las organizaciones prestadoras de servicios de atención a la salud; (vii) análisis del efecto de la cultura y la religión sobre la corrupción percibida en un contexto global; (viii), avances en el desarrollo económico regional mediante colaboración entre las universidades e industrias regionales; y (ix), relación entre los estilos de liderazgo transformacional con el empoderamiento psicológico; entre otros. No obstante, fue posible rescatar 5 estudios, correspondientes a los aportes de Svetina, Jaklic & Zagorzek (2005), MacNeill & Steiner (2010), Menu (2012), Mei & Liao (2014), y Kim (2015), los cuales brindan un aporte al desarrollo del presente trabajo.

Asimismo, cuando se introdujo la ecuación de búsqueda en la base de datos ProQuest® se encontraron 42 contribuciones con respecto a las palabras clave definidas y criterios de inclusión y exclusión establecidos. Sin embargo, la mayoría de dichos aportes no tuvieron nada que ver con el asunto en cuestión, sino que por el contrario tocaban tópicos concernientes a temas como: (i), la identificación de aspectos comunes entre las culturas intersectoriales y las diferencias en las percepciones de los ejecutivos internacionales del liderazgo ético y no ético; (ii), revisiones acerca de los factores modificables para mejorar la calidad de adultos mayores en los hospitales; (iii), discusiones acerca del desarrollo de un marco de competencias para el personal que trabaja en un servicio especializado para las personas con demencia; (iv), evaluaciones 360 en empresas del sector público; (v), desarrollo de clústeres desde una perspectiva económica; (vi), direccionamiento estratégico para la internacionalización de la universidad privada; (vii), análisis del grado en que los cinco aspectos de liderazgo de servicio (igualitarismo, integridad moral, capacitación, empatía y humildad) fueron aprobadas para un liderazgo eficaz

en todas las culturas; (viii), desarrollo de la inteligencia emocional en la motivación de los equipos de trabajo; y (ix), heterogeneidad en el comportamiento de selección de los capitalistas de riesgo; entre otros. En términos generales se percibió que, para esta búsqueda particular, el motor respectivo abordó el concepto de clúster desde la perspectiva genérica de agrupación o aglomeración, dejando de lado la concepción de aglomeración económica o agrupación empresarial. A pesar de esto, 2 contribuciones aportaron al desarrollo de este documento: las de Sotarauta (2010) y Lazarus (2013).

Es preciso resaltar que, tal como se pudo evidenciar anteriormente, el concepto de clúster en la mayoría de documentos estudiados por la presente revisión tenía la connotación genérica de agrupación o aglomeración (muchas veces con propósitos estadísticos), por lo cual el término fue usado en la realización de aportes en diferentes áreas de investigación. De igual manera, las contribuciones concernientes al "liderazgo en clústeres" muchas veces no se acercaban al asunto expuesto, sino que tenían en cuenta aspectos como agrupaciones empresariales líderes en su zona de influencia (por ejemplo, el [los] clúster[es] líder[es]). Así las cosas, y teniendo en cuenta los resultados preliminares, se encuentra que hay oportunidades enormes de profundización en la investigación en torno a esta temática, dada su escasa presencia en la literatura académica relevante.

## **Los clústeres como vehículo de desarrollo**

190

De acuerdo a los documentos efectivamente recopilados se puede encontrar que, con respecto a la temática de los clústeres, es necesario entender el cuerpo de conocimiento construido a partir de las contribuciones de Marshall (1919), y que posteriormente autores como Camagni, Porter, Boschma, Crevoisier, Asheim, Isaksen, Cooke y De Propriis han vuelto a poner en el mapa académico a lo largo de sus respectivas obras. En ellas se han establecido los cimientos, la estructura y los soportes de dichos conceptos; y que al final confluyen en la necesidad de la asociación genuina de los actores relevantes de una economía (sectorial y/o geográfica) para lograr la creación de un verdadero entorno de competitividad.

Desde finales del siglo pasado, Michael Porter menciona que la sabiduría concerniente a la forma en que las compañías compiten necesita ser reacondicionada, en vista de que los mercados globales y la rapidez en el transporte deberían disminuir el rol de la ubicación geográfica en el tema de la competencia. Sin embargo, el mapa económico ha estado dominado por ciertos grupos o masas críticas en donde se llevaban a cabo determinadas actividades económicas y que han logrado inusual éxito competitivo (Porter, 1998).

Asimismo, este autor resalta que el lugar geográfico es fundamental en la competencia ya que la economía actual es mucho más dinámica; es decir, la proximidad geográfica es fundamental en la formación de clústeres, y a su vez, la formación de clústeres es una característica llamativa en las economías regionales

—especialmente en aquellas económicamente avanzadas—. La ventaja competitiva de estas economías consiste en hacer uso productivo de los insumos y tener claridad en cuanto a la ubicación, que constituye un tema fundamental para poner de relieve ideas acerca de cómo las empresas pueden crear ventajas competitivas continuamente. Sin embargo, el rol de la ubicación ha sido pasado por alto a pesar de que el éxito en la competencia e innovación ha estado geográficamente concentrado con respecto a actividades económicas específicas.

