

Trascendencia del perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones mexicanas

(Recibido: 27/agosto/2014 –Aceptado: 10/marzo/2015)

Guillermo Velázquez Valadez^{*}

José Antonio Montejano Luna^{**}

Héctor Allier Campuzano^{***}

Resumen

Dentro de los sistemas de gestión del capital humano, destaca la importancia de apoyarse en un modelo de liderazgo que brinde las capacidades para facilitar los procesos humanos y la integración de equipos de trabajo. En este contexto, se puede apreciar que las organizaciones mexicanas aplican modelos de liderazgo extranjeros que no responden totalmente a las características y cultura de los mexicanos, así mismo se aprecia que un alto porcentaje de estas organizaciones aplican el modelo autoritario (Stakeholder) para el desarrollo de sus funciones y actividades dentro de los procesos productivos. Por otra parte, no se ha desarrollado un perfil del líder mexicano que combine el interés por la tarea y por el individuo (Multistakeholder) en busca de un incremento de la productividad y del bienestar individual. Lo anterior es relevante, ya que el índice de crecimiento del país en los últimos doce años se

^{*} Doctor por la Universidad la Salle; Profesor-Investigador de la SEPI-ESE, Instituto Politécnico Nacional.

^{**} Maestro en Ciencias por el IPN; Profesor-Investigador de la ESIME-Ticomán, Instituto Politécnico Nacional.

^{***} Maestro en Ciencias Económicas por el IPN; Profesor-Investigador de la SEPI-ESE, Instituto Politécnico Nacional.

ha estancado en alrededor del 2% del PIB. Bajo estas circunstancias, se propone la adopción del modelo de Liderazgo Empático por parte de las organizaciones mexicanas, así como del perfil del líder que se propone, el cual tiene la ventaja de contemplar las necesidades de la base trabajadora y las peticiones de los puestos directivos.

Clasificación JEL: M12.

Palabras Clave: liderazgo, gestión y dirección, equipos de trabajo, empatía.

Introducción

Con el fenómeno de la globalización y la fuerte interrelación que se percibe entre países, organizaciones e individuos, misma que a partir del Siglo XXI se ha presentado de forma contundente en los diferentes escenarios económicos, sociales y administrativos, es evidente la necesidad de contar con herramientas y habilidades especiales que permitan eficientar los esfuerzos y aprovechar las oportunidades que el contexto ofrece.

La sociedad del conocimiento requiere de cambios profundos, “el nuevo reto que tiene ante sí la sociedad postcapitalista es la productividad de los trabajadores del conocimiento y de servicios. Mejorar la productividad de los trabajadores de conocimiento exigirá cambios radicales en la estructura de las organizaciones de esta sociedad y en la estructura de la sociedad misma”. (Drucker, 1994, p. 93).

Cabe señalar que el comportamiento del capital humano será la pieza clave de los futuros líderes para organizar a sus equipos de trabajo y fomentar la creatividad e innovación en el capital humano, según Chiavenato “dado que el mundo cambia, las empresas también están cambiando en la misma dirección y cada vez con más rapidez, lo cual requiere transformaciones en productos y servicios, métodos y procesos, equipos y tecnologías estructura organizacional y cargos y, sobre todo en el comportamiento de las personas. La creatividad es la base de todo. (Chiavenato; 2002; p. 329).

Bajo esta tesitura, el liderazgo cobra importancia en todas las organizaciones, toda vez que el capital humano y social de una organización, marca la diferencia entre éxito y fracaso, de tal forma que sólo bajo el esquema de integrar los recursos humanos y organizarlos en equipos de trabajo se logra generar innovación, valor agregado y mayor satisfacción a los clientes, elementos que actualmente son apreciados tanto por oferentes como por demandantes.

Basados en la aseveración anterior se puede decir que: “la creación de un marco normativo creará un estilo de comportamiento y convivencia que nos distinguirá del resto. Por eso cada equipo debe tener unas reglas atendiendo al momento

en el que se encuentra y, sobre todo, al modelo de dirección por el que se apueste”. (Mateo y Valdano, 1999, p. 57).

La cita anterior deja claro que liderazgo y dirección deben estar alineados y en concordancia para un buen funcionamiento, un elemento de vital importancia para que el modelo de liderazgo adoptado por las organizaciones tenga efectos positivos, es determinar el perfil del líder de acuerdo a factores que definen la identidad de una sociedad, dentro de ellos se encuentran: la cultura, creencias, costumbres, religión, valores, principios y educación. La combinación de todos ellos, da una personalidad única a la sociedad que la destaca de las demás y brinda elementos para conformar un perfil que permita la identificación entre líder y colaboradores, además de facilitar la comunicación y la confianza que debe permear en este tipo de relaciones organizacionales.

Una variable que no se debe excluir en la actualidad y con miras al futuro es la tecnología, la cual tiene la virtud de acelerar el cambio e incrementar la productividad, Zavall nos dice al respecto “la tecnología es una fuente potencial de importantes ganancias de productividad. Simultáneamente, la tecnología permite responder en parte a las más grandes exigencias de los consumidores. (Zavall; 2009; p. 38).

Esta aseveración tiene efectos económicos que impactan directamente en las empresas y en las familias, reflejándose en sus índices de rentabilidad e ingresos respectivamente, así como, en la aplicación eficiente de recursos para la reducción de costos e incremento de la calidad en los productos y servicios que se ofrecen al mercado.

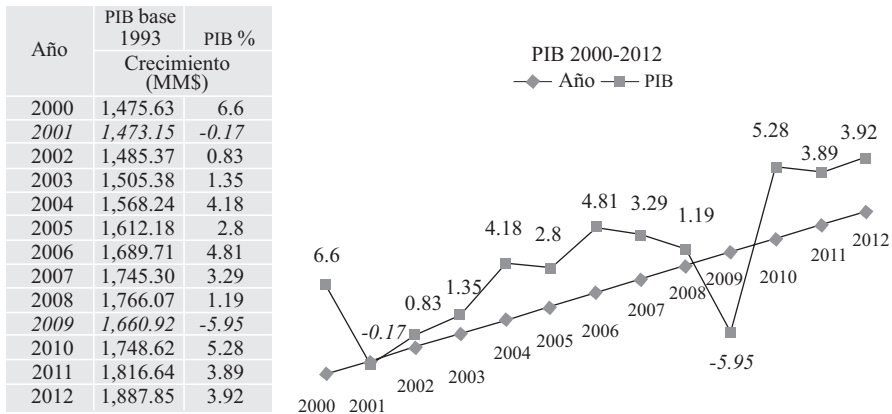
Problema de investigación

De los 35 modelos de liderazgo que actualmente son reconocidos a nivel mundial, nuestro país no cuenta con un modelo de liderazgo propio que aglutine a directivos y colaboradores, bajo un principio rector que sirva de enlace entre todos los que conformamos la sociedad mexicana, esta situación en combinación con el modelo Neoliberal que México adoptó hace más de treinta años, han conducido al país a bajos índices de crecimiento económico y una polarización de la sociedad.

Así mismo el comportamiento en el índice de productividad a nivel internacional refleja un retroceso en los últimos quince años, lo cual es la suma de un bajo nivel de gestión administrativa y una aplicación de modelos de liderazgos extranjeros que no se apegan a la idiosincrasia mexicana y por lo tanto sus resultados son limitados al ser elaborados para otro tipo de sociedad, con otros valores y principios.

En la siguiente gráfica se puede observar el comportamiento del Producto Interno Bruto del país en el periodo 2000-2012:

Gráfica 1
PIB de México 2000-2012



Fuente: Banco de Información Económica del INEGI.

Es importante destacar que en el periodo citado, México creció a una tasa promedio de 2.46% en su PIB, contra el 6% anual que se requiere para cerrar la brecha con los países desarrollados, abatir el desempleo, hacer más igualitaria a nuestra sociedad y ocupar un lugar entre los primeros quince en materia de productividad y competitividad a nivel mundial.

