

**PERFIL DEL LÍDER EN LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
MEXICANAS**

MEXICAN COMPANIES' MANAGEMENT LEADER PROFILE DESIGNG

Guillermo Velázquez Valadez*
Instituto Politécnico Nacional

RECIBIDO: Febrero 10 de 2014

ACEPTADO: Junio 9 de 2014

RESUMEN

El presente artículo es producto de una investigación, cuyo objetivo consistió en analizar un perfil del líder en la gestión y dirección de las organizaciones mexicanas. Con un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación que se escogió fue Explorativo-Descriptivo, para lo cual, se siguió la siguiente metodología: revisión de conceptos económicos y administrativos; cálculo de la muestra; diseño de un instrumento de medición, procesamiento de datos estadísticos en un modelo correlacional y la obtención de un perfil idóneo del líder mexicano como resultado final, mismo que se basó en las respuestas proporcionadas por las personas encuestadas. Se concluyó que contar con un perfil del líder bien definido es esencial para el buen funcionamiento de un modelo de liderazgo en el contexto mexicano. Por otra parte, se percibió que el modelo de liderazgo empático presenta una mayor probabilidad de detonar al capital humano de las organizaciones, por eso, los líderes mexicanos deben trabajar en dos ejes primordiales: la serenidad y el dominio de la tarea.

Palabras clave: Empatía, liderazgo, perfil del líder, productividad.

Este artículo se debe referenciar:

Velázquez Valadez, G. (2014). Perfil del líder en la gestión y dirección de las organizaciones mexicanas. En *Desarrollo Gerencial*, revista de la facultad ciencias económicas, administrativas y contables, de la Universidad Simón Bolívar. 6 (2). pp. 180-206.

* Doctor por la Universidad La Salle, México; Catedrático-Investigador de la SEPI-ESE del Instituto Politécnico Nacional; conferencista internacional, creador del modelo "Liderazgo Empático". Correo electrónico: gvelazquezva@ipn.mx

ABSTRACT

This research paper aims to analyze and obtain Mexican companies' management leader profile; for this purpose, an exploratory – descriptive research with a quantitative approach conducted in a correlational model was applied, as follow :reviewing samples based on economic and management concepts; measure tool designing, statistic data processing, answers supplied by respondents; As a conclusion, to have a proper Mexican model functioning, is essential to have a well specified leader profile. On the other side, the empathic leadership model has a chance to detonate human resources in companies that means that Mexican leaders must work on two main areas: task serenity and mastery.

Key words: Empathy, leader profile, leadership, productivity.

INTRODUCCIÓN

En el marco del fenómeno de la globalización económica y su fuerte interrelación, que a partir del Siglo XX 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 aprovechar los esfuerzos y oportunidades de este contexto. Al respecto, plantea Drucker (1994): “el nuevo reto que tiene ante sí la sociedad post capitalista es la productividad de los trabajadores del conocimiento. Mejorar la productividad de los trabajadores de conocimiento exigirá cambios radicales en la estructura de las organizaciones” (p. 93).

El comportamiento del capital humano será entonces la pieza clave de los futuros líderes para organizar sus equipos de trabajo y fomentar la creatividad e innovación, tal como sugiere Chiavenato

(2002), “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” (p. 329).

En esta situación, el liderazgo cobra importancia en las organizaciones, toda vez que el capital humano de las mismas marca la diferencia entre éxito y fracaso, de tal forma que, para obtener índices positivos, se deben integrar los recursos humanos, organizarlos en equipos de trabajo, innovar y generar valor agregado. A partir de la aseveración anterior, se puede decir con Mateo y Valdano (1999) 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 al modelo de dirección aplicado” (p. 57).

La cita anterior deja claro que para lograr un buen funcionamiento, el liderazgo y dirección deben estar alineados y en concordancia. En este sentido, un elemento de vital importancia para que el modelo de liderazgo adoptado por las organizaciones tenga efectos positivos, consiste en determinar el perfil idóneo del líder según factores que definen la identidad de una sociedad. Entre estos se encuentran: la cultura, creencias, costumbres, religión, valores, principios y educación. Otra variable que no se debe excluir en la actualidad es la tecnología, la cual tiene la virtud de acelerar el cambio e incrementar la productividad. Zavall (2009) señala 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” (p. 38).

La falta de equipos de trabajo en las organizaciones nacionales, así como la ausencia de líderes con un perfil que se identifique y comprenda las necesidades de sus colaboradores inciden en su comportamiento y su productividad. De ahí la necesidad de alinear los intereses particulares con los intereses organizacionales, razón fundamental de la presente investigación.

MÉTODO

Diseño

Para iniciar el proceso de investigación, se partió de la delimitación del problema a investigar. En tal sentido, después de revisar datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2009) referidos a nuestro objeto, concluimos que, en los últimos 12 años, México registró un crecimiento económico inferior a las expectativas previstas, según sugieren los índices de productividad y desarrollo empresarial.

La evolución del producto interno bruto real durante el periodo 2001-2012, mostró un crecimiento promedio de 2.1%. Para fines analíticos, dicho periodo se puede dividir en tres sub periodos de acuerdo a la fase del ciclo económico de: un crecimiento casi nulo en el primer sub periodo, se pasa a una fase de auge en el segundo para volver a un crecimiento cercano a cero en el tercero. (Botello, 2011, p. 248)

En un segundo momento, se planteó la siguiente hipótesis: el bajo crecimiento del PIB en México, la falta de productividad y el número reducido de grandes empresas nacional, se debe a la ausencia de un modelo de liderazgo propio y de un perfil de líder que impulse y oriente las actividades de los

colaboradores, así como su integración en equipos de trabajo.