Teniendo en cuenta lo anterior, otros autores han expresado que la geografía tiene un factor preponderante en la formación de clústeres y en los procesos de innovación y aprendizaje interactivo inmersos en el desarrollo de los mismos. Según Crevoisier (2004), el espacio o territorio es la matriz del desarrollo económico y de los mecanismos económicos que transforman el espacio, y constituye una herramienta para el análisis y entendimiento de los cambios económicos actuales. Esencialmente, define el territorio como un espacio hecho de un conjunto de relaciones entre los actores individuales o colectivos y el medio ambiente, o como el resultado de las acciones de las personas en el espacio durante el tiempo, en donde cada territorio tiene aspectos únicos y específicos, así como también elementos que son similares a los de otros lugares, que pueden ser comparados.

Asimismo, en el contenido de su trabajo, Boschma (2005) tiene como objetivo discutir si otras dimensiones de proximidad diferentes a la geográfica son clave en el proceso de innovación y aprendizaje interactivo, en el entendido de que la creación de conocimiento y el aprendizaje son factores críticos para la ventaja competitiva de las organizaciones en un entorno colaborativo. Para tal fin, identifica cinco dimensiones de proximidad: Para tal fin, Boschma (2005) identifica cinco dimensiones de proximidad: (i), geográfica, que hace referencia a la distancia espacial o física entre los actores económicos; (ii), cognitiva, que constituye la brecha (o diferencia) de conocimiento existente; (iii), social, que como su nombre lo indica, se centra en los lazos sociales y afectivos creados; (iv), institucional, que permite ofrecer condiciones estables para que de manera efectiva, tenga lugar el aprendizaje interactivo en un entorno inter-dependiente de instituciones; y (v), organizacional, que corresponde a la forma en que es diseñada la interacción, jerarquía y coordinación entre los actores involucrados en el sistema respectivo. De lo anterior expresa que la proximidad cognitiva es un requisito previo que los procesos de innovación y aprendizaje interactivo tengan lugar y que las otras cuatro dimensiones pueden ser consideradas como mecanismos capaces de reunir a los actores dentro y fuera de las organizaciones. No obstante, menciona que la proximidad geográfica es un factor importante en la interacción y cooperación, aunque no constituya el único requisito para que los procesos de innovación y aprendizaje interactivo en clústeres tengan lugar.

Adicional a esto, los clústeres representan una especie de nueva organización espacial que se forma entre los mercados en condiciones de plena competencia, o

pueden constituir una forma de organizar la cadena de valor. Según Porter (1998), los clústeres son importantes para la competencia en el sentido de que es afectada de tres formas generales: (1) aumento de la productividad en las empresas; (2) direccionamiento y ritmo de la innovación que apunta al crecimiento en la productividad; y (3), estimulación para la formación de nuevas empresas que expanden y fortalecen los propios clústeres.

En su trabajo, Isaksen & Asheim (2002) exponen la forma en que tres agrupaciones de empresas regionales de Noruega explotan los recursos locales o externos, así como el conocimiento de clase mundial, para favorecer su competitividad. El análisis se centra en cómo estas agrupaciones aprovechan la escala geográfica y el conocimiento en infraestructura y sistemas de innovación para fortalecer los procesos de innovación, creación del conocimiento y aprendizaje interactivo. Para ello, se aborda el concepto de agrupación de empresas (clúster) como concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en un campo particular —el de región—, como base importante de coordinación económica donde la comunicación de empresas es cercana. Dentro del marco de análisis de las tres agrupaciones de empresas mencionadas se resaltan aspectos tales como los siguientes: el desarrollo de la ventaja competitiva de estas agrupaciones se fundamenta en la cooperación interempresarial, en donde interactúan los procesos de aprendizaje que dependen del alto nivel de recursos y de competencia de las empresas; y a su vez, del mejoramiento de productos con base en nuevas demandas y necesidades de los clientes, quienes son fuentes de innovación, transferencia de información y tecnología facilitada por la cooperación interempresarial, y mejoras incrementales en la producción de bienes o prestación de servicios donde hay responsabilidad de la comunidad con el desarrollo de la agrupación de empresas.