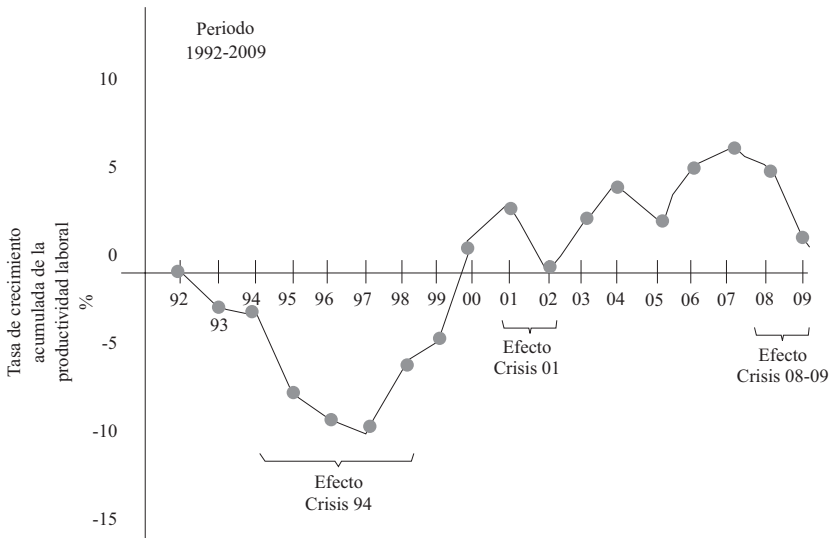
Por otra parte, con base a los Censos Económicos 2009 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), nuestro país cuenta con 5,144,056 empresas, que emplean a 27,727,406 personas. De manera detallada se muestran las siguientes cifras:

1. El 95.2% (4.8 millones) de las compañías son microempresas, el 4.3% (221,194) pequeñas empresas, el 0.3% (15,432) medianas y el 0.2% (10,288) grandes firmas.
2. Las microempresas emplean al 45.6% de todos los trabajadores, las pequeñas al 23.8%, las medianas al 9.1% y las grandes al 21.5%.
3. Los Estados con mayor número de empresas son: Estado de México (585,000), Distrito Federal (414,000), Veracruz (364,000), Jalisco (331,000) y Puebla (309,000).

4. En relación al giro empresarial los datos son: sector servicios (47.1%), comercio (26%), manufacturas (18%) y otros (8.9%).

Los datos anteriores muestran una radiografía en donde encontramos que las grandes empresas mexicanas, son pocas comparadas con el número total (0.2%), se percibe una alta concentración en 5 Estados de la República y el mayor porcentaje de empleos corresponden a las empresas más inestables y con menor capacidad de margen económico. Muestra de ello es la evolución que refleja la productividad acumulada de México en el periodo 1992-2009.

Gráfica 2
Evolución de la productividad en México 1992-2009



Fuente: CIDAC.

La situación descrita anteriormente, es resultado de la falta de equipos de trabajo en las organizaciones nacionales, ausencia de líderes con un perfil que se identifique y comprenda las necesidades de sus colaboradores, incidiendo en su comportamiento y su productividad, alineando los intereses particulares con los intereses organizacionales.

Objetivo:

Proponer un perfil del líder mexicano que contenga elementos de la cultura nacional y responda a las necesidades de las empresas mexicanas, encuadrado en el modelo de liderazgo empático con el propósito de impactar positivamente en los equipos de trabajo.

Hipótesis:

El modelo de liderazgo autoritario aplicado por las organizaciones nacionales ha contribuido al bajo crecimiento del PIB en México, la falta de productividad y el número reducido de grandes empresas nacional, es consecuencia de no contar con un modelo de liderazgo propio y un perfil de líder que impulse y oriente las actividades de los colaboradores y su integración en equipos de trabajo.

El liderazgo en México

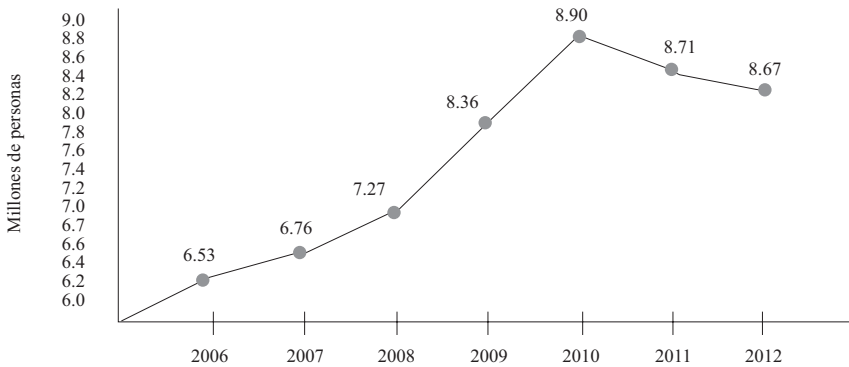
Nuestro país se ha caracterizado por adoptar modelos administrativos y de gestión extranjeros los cuales los ajusta a su cultura e idiosincrasia, obteniendo niveles medios de productividad y competitividad, en ese sentido, el modelo de liderazgo que más se ha aplicado es el “Liderazgo Orientado a la Tarea”, el cual contempla tres factores primordiales: Las relaciones miembro-líder, la estructura de la tarea y el poder del cargo (Gibson, 2010: 319).

Respecto a la relación miembro-líder, en nuestro país ha sido determinado por una fuerte tendencia hacia la autoridad por parte del líder, poca atención a la retroalimentación e imposición de las actividades a realizar. La estructura de la tarea, normalmente responde a procesos que en un alto porcentaje no es producto de una planeación y razonamiento, sino más bien obedece a ir dando solución a las situaciones que van apareciendo, lo cual resulta lenta y costosa con bajos índices de productividad y competitividad. Finalmente el poder del cargo, como ya fue señalado anteriormente, está desproporcionado hacia la parte del líder, otorgándole una fuente de poder por coacción que obliga a realizar las tareas más por miedo que por convicción, eliminando casi totalmente la creatividad e innovación, dejando a las organizaciones en una posición de desventaja frente a las de los países desarrollados.

La aplicación de este modelo de liderazgo en las organizaciones nacionales, combinada con políticas laborales y económicas implementadas por el gobierno mexicano, ha llevado a un crecimiento de la tasa de desempleo, lo cual se observa

claramente en el sexenio 2006-2012, por lo tanto es necesario cambiar el paradigma utilizado hasta este momento y aplicar un modelo que combine el enfoque en la tarea y en los individuos.

Gráfica 3
Población desempleada en México 2006-2012



Fuente: INEGI.

En una investigación sobre la opinión de los mexicanos acerca del liderazgo realizada en el año de 2010, se encontraron los siguientes datos:

- Sólo el 0.6 % de las personas encuestadas está de acuerdo en que el liderazgo es una técnica que se emplea en México.
- El 54.2 % rechaza la pregunta sobre que el liderazgo sea una técnica ampliamente utilizada en nuestro país.
- Por otra parte, sólo 1.6 % asevera que las empresas y escuelas fomentan el liderazgo.
- Asimismo, para el 85%, señala que el liderazgo contempla a la planeación y calidad como herramientas para conformar equipos competitivos. (Velazquez, 2010: pp. 126-127).