Es posible afirmar que el éxito de los procesos de formación y desarrollo de clústeres tiene lugar en la medida en que la proximidad geográfica sea adecuada y se lleven a cabo procesos de innovación, aprendizaje interactivo y cooperación interempresarial. A partir de esto se hace referencia al concepto de sistemas regionales de innovación que Isaksen & Asheim (2002), mencionan en su trabajo como la construcción teórica para analizar las agrupaciones empresariales regionales. Por su parte, Asheim & Gertler (2005) definen el concepto como la descripción de elementos, relaciones y características de tipo sistémico que comprenden la parte clave de las instituciones regionales; y de igual forma hacen referencia a la importancia de las redes y flujos de conocimiento dentro de estos sistemas, debido a que son fuentes primordiales de ideas innovadoras para un creciente número de actividades económicas. Finalmente, Cooke, Uranga & Etxebarria (1997) indican que los sistemas de innovación comprenden elementos que interactúan en consecuencia para la innovación, que pueden estar condicionados por términos como la confianza, fiabilidad y la interacción cooperativa.

Normalmente se ha sugerido que los procesos de innovación que se llevan a cabo sobre los sistemas regionales de innovación, en el marco de las aglomeraciones empresariales, constituyen un factor clave para el éxito en el desarrollo de las mismas. Por ello, cabe hacer alusión al concepto de innovación que Cooke, Uranga & Etxebarria (1997) resaltan en el marco del cuerpo de conocimiento de los clústeres y su conformación. Ellos entienden la innovación como el evento de creación conjunta en el que las empresas ponen en práctica diseños de producto y procesos de producción que son nuevos y útiles para ellas. Este concepto puede tener aplicabilidad a procesos de prestación de servicios o a procesos cuya producción no es un bien tangible. En otras palabras, sugieren una innovación “extra-muros”, que se desarrolla con el ambiente.

De Propriis (2002), a su turno, hace referencia a la existencia de cuatro tipos de innovación: de producto, del proceso, incremental y radical. A partir de ello, realizó un estudio empírico en una firma que realiza investigación y desarrollo, cuyos principales hallazgos constituyeron evidencias contundentes de que la capacidad de una firma para innovar cuando trabaja en conjunto con una o varias empresas mejora considerablemente. En términos generales, concluye que la cooperación interempresarial es fundamental para mejorar el sistema de innovación; y que los legisladores deberían crear reglamentos que hagan que las empresas procuren realizar uniones o colectivos de innovación, así como exhortar la capacidad de innovación de los proveedores y la creación de una interdependencia complementaria con los clientes.

En cuanto a esto, Blazek *et al.* (2013) mencionan en su trabajo que el éxito y avance de los procesos de innovación conjunta se debe, en gran medida, a la gran capacidad de gestionar el conocimiento y el apoyo político de la región a aquellos que toman decisiones que constituyen el personal clave de los procesos de innovación. Asimismo, si se aborda la temática correspondiente a las políticas regionales en el contexto de clúster, se puede notar la forma en que autores como Legendijk & Charles (1999) resaltan que las políticas de clúster podrían ser un importante soporte de las políticas regionales, en el entendido de que las agrupaciones empresariales pueden impulsar el comercio entre empresas y el aprendizaje continuo, así como apoyar a la reorientación del desarrollo económico regional hacia el crecimiento.

Como se puede evidenciar, los grandes autores del tópico en cuestión no se han referido directamente la problemática del liderazgo en las organizaciones que componen las aglomeraciones. Sus contribuciones están más enfocadas a la innovación cruzada, a las políticas necesarias para el crecimiento y formalización de las alianzas, a los insumos requeridos (tangibles e intangibles) para su conformación y desarrollo, y al rol que estos cumplen para impulsar la competitividad territorial, entre otros. Sin embargo, pasan por encima de las condiciones que tienen las personas que toman las decisiones orientadas a estos aspectos. Básicamente, dejan

de lado la aptitud del liderazgo de los dirigentes como un activador natural o variable, independiente del desempeño de los clústeres a los que pertenecen; tanto en lo descriptivo como en lo prescriptivo. Esto, a su vez, impide preparar el terreno para relacionarlo más adelante con el concepto de competitividad regional que se desprendería de la anterior relación (ver figura 2).



**Figura 2.** Modelo básico propuesto (elaboración propia)

## Problema y espacio de investigación

Es indudable la dinámica que el sector productivo en algunos países del primer mundo, puntualmente en Europa, ha desarrollado históricamente gracias a la adopción formal de los clústeres como motores de un desarrollo equilibrado. Se puede decir que, en gran parte, esto tiene sus más profundas raíces en la conservación de su cultura, la orientación hacia el largo plazo, el espíritu cooperativo de su gente y la influencia de las familias, que en su rol de núcleos relacionales de la sociedad se comprometen con una aspiración superior.

Un caso representativo que explica adecuadamente el anterior punto corresponde a un aporte descriptivo realizado por Singleton (2013), en el que analiza las fuerzas competitivas que dominan el sector textil y cómo allí ha evolucionado de allí la naturaleza de la competencia durante los últimos 200 años. Dentro del contenido de su trabajo, Singleton (2013) hace referencia a la región de Prato (Italia) y al modo como en la década de los 1970 atravesó por un momento difícil en el que la unidad de costo fijo aumentaba permanentemente y la obtención de órdenes de pedido se convertía en una situación complicada debido a la competencia con otras firmas italianas. Haciendo frente a esta situación, sus actores productivos lograron transformar una economía centrada en el producto a una centrada en el mercado, en donde la integración vertical tradicional de la industria textil fue abandonada, dando lugar a pequeñas unidades empresariales que constituyeron una especie de red colaborativa de negocio.

Se contó, por tanto, con tipos de maquinaria más flexibles que fueron introducidas gradualmente y en donde las firmas aceptaron órdenes de pedido más pequeñas pero de productos de alta calidad, lo que fue logrando un posicionamiento regional en esta vía. Asimismo, se dio paso a un tipo de innovación interorganizacional en donde varias firmas surgieron alrededor del distrito, tomando

ventaja de las reservas locales de talento en diseño y manufactura. De esta forma, los diseños atractivos y cambios frecuentes de producto, así como el mejoramiento de procedimientos de mercadeo, se convirtieron en la base de la recuperación de la ventaja competitiva de Prato. Singleton (2013) menciona que los denominados *Impanatori*<sup>3</sup> fueron los coordinadores de la producción y el marketing de la situación anteriormente descrita, y a partir de esta afirmación se podría inferir que los *Impanatori*, fueron por tanto los líderes de este proceso, en donde el distrito industrial llegó a emplear a más de 60.000 trabajadores en 2000 empresas industriales que competían y colaboraban unas con otras.

Sumado a esto, autores como Parrilli (2009), Manousek (2012) y Lindqvist, Ketels & Sölvell (2013) hacen contribuciones interesantes que dan evidencia de la superioridad del modelo de redes colaborativas a través de factores como la existencia de políticas gubernamentales serias, pero además de la presencia de factores como la confianza en tanto claves del éxito con el gobierno y con los mismos actores de la cadena. Este es, sin discusión, un elemento con mayor grado de madurez en naciones con una historia más profunda y con una consolidación de sus planes futuros. Lastimosamente, en términos generales no se ha evidenciado la misma realidad en la dinámica de algunos sectores de países en vías de desarrollo: pese a la potencialidad de sus recursos y el talento de sus habitantes, fenómenos como la conformación de alianzas empresariales duraderas en función de un objetivo conjunto son la excepción, mas no la regla cuando insinuamos el concepto simple de competitividad. Dicho de otra forma, si las contribuciones halladas de la temática en cuestión son escasas, son aún más evidentes en contextos en donde aún se apunta al desarrollo de sus sociedades.

La anterior afirmación se puede fundamentar en el trabajo de Sydow *et al.* (2011), en donde se concluye que la investigación en liderazgo ha dejado a un lado a las agrupaciones regionales, limitándose a contextos particulares; así como las investigaciones acerca de clústeres se han centrado en otras temáticas y no se han enfocado explícitamente en el papel del liderazgo presente en ellos. El autor resalta, por tanto, la oportunidad de aprovechamiento de este espacio de investigación, máxime cuando destaca el hecho de que este tipo de organización empresarial va en aumento y que las agrupaciones empresariales son cada vez más diversas, lo cual hace que no solo estén formadas por unidades empresariales sino por diferentes esferas de la sociedad. Este aporte es especialmente valioso, ya que además de concordar con la temática central de este documento, también muestra que las prácticas de liderazgo dentro y fuera de las agrupaciones empresariales son identificables y que dichas prácticas varían de acuerdo al sector industrial en el que se encuentren inmersos.

---

<sup>3</sup> Los *Impanatori* describen una suerte de intermediarios en transacciones comerciales que además tienen la capacidad de organizar una red productiva de manera temporal para cumplir con un acuerdo específico. *Impanatori* es un término italiano de difícil polisemia que tiene raíces medievales.

## Brechas presentes en la literatura

Müller-Seitz (2012) menciona que en estudios acerca de un fenómeno de interés vital para la economía como lo son las aglomeraciones inter-empresariales, no se presenta una imagen coherente con respecto al tópico del liderazgo. Por ello, propone que investigaciones futuras podrían centrarse en cuál de los atributos individuales de los líderes —que pueden ser entendidos como los dirigentes empresariales— son relevantes para el éxito de las redes interorganizacionales, además de qué factores interpersonales podrían ser considerados dentro del papel del individuo líder en las organizaciones que conforman la red.