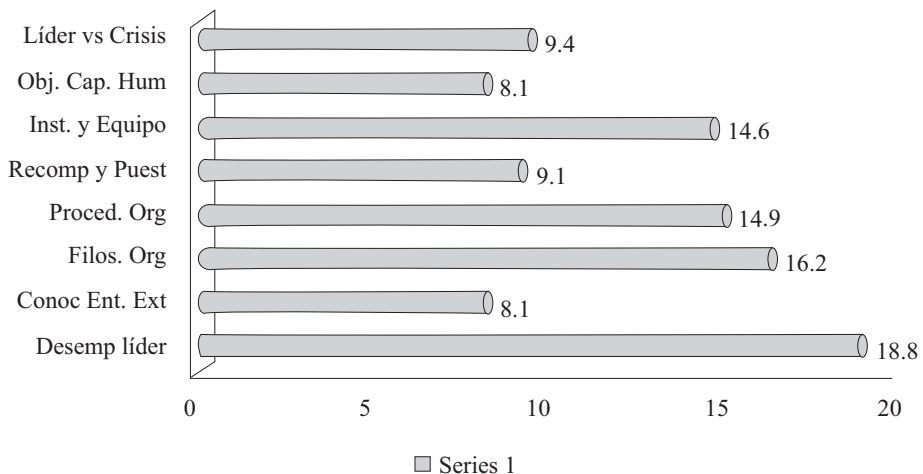
Se observa desinterés en las organizaciones a invertir en la capacitación de sus empleados, por lo que no existe una planta laboral preparada para cumplir los planes y programas que diseñen e implanten las organizaciones; sin embargo, se reconoce la importancia del liderazgo y su relación con la productividad. Lo anterior se demuestra con los siguientes resultados:

- Para el 82% el liderazgo estimula la productividad y fortalece la estabilidad económica y social de la organización.
- Un 83% asegura que el liderazgo mejora la comunicación intergrupala y reduce los conflictos administrativos.
- El 81% dice que el liderazgo marca la diferencia entre el éxito y fracaso de una organización. (Velazquez, 2010: p. 129).

Para lograr que una organización sea productiva y competitiva se requiere que cada uno de sus recursos humanos cumpla con su función y sea lo suficientemente capaz para tomar decisiones. Esto es posible lograrlo si primero se forman grupos de trabajo en que la comunicación y la confianza sean ejes de su interrelación, con un líder que esté al pendiente de cada uno de sus miembros, cuidando sus intereses e involucrándose en cada problema que se presente.

El desempeño del líder mexicano en las organizaciones y al frente de los equipos de trabajo, se obtuvo de una investigación realizada en el 2012, evaluando los siguientes rubros:

Gráfica 4
Evaluación del desempeño del líder



Fuente: Velazquez, G. y Ángeles G; Importancia del sistema de liderazgo en la empresa mexicana; 2012.

Como se aprecia en la gráfica, los puntos más débiles del líder en la evaluación realizada son los objetivos sobre el capital humano (8.1%), el conocimiento sobre el entorno externo de la organización (8.1%) y la recompensa y puestos (9.1%), lo cual confirma que la mayoría de los líderes mexicanos están enfocados más a la tarea que a los individuos, por otra parte se interpreta que lo que suceda afuera de la organización tiene poca importancia.

Con el propósito de solventar estas dos deficiencias, se tomó el modelo de John Adair, quien señala los puntos clave que un líder debe cuidar:

- Los líderes se identifican con sus grupos y organizaciones, pero no a expensas de su compromiso con la tarea común.
- El cuidado por el individuo debe ser esencialmente práctico; eso significa tomar en serio sus necesidades e intereses.
- Las divisiones de clase y los símbolos de prestigio no tienen nada que hacer con el verdadero liderazgo. Los líderes son más necesarios cuando personas libres e iguales se unen para alcanzar grandes resultados.
- Parte del liderazgo estratégico es crear una conciencia de trabajo de equipo en el que la línea de mando y los funcionarios especializados, los empleados y operarios, se sientan todos igualmente valorados por uno y mutuamente entre ellos.
- El liderazgo es una forma de servicio. Para conducir, el líder debe estar dispuesto a responder a las necesidades de los individuos que constituyen el equipo.
- La atención es lo más importante en las relaciones humanas; la atención y la confianza.
- El liderazgo en la sala de juntas es vital cuando se trata de generar nuevos productos y servicios, así como nuevos empleos (Adair, 1991: 75-76).

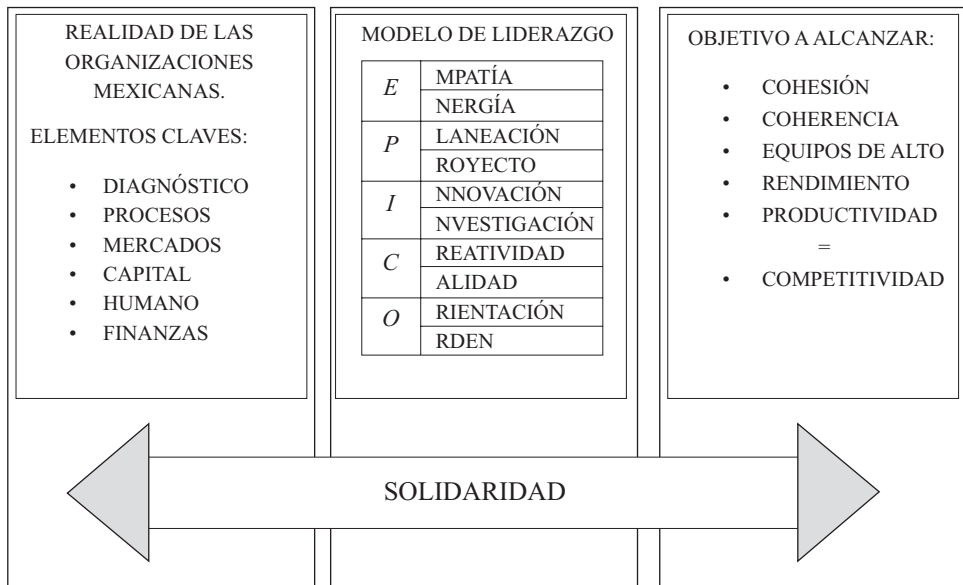
Bajo este contexto, al comparar los resultados de Velazquez y Ángeles con el modelo de Adair, se explica que la aplicación de los diferentes modelos de liderazgo en nuestro país, se apegan más por el interés en la tarea que por el individuo, dejando a un lado puntos importantes como son: la comunicación y la confianza, el cuidado del individuo y sobre todo el servicio que todo líder debe prestar a sus colaboradores. Todos los elementos anteriores llevan a señalar la necesidad de un modelo de liderazgo que responda a la cultura mexicana.

Liderazgo empático

El liderazgo empático se define como: “El estilo que permite al líder ubicarse en el lugar de los seguidores y que mediante el conocimiento de los individuos, habilidades

para negociar y técnicas de intervención e integración, permite formar equipos de trabajo que generen valor agregado en sus actividades, dando ventajas competitivas a sus organizaciones, así como un incremento notable de la productividad, mediante innovaciones de calidad a los procesos productivos” (Velazquez, 2009: 27).

Figura 1
Modelo de Liderazgo Empático



Fuente: G. Velazquez, 2009.

La definición anterior se ajusta a las necesidades reales y actuales de las organizaciones mexicanas, destacando que el líder nacional, deberá de realizar un esfuerzo extremo por cultivar cada uno de los conceptos que encierra el modelo, lo anterior en el entendido, que para que funcione y arroje resultados positivos se deberá tener un dominio de lo señalado anteriormente. Por otra parte, si la meta es obtener equipos de alto rendimiento que basados en la coherencia y la cohesión incrementen notablemente la productividad y competitividad, entonces los líderes nacionales deberán de cultivar y dominar los elementos que señala el modelo:

- Empatía: aplicada con energía, de tal forma que líder y colaboradores se sientan identificados.
- Planeación: como eje de toda actividad o proyecto, basada en una proyección que armonice la visión organizacional con la del líder que guía las acciones.
- Innovación: acción primordial del equipo de trabajo que se debe reflejar en los productos y procesos de la organización, al mismo tiempo que genere valor agregado a clientes y usuarios, la cual deberá estar siempre basada en la investigación.
- Creatividad: como elemento detonante de la generación de nuevo conocimiento que impacte positivamente en los procesos esenciales de la organización, su principal eje es la calidad.
- Orientación: del líder hacia sus colaboradores en cada una de sus actividades, así como, definir el orden y limpieza en el desarrollo de las funciones.