De manera previa, Acar, Guo y Saxton (2007) ya habían planteado la coincidencia existente entre el reto que representan los fenómenos de colaboración en distintos entornos sectoriales en que los gestores públicos se encuentran actualmente y el hecho de que no haya una investigación profunda concerniente sobre lo que puede ser la base de la gestión en redes multiorganizacionales en diferentes sectores de la economía. Aprovechando esta brecha literaria, identificaron nueve habilidades principales, valores o actitudes (Nueve C) que los dirigentes de asociaciones interempresariales de carácter público y privado debían tener para ser exitosos, entre las que se encuentran comunicación, conectividad, coordinación de habilidades, colaboración, simpatía, defensa de los clientes, entrenamiento, creatividad y credibilidad.

Sotarauta (2010), por su parte, hace referencia a que las personas encargadas del desarrollo regional normalmente conciben la importancia de crear ventajas competitivas regionales, así como de construir redes de cooperación y agrupaciones empresariales para lograrlo. Sin embargo, no se les ha enseñado como hacerlo; y el liderazgo en este tipo de redes es una especie de “caja negra” tanto para estos responsables como para los académicos del tema. Por otra parte, Menu (2012) menciona que se presentan lagunas en el tratamiento de liderazgo en clústeres en relación con el contexto político en el cual se encuentran inmersos y las políticas de gobernanza en los mismos.

Asimismo, Parrilli (2009) sugiere que, en aras de darle continuidad a sus contribuciones sobre un sistema de red productiva, sería necesario tomarles el pulso a los 3 componentes de su modelo (eficiencia colectiva, inducción política e inserción social) con el objetivo de validar cual es la necesidad de intervención futura, y que para este caso particular se centraría sobre las variables que se relacionan con las competencias de liderazgo necesarias en el escenario estudiado. Por otra parte, tal como lo afirman Zargozek, Svetina y Jaklic (2008), su trabajo representa un buen punto de partida para continuar con una labor exploratoria en otras latitudes poseedoras de otras realidades. Asimismo, es importante ver cómo Ingstrup (2013) reconoce el vacío en la literatura sobre el rol de los facilitadores de los clústeres en medio de un ambiente dinámico. Finalmente, Mukim (2012) apunta que aún no

existen estudios muy robustos sobre la realidad de los distritos industriales como atmósferas propicias para catalizar la innovación en países emergentes.

## Trabajos coincidentes

Resulta indiscutible que, pese a que la literatura es prolija sobre el tópico de liderazgo en particular, no lo es tanto una vez se centra la búsqueda en lo relacionado con el liderazgo en las organizaciones que hacen parte de este tipo de economías de aglomeración. Sin embargo, hay coincidencias tenues con respecto a tópicos relacionados con: (i), el liderazgo en regiones y/o zonas geográficas (Bailey, Bellandi, Caloffi & De Propris, 2010; Mabey & Freeman, 2010); (ii), las condiciones necesarias de los futuros emprendedores para afrontar procesos de aprendizaje colectivos orientados al impulso de la innovación abierta (Asheim, 1995; Mukim, 2012); (iii), a los estilos de liderazgo de los dirigentes de ciertos sectores económicos, cadenas de abastecimiento y/o de regiones particulares (Closs, Speier & Meachan, 2011); y (iv), a los modelos mentales que guían las decisiones de los dirigentes empresariales en temas como la responsabilidad social corporativa dentro de sus entornos territoriales (Fassin, Werner, Van Rossem, Signori, Garriga, Von Weltzien y Schielierer, 2015).

De esta forma, los trabajos puntuales de corte empírico que se aproximan de manera directa al objeto de estudio planteado son:

- Szabo *et al.* (2002), en el contexto de los países que conforman el clúster europeo germánico (Austria, Alemania, Países Bajos y Suiza), hacen referencia a que el liderazgo participativo es tan importante como el carismático, en donde la participación es fundamental y aún más lo son los modelos de cooperación.
- A través de una muy bien soportada propuesta taxonómica de casos geográficos, Morosini (2004) concluye que el éxito o buen desenvolvimiento de los clústeres industriales se apalanca con base en un grupo de individuos que son clave, identificados por los miembros de la agrupación interempresarial y que realizan actividades en procura de la cooperación, el intercambio de conocimiento y el entrenamiento en liderazgo.
- Por su parte, Svetina, Jaklic y Zagorze (2005) parten de la premisa según la cual la falta de un liderazgo de calidad es un indicativo de la ineffectividad del modelo de los clústeres; y a partir de allí desarrollaron una aproximación teórica de los conceptos relacionados con los estilos de liderazgo en entornos de aglomeración, comparados con aquellos estilos propios de entornos tradicionales. Más adelante, ellos mismos aterrizaron dichos conceptos para el caso de Eslovenia a través de un estudio empírico sobre 83 compañías pertenecientes a clústeres oficialmente conformados en ese país (Zargozek, Svetina y Jaklic, 2008).
- Más tarde, MacNeill y Steiner (2010) hicieron un análisis integral de las condiciones de liderazgo de aquellos actores que impulsaron el desarrollo de la provincia de Styria en Austria a partir de una adecuada política de clúster. Sus hallazgos son coincidentes

con la teoría del liderazgo organizacional con variaciones sutiles en las habilidades políticas de los individuos, quienes en ambientes colaborativos deben resaltar sus rasgos orientados a la negociación y al manejo del conflicto.