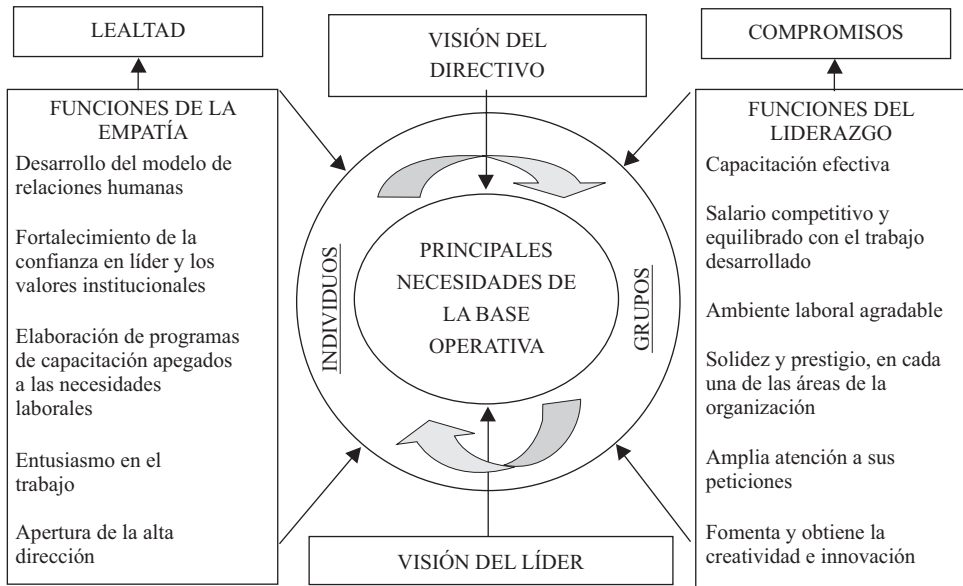
De acuerdo con Velazquez, de las características propias del pensamiento mexicano, los líderes deben de cultivar los siguientes rasgos:

- Entusiasmo: dinámico, con energía.
- Calidez: el empleado mexicano necesita una gran dosis de afecto que lo contagie e invite a realizar las tareas que le encomiendan.
- Serenidad: un líder en todo momento debe ser racional y estudiar con calma todas las posibles soluciones al problema.
- Unión del grupo e interés por el individuo: en todo momento el líder debe cuidar que el grupo se mantenga unido y los individuos se sientan satisfechos con las tareas encomendadas.
- Rigidez, pero con justicia: el líder debe adoptar una posición de no comprometerse con nadie y anteponer los intereses institucionales a los personales.
- Empatía: es una práctica que al líder le permite descubrir los deseos, necesidades y requerimientos de sus seguidores, para definir cuál es la mejor posición dentro del equipo.
- Humildad: es la cualidad del líder que no le deja creer jamás que ha llegado a la cumbre en ningún sentido, ni cegararlo hasta el punto de no ver lo mucho que le queda por adelantar y la ventaja que otros le llevan. La humildad no es apocamiento, sino estímulo y acicate de superación. (Velazquez, 2011. pp. 62-64).

Los rubros marcados anteriormente, permiten al líder enfocarse tanto en la tarea como en el individuo, observando las principales necesidades de la base operativa, dando al directivo una visión amplia en donde se fomenta la lealtad y el compromiso de ambas partes. En este punto es de suma relevancia destacar que dentro del rol del líder debe de gestionar la lealtad y compromiso de cada uno de sus seguidores, tanto para con la organización, como para con el equipo de trabajo.

A continuación se muestra un esquema de como la visión del líder en consonancia con las funciones de la empatía y el liderazgo, busca generar los dos conceptos ya mencionados (empatía y lealtad).

Figura 2
Funciones de la Empatía-Liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

Importancia del perfil del líder

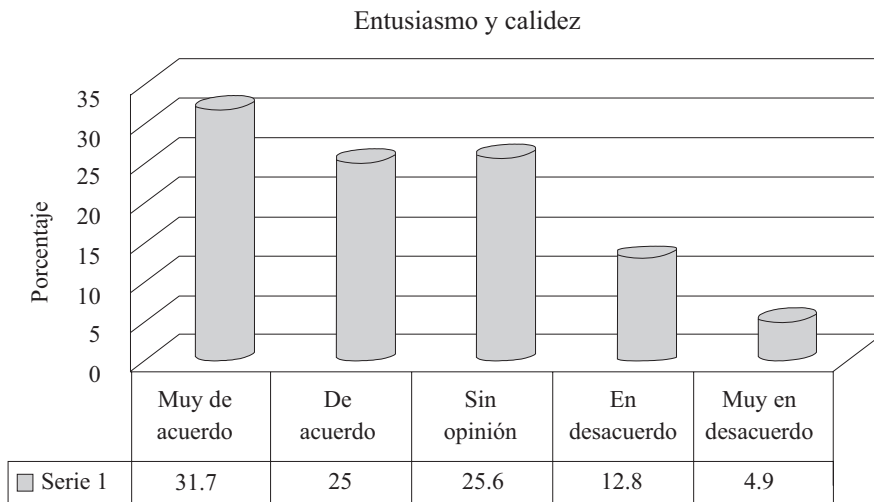
Es importante señalar que para que el esquema presentado en la figura 2 tenga efectos positivos, es necesario que el líder cuente con un perfil que contemple la cultura del entorno donde se desenvuelve y al mismo tiempo recoja las necesidades

e intereses de la organización, asimismo, se considera que el perfil idóneo para las organizaciones mexicanas, son los rasgos distintivos que presenta el modelo de Liderazgo Empático. Lo anterior se complementa con lo que dice Kotter: “más de la mitad de las empresas que he observado, nunca han sido capaces de crear la urgencia suficiente para provocar una acción. Sin la motivación, la gente no ayuda y el esfuerzo va a ninguna parte” (Kotter, 1996: p.36), por esta razón es necesario que los líderes cuenten con un perfil que les permita impulsar a sus seguidores y crear el sentido de urgencia.

A continuación se expone los datos encontrados en la investigación sobre el perfil idóneo del líder mexicano:

1. *Entusiasmo y calidez*: se detecta en la investigación “El perfil idóneo del líder mexicano” realizada a nivel nacional en 2014, que los mexicanos prefieren que su líder sea entusiasta, ya que según los comentarios recabados, los contagia y les transmite seguridad y confianza en sus actividades, por otra parte, también aducen que un líder cálido facilita la comunicación y permite sentirse más cercano a él, situación que favorece la participación y colaboración de todos los integrantes del equipo de trabajo.

Gráfica 5
Perfil del líder mexicano



Fuente: Investigación “El perfil idóneo del líder mexicano”; GVV, 2014.

Se observa en la gráfica que casi 57% de los encuestados apoyan estos dos rasgos distintivos y sólo 17% rechaza estas dos características, situación que permite afirmar que la mayoría las acepta y desea, en el sentido de que los líderes las practiquen en sus estilos de mando. Sin embargo, aparece un 26% aproximadamente que están indeciso o sin opinión, lo cual, lleva a profundizar en la investigación, donde se encontraron los siguientes hallazgos:

- a) Más del 10% de los indecisos considera que darle mucha confianza y atención a los trabajadores nacionales, abre la puerta para mal interpretarse y perder la línea entre jefe y subordinado, lo cual, según su opinión llevaría al caos organizacional.
- b) Para el 8% de los encuestados sin opinión, señalan que una actitud abierta y considerada del líder hacia la base trabajadora, generaría desconfianza entre los seguidores, toda vez que no saben las verdaderas intenciones de su jefe y el precio que tendrán que pagar por recibir ese trato.
- c) Un 8%, menciona no creer en un cambio de actitud del líder, mencionando que durante su vida laboral les han prometido cambios y mejores tratos, sin que se plasmen concretamente en la realidad.