- Por otra parte, Ingstrup (2013) se refiere a un concepto un poco más global, y luego de una comparación entre diferentes tipos de clústeres, cataloga a todos aquellos individuos y/o entes colegiados (los líderes) como “facilitadores”, destacando la relación existente entre el desarrollo de los clústeres con respecto a la labor de facilitación llevada a cabo por las personas involucradas. Se llega incluso a una batería de competencias requeridas para obtener resultados adecuados. Luego, en un trabajo más profundo, junto con Damgaard ampliaron las conclusiones a las diferencias fases del ciclo de vida de los clústeres (Ingstrup y Damgaard, 2013).
- Ya en el ámbito latinoamericano, se encuentra un trabajo de Madrigal, Lozano, Madrigal y Arechavala (2013): a través de un caso de estudio (el clúster de muebles de Jalisco, México) resaltan la importancia de elementos asociados a la gestión del cambio y la cultura organizacional para impulsar esta iniciativa particular.
- Más recientemente, se han aplicado estudios exploratorios que llegan a la descripción situacional del liderazgo en contextos colaborativos. Específicamente, Lippert y Gaál (2014) analizaron el rol de los gerentes de organizaciones pertenecientes a 98 clústeres en Hungría. Lo hicieron relacionando las habilidades blandas de sus gerentes con el éxito del clúster al cual pertenecen.
- Asimismo, Mei y Liao (2014), por su parte, mencionan que la formación de clústeres innovadores en la localidad o en áreas extranjeras depende de diversos factores, tales como desbordamiento del conocimiento, los empresarios, el liderazgo del gobierno, la estimulación de la iniciativa empresarial, las diferentes etapas del ciclo de vida de la industria entre otros.
- Finalmente, a través del examen acerca de cómo surgió un clúster biotecnológico en San Diego (EE. UU.), Kim (2015) menciona que en un contexto regional, con la existencia de pequeñas empresas en vez de un grupo grande, factores como el flujo de talento humano y liderazgo han sido las piezas clave para la promoción de la gestión del conocimiento, su circulación y asimilación, donde la explotación de estos conocimientos en los procesos de innovación es fundamental y se debe a las relaciones de los empresarios y de sus participaciones en la comunidad.

## Conclusiones

Pese a la importancia del tópico del liderazgo presente en la literatura científica a la fecha, llama la atención la poca existencia de trabajos orientados a analizar el concepto de liderazgo como rasgo característico de aquellos dirigentes que promueven la conformación y desarrollo de clústeres en una región respectiva. De manera similar, se observó que tampoco hay un desarrollo importante de

contribuciones académicas relacionadas puntualmente con el liderazgo en las organizaciones que hacen parte de las agrupaciones empresariales. De esta forma, se podría decir que la brecha literaria planteada en el presente trabajo presenta una connotación dual: por un lado, el liderazgo visto desde la perspectiva de los dirigentes que promueven el desarrollo de clústeres (como los líderes políticos, ejecutivos gremios y consultores, entre otros); y por otro, los gerentes y/o empresarios de las unidades empresariales componentes de los clústeres establecidos y/o por establecer.

A manera descriptiva, en el marco de desarrollo de la presente revisión literaria se constató que las contribuciones científicas dan cuenta de varios factores determinantes del éxito de la formación de clústeres que difieren del liderazgo como competencia esencial. Estos se encuentran estrechamente relacionados, en primera medida, con la localización geográfica de los mismos, con el establecimiento de adecuados acuerdos de cooperación y con la conformación de sistemas regionales de innovación que, mediante estrategias de aprendizaje interactivo, establecen ventajas en aras del desarrollo regional. En segunda instancia se encuentran el correcto diagnóstico de las industrias y sus aproximaciones prácticas, así como las variables relacionadas con la política pública que fomenten el desarrollo formal de clústeres. Finalmente, aunque se encontró alguna información respecto al nivel de las personas involucradas en el proceso, prácticamente todo se concentraba en algunos aportes sobre su capacidad de innovación, su nivel educativo y su comportamiento social.