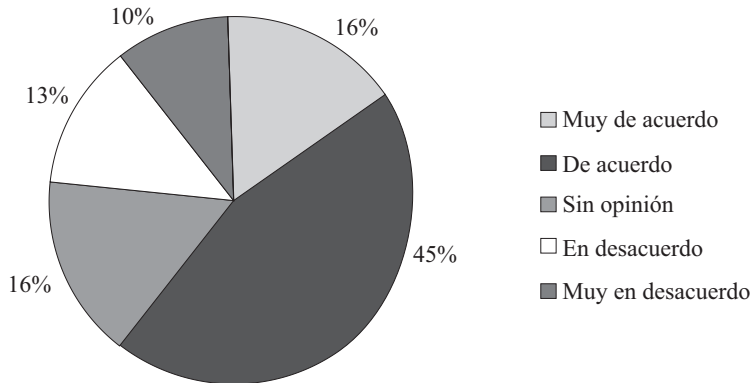
Estas circunstancias, conduce a opinar que los líderes mexicanos deberán trabajar en este rubro, pregonando con el ejemplo, así como, cumplir cualquier pacto o promesa que hagan para que el seguidor vea realmente el cambio.

2. *Dominio de la tarea*: una característica fundamental en el desempeño de un líder es el dominio que refleje de las actividades que realiza, ya sean operativas, de dirección, financieras o tecnológicas, lo anterior porque genera confianza y empatía del seguidor hacia su líder, al tener la seguridad de que lo sabrá guiar y resolver los problemas que le presente al desarrollar su trabajo. Robbins señala que: “los seguidores admiran a los líderes porque no dudan. Los líderes por ende, necesitan demostrar confianza en sí mismos para así convencer a los seguidores de su rectitud de sus objetivos y decisiones” (Robbins; 2010; p. 372).

En la gráfica 6, se aprecia cómo un 61% aceptan abiertamente esta cualidad como un puntal de lo que el líder debe manejar y transmitir a sus seguidores, por

Gráfica 6 Perfil del líder mexicano

Dominio de la tarea



Fuente: Investigación “El perfil idóneo del líder mexicano”; GVV, 2014.

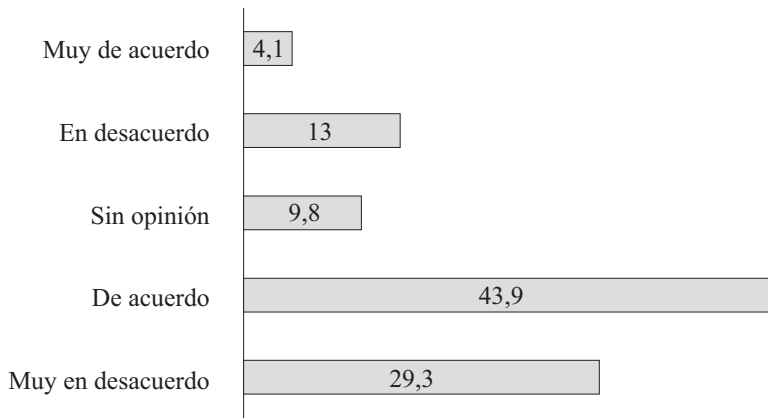
otro lado, existe un 16% de indecisos, los cuales mencionan que lo importante es contar con un equipo de expertos aunque no dominen los procesos, así mismo 26% rechaza esta característica, señalan que los puestos en las organizaciones nacionales se dan por relaciones y amistades, no importando el nivel de conocimiento de las tareas a realizar.

Lo que queda claro, es que el dominio de la tarea es una cuestión fundamental tanto para el líder como para los seguidores en el desempeño de sus funciones, toda vez que de ello dependen los niveles de productividad, competitividad y calidad que se ofrecen al consumidor final y que hace la diferencia con los productos o servicios de la competencia.

3. *Unión del Grupo e interés por el individuo*: uno de los hallazgos más relevantes encontrados en la investigación, fue el hecho de que los trabajadores mexicanos, han empezado a reconocer el valor del capital humano y su importancia dentro de los equipos de trabajo en la consecución de metas y objetivos.

Gráfica 7 Perfil del líder mexicano

Unión del grupo e interes
por el individuo



Fuente: Investigación “El perfil idóneo del líder mexicano”; GVV, 2014.

En los resultados mostrados en la gráfica 7, destaca enormemente que más del 73%, señala como una característica fundamental del líder, su función como elemento cohesionador de la unión del grupo y el desarrollo individual de cada colaborador, esta situación es reveladora, ya que la mayoría de los directivos mexicanos aplican el estilo de liderazgo autoritario, enfocado a la tarea principalmente, en ese contexto se aprecia que la visión del seguidor ha cambiado y requiere de un líder que concilie el interés por la tarea y el interés por el individuo, donde se incluya la recompensa (salario) que se percibe por el trabajo y la asignación de puestos).

Por otra parte, sólo el 9.8% de los encuestados muestran una indecisión en este rubro y el 17% lo rechaza, lo cual marca que los líderes deberán seguir trabajando para que el capital humano se convierta en una ventaja competitiva dentro de las organizaciones mexicanas y se genere el valor agregado que requieren para competir en mercados internacionales.

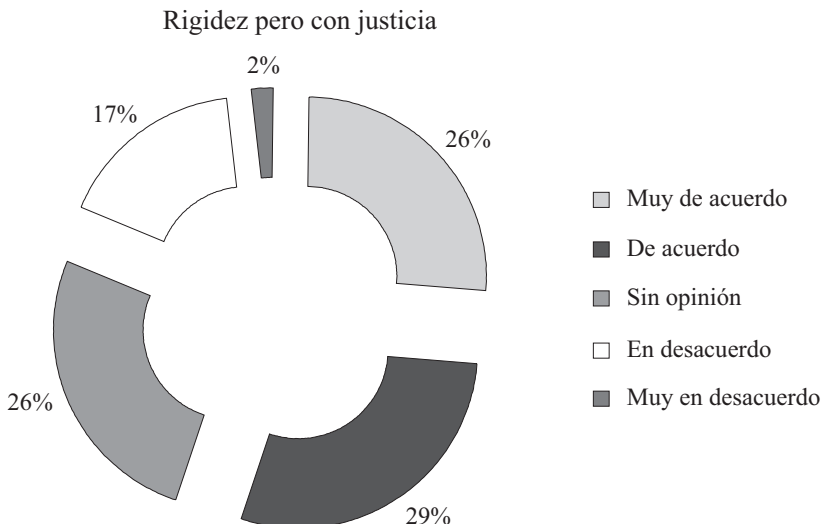
Bajo este contexto, el modelo de liderazgo empático se convierte en el modelo idóneo para la integración y articulación de los equipos de trabajo, al contener dentro de sus elementos a la empatía, la innovación y la creatividad, mismos que son detonadores del potencial humano y combinan el trabajo con el humanismo,

de tal suerte que dentro del perfil del líder mexicano deberá existir la dedicación de mantener a su equipo unido a través del interés por el individuo.

4. *Rigidez pero con justicia*: uno de los rubros que cobra mayor importancia dentro del perfil que el líder mexicano debe de reflejar, es el que tiene que ver con el poder y con la justicia con el que aplica el mando en el desarrollo de sus funciones. Es importante señalar que esta característica está ligada íntimamente a la cultura del país o región donde se establece la organización, así como, a la cultura organizacional que prevalece en cada compañía.

La definición de poder nos dice: “En un entorno organizacional, el poder es simplemente la habilidad de hacer que los otros hagan lo que uno quiere que ellos hagan” (Gibson, 2001: 283). Tomando esta definición y ligándola con el mando a través de la emisión de órdenes, tenemos como resultado el campo fértil para la generación de conflictos, por todo ello las decisiones que se tomen deberán de llevar una dosis de justicia que mengüe la proliferación de enfrentamientos entre los miembros del equipo.

Gráfica 8
Perfil del líder mexicano



Fuente: Investigación “El perfil idóneo del líder mexicano”; GVV, 2014.

Los resultados que la investigación arrojó en este rubro es que el 55% lo acepta abiertamente y señalan que es necesario contar con un líder que al mandar sea justo, ya que en la mayoría de los casos existe el favoritismo hacia algunas personas, lo cual deja en condiciones de desigualdad al resto del equipo, esta situación origina la desintegración del equipo de trabajo y la apatía en el desarrollo de funciones; también se encontró que el grupo de indecisos es muy alto 26%, este porcentaje de personas prefieren mantener el status quo, ya que gozan de privilegios y prebendas, de tal forma que ven atacados sus interés si se cambia la forma en que se aplica el poder y mando.

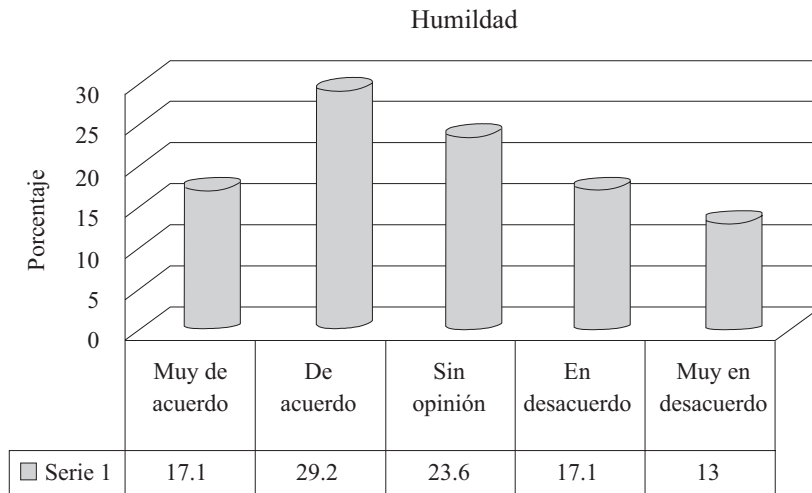
Así mismo, 19% de la población encuestada rechaza que el líder aplique su poder con justicia, al indicar que el trabajador mexicano sólo funciona bajo presión, con estricta supervisión y sin margen de réplica, ya que esto da pauta para que se relaje la disciplina.

5. *Humildad*: una característica que en el contexto mexicano cobra relevancia en el ejercicio del liderazgo es la humildad, este concepto encierra la capacidad del líder para reconocer el valor y las aportaciones que hacen sus seguidores en los procesos productivos e innovadores. Se considera vital remarcar este rubro, ya que en México, los modelos de liderazgo aplicados en las organizaciones, se enfocan principalmente a la tarea, dejando de lado el valor del capital humano y su forma de ejecutar el mando y presentar los resultados alcanzados es de forma unipersonal, al no dimensionar la aportación de cada uno de sus colaboradores.

Por humildad debemos entender “la capacidad del ser humano que domina o combate la tendencia desordenada a la propia excelencia, denominada soberbia” (Llanos Cifuentes; 2004: 60). Bajo esa definición, podemos decir que el líder mexicano debe de cultivar la humildad y combatir la soberbia que afecta su imagen y su desempeño.

En cuanto a los resultados obtenidos en esta característica del perfil del líder mexicano, estos fueron controvertidos, al encontrar que más del 30% la rechazan y casi 24% se encuentra sin opinión, cifras que reflejan un alto grado ya sea de desconocimiento del tema o una abierta animadversión a que los líderes muestren un valor diferente al que comúnmente según nuestra cultura debe de presentar un directivo.

Gráfica 9
Perfil del líder mexicano

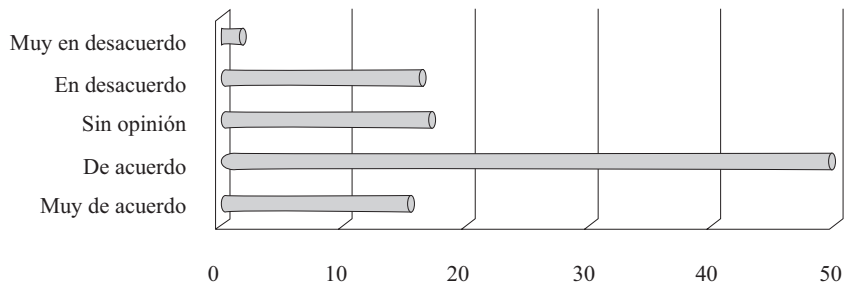


Fuente: Investigación “El perfil idóneo del líder mexicano”; GVV, 2014.

Con un 54% de rechazo e indecisos, los porcentajes se encuentran divididos ya que para un 46% de los encuestados deben de ser un elemento del perfil, que permita detonar en toda su capacidad el concepto de gestión del capital humano y brindar a las organizaciones ventajas competitivas que de otra forma son difíciles de adquirir. Por lo anteriormente expuesto, se debe de considerar la posibilidad de que los líderes nacionales manejen la humildad como un valor y un hábito que les dé los mecanismos para valorar a los integrantes de su equipo y darles el lugar que les corresponde de acuerdo a su actitud y resultados.

6. *Empatía y solidaridad*: estos dos elementos son claves en el modelo de liderazgo y en el perfil que los líderes mexicanos deben desarrollar, lo anterior porque se debe partir de un principio inamovible que permita concentrar, cohesionar y contener a los integrantes de cada equipo de trabajo. Según Velázquez, en su estudio realizado (2009), revela que el elemento cohesionador y que la gran mayoría de los mexicanos compartimos al formar parte de nuestra cultura es la solidaridad, la cual combinada con la empatía se convierte en la dupla idónea para generar sinergias y lograr ventajas competitivas basadas en el conocimiento y el talento humano.

Gráfica 10
Perfil del líder mexicano



	Muy de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
■ Serie 1	15.4	49.6	17.1	16.3	1.6

Fuente: Investigación “El perfil idóneo del líder mexicano”; GVV, 2014.

Es sorprendente que esta característica la aprueba el 65% de los encuestados, lo cual permite inferir que la sociedad y trabajadores mexicanos están migrando hacia nuevos paradigmas en la gestión y dirección de los sistemas y equipos de trabajo, esta situación se corrobora con el 1.6% que la rechazan abiertamente y el 16.3% que también expresaron su no aceptación de forma moderada.

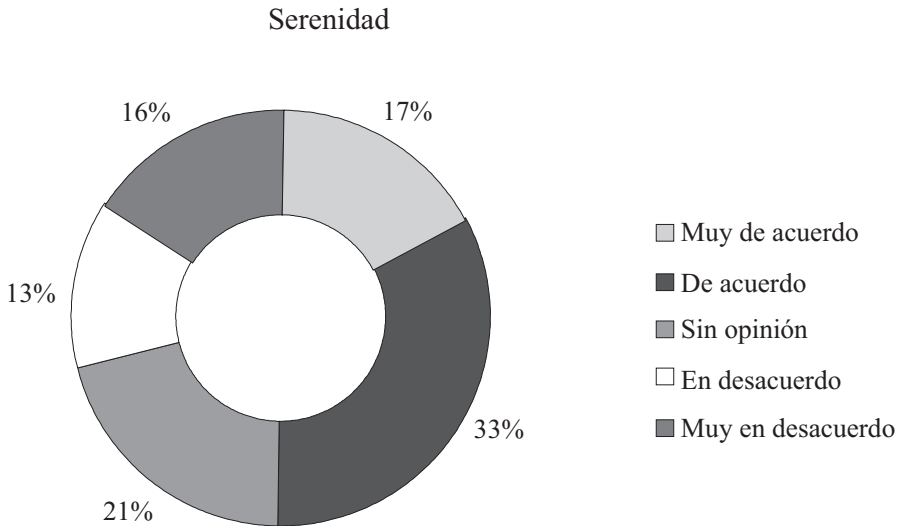
Es importante señalar que 17.1% expresaron estar indecisos ante la situación de que estas dos categorías formen parte del perfil del nuevo líder mexicano, sin embargo dejaron abierta la posibilidad de que se desarrollen y sean aceptadas de acuerdo a los resultados que se perciban, en este contexto es necesario que el modelo de liderazgo empático, ponga un énfasis especial en la solidaridad como el eje coordinador de todos los demás elementos y la empatía como la forma de comunicación y entendimiento con los seguidores.