Desde la arena práctica se considera importante la profundización de esta temática en particular. Claramente, los procesos de decisión que pretenden impulsar el desarrollo de clústeres en una región particular son ejecutados por individuos que, de cierta forma, están revestidos de una serie de atributos que normalmente deberían ser compatibles con el liderazgo. De esta manera, sería lógico pensar que un mayor nivel de entendimiento de este fenómeno aportaría enormemente a la dinámica competitiva de las regiones. Esto quedó en evidencia en el contexto empresarial de los distritos industriales del sector textil en Italia: allí se llevó a cabo la recuperación de la ventaja competitiva gracias a la coordinación en producción, logística y mercadeo de los *Impanatori* como líderes naturales del proceso de mejoramiento de diseño y manufactura de textiles. De esta forma se puede concluir, a manera de ejemplo, que aspectos como los acuerdos de cooperación y los procesos de innovación (protagonistas en la literatura) se logran realmente con base en las actuaciones de estos dirigentes y líderes de clústeres (aspecto escaso en la literatura), y que a la postre tienen repercusión en el desarrollo competitivo regional. Dicho de otra forma, de nada sirve una serie de condiciones propicias para lograr el éxito en un clúster si los dirigentes que toman las decisiones críticas relacionadas con su desempeño no se desenvuelven como verdaderos líderes en este tipo de contextos.

Por consiguiente, se concluye que hay una importante oportunidad de despliegue investigativo en torno a esta temática particular. El terreno es propicio para el desarrollo de estudios tanto teóricos como empíricos, y tanto desde la esquina de lo cuantitativo como de lo cualitativo. Y pese a que lo anterior es coincidente con lo mencionado por otros autores (Sydow *et al.*, 2011; Müller-Seitz, 2012; y Acar, Guo y Saxton, 2007), sorprende la vigencia de sus conclusiones a pesar del tiempo transcurrido desde el momento de su emisión. Es decir, a la fecha aún no se han realizado contribuciones relevantes que hayan profundizado el tema en cuestión.

Es preciso resaltar que el concepto de clúster en la mayoría de documentos estudiados en la revisión de literatura concerniente al tópico de liderazgo en clústeres tenía la connotación genérica de agrupación o aglomeración convencional. Por esta razón se pudo constatar que el término ha sido usado ampliamente en la realización de aportes en diferentes áreas de investigación. Esto supone un truncamiento del término investigativo (constructo) que dificulta su búsqueda. De esta forma, la refinación subsecuente para lograr el propósito del presente estudio demandó un trabajo bastante importante por parte de los autores frente a la cantidad de resultados preliminares arrojados por los procesos originales de búsqueda.

Finalmente, un punto de especial consideración es que se considera conveniente evaluar la temática de liderazgo en clústeres desde una perspectiva que tome en consideración a los países en vías de desarrollo, y particularmente los países latinoamericanos: la brecha investigativa es especialmente evidente en este tipo de contextos. Allí, el despliegue del análisis sería particularmente recomendable a través de la elaboración de casos de estudio que permitan analizar, en un concepto práctico y real, el desarrollo de los clústeres y la influencia de los estilos de liderazgo y habilidades blandas de sus dirigentes empresariales.

## Referencias

- Acar, M., & Guo, Chao and Saxton, G. D. (2007). Managing Effectively in a Networked World. *The Public Manager*, 36(2), 33–38.
- Asheim, B. (1995). Industrial districts as “learning regions”. A condition for prosperity? In *IGU Commission on “interdependent and uneven development: Global-local perspectives” ESST Conference* (pp. 7–11).
- Asheim, B. T., & Isaksen, A. (2002). Regional Innovation Systems: The Integration of Local “Sticky” and Global “Ubiquitous” Knowledge. *Journal of Technology Transfer*, 27, 77–86. doi:10.1023/A:1013100704794
- Asheim, B., & Gertler, M. (2005). The Geography of Innovation. En *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 291 – 317). Nueva York: Oxford University Press.