Por otra parte, es preciso señalar que una buena parte del camino ya ha sido cubierto, el 65% obtenido en el estudio confirma los avances que las organizaciones nacionales y sus líderes han venido trabajando para cambiar la mentalidad del seguidor, respecto a la necesidad de que la empatía y solidaridad funcione en dos direcciones, tanto de líder a colaborador, como de colaborador a líder.

7. *Serenidad*: debido a las características propias de la cultura mexicana, la serenidad no es una virtud que distinga al líder nacional, esta situación afecta al momento de tomar decisiones, las cuales muchas veces son precipitadas, no bien razonadas y sobre todo sin fundamentos sólidos que los llevan a cometer errores y por lo tanto se refleja en decrementos en la productividad y elevados costos de producción, distribución y difusión.

La necesidad de incluir a la serenidad en el perfil que debe poseer el líder mexicano, se debe fundamentalmente a la continua toma de decisiones que los procesos productivos y administrativos implican y que requieren ser analizados bajo situaciones de calma y con datos duros.

Gráfica 11
Perfil del líder mexicano



Fuente: Investigación “El perfil idóneo del líder mexicano”; GVV, 2014.

La gráfica 11 muestra en forma clara, la división entre quienes aceptan este rubro dentro del perfil y quienes la rechazan o se encuentran indefinidos, como se puede observar el 50% la acepta y el 50% la rechaza o están indecisos. Destaca

que para el 21% esta característica debe o no estar dentro del perfil del líder, lo cual indica que se debe trabajar en el factor de la serenidad, como elemento que marca la diferencia entre una buena o mala decisión.

Es importante decir, que la serenidad aumenta la confianza del seguidor hacia el líder, al saber que los derroteros que tome cada actividad o proceso ha sido sometido a pruebas de experiencia, conocimiento y razonamiento, lo cual le garantiza que al menos en el panorama más próximo, la mejor opción es ser guiado por una persona que conserva la calma en los momentos de crisis.

Una vez concluida la estadística descriptiva, la cual permite definir un perfil idóneo para lograr la efectividad en la dirección y gestión de los equipos de trabajo por parte de los líderes mexicanos, la siguiente fase consistió en comprobar si existe alguna relación entre cada una de las variables que se incluyeron en el estudio: “perfil del líder mexicano”, para tal efecto se propuso un modelo correlacional en donde la respuesta sea la Empatía y la Solidaridad:

$$EC + DT + UI + RJ + HM + SN = ES$$

Dónde:

EC = Entusiasmo y Calidez

DT = Dominio de la tarea

UI = Unión de Grupo/Interés por el Individuo

RJ = Rigidez pero con justicia

HM = Humildad

SN = Serenidad

ES = Empatía y Solidaridad

Con los datos obtenidos en las encuestas, se formuló un análisis de correlación, utilizando para tal efecto el software Minitab 15, obteniendo las siguientes cifras:

La ecuación de regresión es:

Empatía y Solidaridad = 6.13 + 0.103 Entusiasmo y Calidez + 0.108 Dominio de la tarea + 0.0864 Unión del grupo + 0.112 Rigidez pero con justicia + 0.107 Humildad + 0.0929 Serenidad

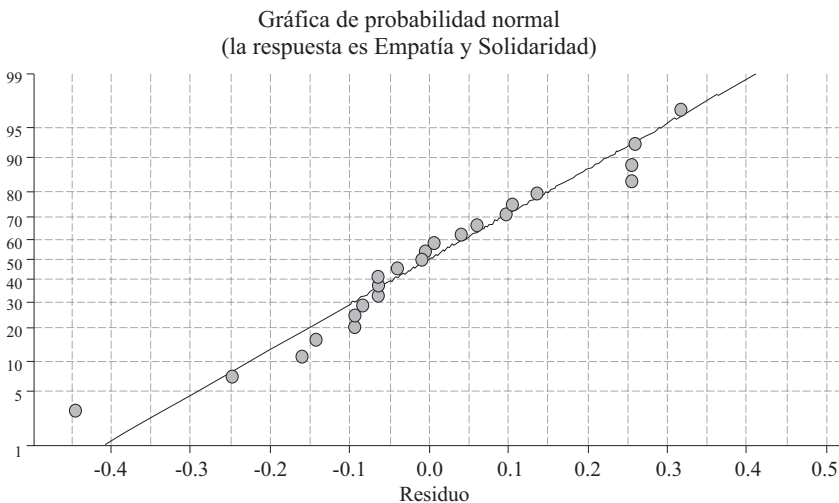
Predictor	Coef	Coef. de EE	T	P
Constante	6.131	1.704	3.60	0.002
Entusiasmo y Calidez	0.10299	0.02240	4.60	0.000
Dominio de la tarea	0.10842	0.02005	5.41	0.000
Unión de Grupo/Int. Individuo	0.08636	0.02412	3.58	0.003
Rigidez pero con justicia	0.11229	0.01989	5.64	0.000
Humildad	0.10724	0.02138	5.02	0.000
Serenidad	0.09287	0.02914	3.19	0.006

$S = 0.207250$ $R^2 = 72.2\%$ R^2 (ajustado) = 61.8%

La desviación estándar es de 0.207, lo cual nos dice que los datos no se encuentran muy dispersos, la R^2 (72.2%) explica de forma positiva la realidad y la R^2 ajustada (61.8%), aunque disminuye, sigue dando un intervalo de explicación significativo. Por su parte, la T de Student se mueve entre el cuantil 0.95 y 0.975 con 5 grados de libertad, dato que se considera bastante aceptable para una investigación social. Respecto al error P, se puede apreciar que está muy pegado al 0, por lo cual también se considera aceptable.

A continuación se muestra la gráfica de probabilidad normal, donde se observa que no sigue un patrón determinado, situación que indica que la prueba es correcta.

Gráfica 12 Probabilidad Normal vs Residuos



Fuente: Elaboración propia.

Dados los resultados obtenidos, se puede decir que existe una correlación media entre las variables propuestas en el modelo, lo anterior es importante porque sienta las bases para proponer un perfil del líder mexicano, que dé coherencia y permita detonar el potencial humano a través de la gestión del conocimiento, la innovación y la creatividad. La aseveración anterior lleva a la comprobación de la hipótesis propuesta al inicio de la investigación, toda vez que la ausencia de un modelo de liderazgo propio y sobre todo la falta de un perfil del líder que le brinde los elementos de la aplicación del poder y el mando, repercute negativamente en la productividad lograda.

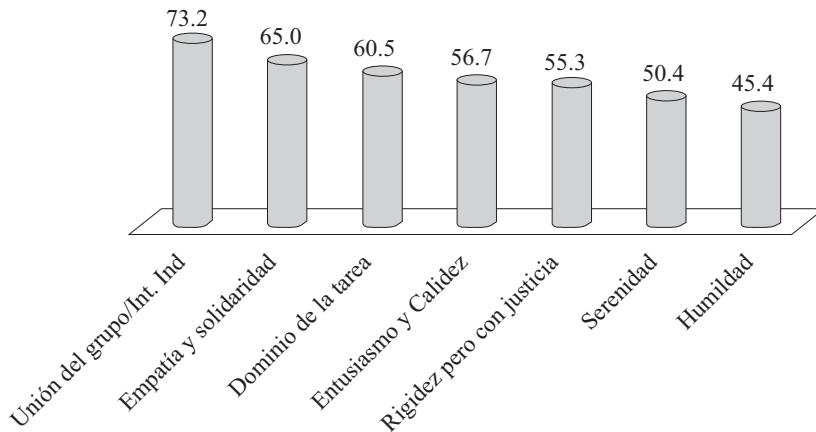
Por otra parte, aplicar el modelo de liderazgo empático bajo este perfil, brinda los elementos para que tanto colaboradores y líderes enlacen los siguientes rubros en la gestión de los equipos de trabajo:

- **Comunicación:** evitar el ruido organizacional que se da en el proceso de comunicación, obteniendo claridad en los objetivos y metas que se persiguen, seguridad en el mando de que lo que se ordena, se ejecuta y se aplica.
- **Confianza:** el perfil propuesto permite que la confianza entre las dos partes del proceso humano llamado liderazgo se incremente notablemente, situación que reviste dos aristas importantes: la primera es realizar su trabajo con la confianza que la otra parte también realiza su tarea con calidad y esmero, y la segunda, depositar en una persona la responsabilidad de guiar al equipo con la seguridad de que es la idónea para tal efecto.
- **Respeto:** el perfil propuesto, encierra en su aplicación una fuerte dosis de respeto no sólo hacia el ser humano, sino también a los resultados alcanzados por los integrantes del equipo, otorgando el reconocimiento y el valor a quien desarrolla sus actividades en tiempo y forma, así como a quien propone ideas innovadoras.

Una vez analizadas e interpretadas las cifras que arrojó el estudio, se conformó el perfil idóneo del líder mexicano, basado en las respuestas de aceptación que proporcionaron las personas encuestadas, en donde el rubro que más les interesa es la unión del grupo y el interés por el individuo (73.2% de aceptación) y el rubro que menor puntaje alcanzó es el de humildad (46.4% de aceptación). Se estima que de aplicar las organizaciones mexicanas esta propuesta de perfil del líder y adoptar el modelo de liderazgo empático, en el mediano plazo se espera observar incrementos en la productividad y obtener ventajas competitivas vía capital humano.

Gráfica 13 Perfil del líder mexicano

Perfil idóneo del líder mexicano



Fuente: Investigación "El perfil idóneo del líder mexicano"; GVV, 2014.

Conclusiones

- El crecimiento económico del país medido a través del PIB durante el periodo 2000-2012, nos muestra un crecimiento medio que no corresponde a la cantidad de recursos naturales y humanos que posee México, lo anterior, es consecuencia de la falta de una gestión eficaz de los equipos de trabajo que traiga como consecuencia un incremento notable de la productividad.
- Una prioridad de primer nivel para nuestra nación, es consolidar a las micro y pequeñas empresas, convirtiéndolas en agentes productivos de alto valor agregado, todo lo anterior no será posible si no se cuenta con un modelo de liderazgo que se ajuste a sus necesidades, comprenda al capital humano de cada región y detone la capacidad de crear o innovar.
- Los resultados de la investigación sobre el liderazgo, señala que el modelo de liderazgo empático, es el que más se amolda a las características de los mexicanos y por lo tanto tiene mayor probabilidad de detonar el capital humano y social de las organizaciones, así como, detonar procesos humanos que generen sinergias y una colaboración abierta entre todos los miembros de la empresa.

- La propuesta de perfil del líder mexicano que se obtuvo de los resultados obtenidos, da un panorama amplio de los rubros que la masa laboral mexicana considera necesarios para obtener resultados positivos en los procesos productivos, así mismo, su importancia en la gestión administrativa y del talento humano que los líderes deben desarrollar para darle cohesión y coherencia a un equipo de trabajo, sin detrimento de los intereses organizacionales.
- El perfil del líder nacional, otorga la posibilidad de darle dirección a los procesos y acciones que las organizaciones deben emprender, para consolidar la aplicación de un estilo de liderazgo nacional, formar equipos de trabajo y conservar al capital humano de alto nivel, que les permita ser competitivas e insertarse en mercados internacionales. Finalmente, la propuesta del perfil del líder mexicano, se presenta como una opción para fortalecer la gestión de los directivos nacionales, toda vez que según estimaciones económicas, se proyecta para las próximas dos décadas, México tenga una gran apertura comercial, financiera y tecnológica, lo cual, implica una fuerte entrada de modelos administrativos que sin duda influirán en la cultura laboral nacional, esta situación lleva a concluir que es de vital importancia para las organizaciones nacionales, contar con modelos propios que les permita competir con sus similares extranjeros y detonar el talento de sus colaboradores.
- El aplicar un perfil del líder nacional, es una tarea que no debe tardar más, ya que es urgente adoptar un modelo de liderazgo que responda a las necesidades de nuestras organizaciones basado en la cultura, valores, principios y creencias propias del país, de tal forma, que el perfil garantice una conexión entre los líderes y seguidores, donde toda actividad gire en torno a la empatía y la solidaridad.

El estudio realizado para formular una propuesta de perfil del líder, proporcionó elementos de análisis que nos lleva a recalcar los siguientes aspectos:

1. En los últimos años el paradigma de liderazgo autoritario y enfocado en las metas aplicado en las empresas del país, ha evolucionado hacia uno enfocado en la unión del grupo y el interés por el individuo, situación que nos explica la necesidad de adoptar un modelo de liderazgo más humano.
2. La serenidad es una característica que le cuesta trabajo al líder nacional cultivar y conservar, sobretudo en situaciones tensas o de crisis, por lo tanto, es una debilidad que se debe trabajar para convertirla en una fortaleza, con el propósito de brindar seguridad al momento de tomar decisiones para la organización, equipo de trabajo y su persona.

3. El dominio de la tarea por parte del líder es esencial para que su imagen, confianza y seguridad, le permita ejercer su liderazgo con libertad en beneficios de todos, por todo esto, el proceso de capacitación ya sea interna o externa, es un punto que toda empresa debe contemplar en su proceso de planeación.
4. La empatía y la solidaridad deben ser los ejes de cada acción que emprenda el líder, esta posición le otorga ventajas en la dirección y gestión del equipo de trabajo, así mismo, lo coloca como una persona que se acerca a sus colaboradores, los entiende y les brinda el apoyo que requieren para el desempeño de sus funciones.

Bibliografía

- Adair John (1991). *Líderes, No Jefes*; Legis Editores; Colombia.
- Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (2013). *Índice de productividad*, CIDAC, México.
- Chiavenato Idalberto (2004). *Gestión del Talento Humano*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia.
- Drucker Peter (1994). *La Sociedad Postcapitalista*, Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Gibson, James, L. (2010). *Las Organizaciones*, Editorial Mc Graw Hill, Chile.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2009). *Censos económicos*, INEGI, México.
- Velázquez Valadez, Guillermo (2014). *Investigación: El perfil idóneo del líder mexicano* (carpeta de trabajo), México.
- Kotter John (1996). *Leading Change*, Harvard Business Review Press, USA.
- Mateo Juan y Valdano Jorge (1999). *Liderazgo*, Editorial Aguilar, Madrid, España.
- Llanos Carlos (2004). *Humildad y Liderazgo*, Ediciones Ruz, México.
- Robbins, Stephen y Coutler, Mary (2010). *Administración*, Editorial Pearson, México.
- Savall Henri y Sardet Veronique (2009). *Ingeniería Estratégica*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Velazquez, G. y Ángeles G. (2012). *Importancia del sistema de liderazgo en la empresa mexicana*, (Manuscrito), México.
- Velazquez, G. (2009). *Liderazgo Empático*, CIECAS-IPN, México.
- Velazquez, G. (2011). “Bases Filosóficas del Liderazgo Empático”, *Resaddresser*, No. 6, Lyon.
- Velazquez, G. (2006). *Liderazgo del Tercer Milenio*, Editorial CIECAS-IPN, México.