- Blazek, J., Zizalova, P., Rumpel, P., Skokan, K., & Chladek, P. (2013). Emerging regional innovation strategies in Central Europe: Institutions and Regional Leadership in generating strategic outcomes. *European Urban and Regional Studies*, 20(2), 275 – 294.
- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39 (February), 61–74. doi:10.1080/0034340052000320887
- Closs, D. J., Speier, C., & Meacham, N. (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 101-116.
- Cooke, P., Uranga, M. G., & Etxebarria, G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organizational dimensions. *Research Policy*, 26, 475–491. doi:10.1016/S0048-7333(97)00025-5
- Crevoisier, O. (2004). The Innovative Milieus Approach: Toward a Territorialized Understanding of the Economy? *Economic Geography*, 80(4), 367–379. doi:10.1111/j.1944-8287.2004.tb00243.x
- De Propriis, L. (2002). Types of innovation and inter-firm co-operation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(4), 337–353. doi:10.1080/08985620210144974
- De Propriis, L., Bailey, D., Bellandi, M., & Caloffi, A. (2010). Place-renewing leadership: trajectories of change for mature manufacturing regions in Europe. *Policy Studies*, 31(4), 457 – 474.
- Ingstrup, M. B. (2013). Facilitating Different Types of Clusters. *Management Revue*, 24(3), 133 – 150.
- Ingstrup, M. B., & Damgaard, T. (2013). Cluster facilitation from a cluster life cycle perspective. *European Planning Studies*, 21(4), 556-574.
- Kim, S. (2015). Regional Advantage of Cluster Development: A Case Study of the San Diego Biotechnology Clúster. *European Planning Studies*, 23(2), 238 – 261.
- Lagendijk, a, & Charles, D. (1999). Clustering as a new growth strategy for regional economies? A discussion of new forms of regional industrial policy in the United Kingdom. *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, (Chapter 5), 127–153.
- Lazarus, A. (2013). Soften up: the importance of soft skills for job success. *Physician Executive*, 39(5), 40–5. Recuperado de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24180187>
- Lindqvist, Ketels, & Sölvell. (2013). *The Cluster Initiative Greenbook 2.0. Annual Global Conference in Gothenburg*.
- Lippert, R., & Gaál, Z. (2014). Management approach between business cluster success and soft leader characteristics. *Problems of Management in the 21° Century*.
- Mabey, C., & Freeman, T. (2010). Reflections on Leadership. *Policy Studies*, 31(4), 505 – 522.
- MacNeill, S., & Steiner, M. (2010). Leadership of cluster policy: lessons from the Austrian Province of Styria. *Policy Studies*, 31(4), 441 – 455.

- Madrigal, B., Arechavala, R., Lozano, K., & Madrigal, R. (2015). Liderazgo y Capital Social, Ejes para consolidar un Clúster: CS Muebles en Jalisco, México. In *Revista Global de Negocios* (pp. 109 – 120).
- Marshall, A. (1919). *Industry and Trade, A study of Industrial technique and business organization; and their influences on the conditions of various classes and nations*.
- Mei, H., & Liao, L. (2014). Analysis on forming mechanism and realization path of innovative cluster. In *7th International Conference on Management Science and Engineering Management, Lecture Notes in Electrical Engineering* (pp. 155–166).
- Menu, S. (2012). The role of cluster policy on leadership: Evidence from two poles of competitive. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 30(5), 816 – 834.
- Morosini, P. (2004). Industrial Clusters, Knowledge Integration and Performance. *World Development*, 32(2), 305-326.
- Mukim, M. (2012). Does Agglomeration Boost Innovation? An Econometric Evaluation. *Spatial Economic Analysis*, 7(3), 357-380.
- Müller-Seitz, G. (2012). Leadership in interorganizational networks: a literature review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2011.00324.x/full>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.).
- Parrilli, M. D. (2009). Collective efficiency, policy inducement and social embeddedness: Drivers for the development of industrial districts. *Entrepreneurship & Regional Development*, 21(1), 1 – 24.
- Parrilli, M. D., & Sacchetti, S. (2008). Linking learning with governance in networks and clusters: key issues for analysis and policy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 20(4), 387–408. doi:10.1080/08985620801886463
- Pitelis, C. (2012). Clusters, entrepreneurial ecosystem co-creation, and appropriability: A conceptual framework. *Industrial and Corporate Change*, 21(6), 1359–1388. doi:10.1093/icc/dts008
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76, 77–90.
- Porter, M. E. (2000). Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 15–34.
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. *Harvard Economic Studies*, 46(2), xii, 255 p. doi:10.2307/1812657
- Singleton, J. (2013). Firm Structure and National Rivalry. In *The World Textile Industry* (pp. 122–123). Londres: Routledge.
- Sotarauta, M. (2010). Regional development and regional networks: The role of regional development officers in Finland. *European Urban and Regional Studies*, 17(4), 387.

- Svetina, A., Jaklic, M., & Zagorsek, H. (2005). Leadership and Clusters: The Applicability of Existing Leadership Theories to the Concept of Clusters. In *Sixth International Conference on "Enterprise in Transition"* (pp. 263 – 279).
- Svetina, A., Jaklic, M., & Zagorsek, H. (2008). Leadership in Clusters: Attributes of Effective Cluster Leader in Slovenia. *Transformation in Business & Economics*.
- Sydow, J., Lerch, F., Huxham, C., & Hibbert, P. (2011). A silent cry for leadership: Organizing for leading (in) clusters. *Leadership Quarterly*, 22(2), 328–343. doi:10.1016/j.leaqua.2011.02.008
- Szabo, E., Brodbeck, F. C., Den Hartog, D. N., Reber, G., Weibler, J., & Wunderer, R. (2002). The Germanic Europe Cluster: Where employees have a voice. *Journal of World Business*, 37, 55 – 68.