Con estos elementos se realizó, luego, una investigación documental para obtener datos acerca de la realidad económica y empresarial nacional. Asimismo, se formuló un instrumento de medición con el fin de obtener datos reales y concretos de las empresas. Para ejecutar esta última actividad se determinó una muestra de 169 empresas, de una población de 300 compañías repartidas en diferentes Estados de la República Mexicana. La información obtenida fue clasificada de acuerdo con los rubros señalados en el documento “Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Clasificación de las empresas mexicanas” (Secretaría de Economía, DOF, 2009)”. Pero estos se agruparon y graficaron para observar su significancia, eliminando el estrato Micro, ya que su estructura organizacional y sus procedimientos

administrativos no se encuentran bien definidos.

Participantes

En la realización de la investigación participaron los siguientes actores:

- Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional, a través de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación.
- 169 empresas nacionales distribuidas en 25 estados de la República. La muestra fue probabilística y se aplicó un muestreo estratificado por tamaño

Instrumentos

Se diseñó un instrumento de medición cuantitativo (cuestionario), que consta de 24 reactivos distribuidos aleatoriamente en 7 rubros:

de la empresa, que fue determinado por el coeficiente de correlación e indica cómo se interrelacionan e interactúan las variables en el estudio.

Según Matéu y Casal (2003, p. 9), “para determinar el tamaño óptimo de la muestra, cuando se desea estimar proporciones se utiliza el siguiente procedimiento:

$$TM = \frac{Z^2 \times (p) \times (1 - p)}{C^2}$$

$$NuevaTM = \frac{TM}{1 + \frac{TM - 1}{POB}} \text{”}$$

Entusiasmo y calidez, Dominio de la tarea, Unión del grupo e interés por el individuo, Rigidez pero con justicia, Humildad, Empatía y solidaridad, y Serenidad.

Toda la información fue capturada a través de la plataforma informática que se

diseñó para este fin, la cual consistió en subir el cuestionario a una página web, donde las personas seleccionadas contestaron el cuestionario. Esta plataforma permite que al momento de contestar se capture la información y se clasifique según el rubro al que pertenece. Para obtener la validez de los datos procesados, se utilizó el coeficiente de Pearson (correlación), el cual fue obtenido por medio del software Minitab 15. Se tomó como parámetro de validez un coeficiente superior al 70%, debido a que se miden cuestiones subjetivas, que varían según los valores de cada persona.

Procedimientos

La investigación fue realizada en diferentes etapas, las cuales llevaron una secuencia y una concatenación, con el propósito de darle solidez y objetividad. Estas fueron:

- Observación: en esta fase se obtuvo información documental y

de campo, con la cual se formuló el problema de investigación y la hipótesis, misma que sirvió de guía durante el proceso investigativo y de conclusiones.

- Diseño de instrumentos: en este momento se elaboró el instrumento cuantitativo, así como el diseño de la plataforma informática.
- Determinación del universo y la muestra: del total de las unidades económicas que presenta el último censo económico del INEGI, se seleccionaron 300 empresas que cumplieran con el criterio de tamaño, número de empleados por estrato y dispersión espacial. Posteriormente, se aplicó una fórmula estadística y se obtuvo el tamaño óptimo de la muestra, que fue manejado de acuerdo con los criterios señalados anteriormente y con el que se definió el número

de empresas a encuestar por estrato.

- Aplicación de la encuesta: apoyándonos en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM), se seleccionó a las empresas que cubrieran los criterios previamente definidos. Luego, se estableció contacto y, a través de una página Web, se aplicó el instrumento cuantitativo, obteniéndose datos clasificados y agrupados por cada rubro a investigar.
- Procesamiento de los datos y definición de variables: la información obtenida se graficó a través del procesador Excel, y una vez concluidas las gráficas, se analizaron las variables del estudio.
- Redacción del documento: ya reunida la información documental, como también los

datos estadísticos y las gráficas, se procedió a redactar el documento, acomodando cada dato, cifra y gráfica según un contexto coherente y a partir de una temática.

- Obtención del coeficiente de Pearson: apoyándonos en el software Minitab 15, se calculó el coeficiente de correlación de las variables y su significado.
- Conclusiones: finalmente se llegó a conclusiones soportadas por modelos matemáticos y citas de literatura científica relacionada con el tema.

RESULTADOS

El tipo de resultado es descriptivo. En el análisis del perfil del líder en la gestión y dirección de las organizaciones mexicanas, se encontró que actualmente México no cuenta con un modelo de liderazgo propio, esto es, que aglutine a

directivos y colaboradores bajo un principio rector que sirva de enlace entre todos los que conforman la sociedad mexicana. Esta situación, combinada con el modelo neoliberal que el país adoptó hace más de treinta años, ha llevado a bajos índices de crecimiento económico y a una pérdida de competitividad en el contexto internacional.

Según Mónica Flores (2014), en efecto, el comportamiento en el índice de productividad a nivel internacional refleja un estancamiento en los últimos treinta y cinco años:

En México se trabajan 500 horas más al año que en los países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); sin embargo, la productividad continúa en los niveles de hace 35 años. La productividad del mexicano es un tercio que la de un español, 23% que la de un francés y 19% de Irlanda. Nuestra

productividad sigue siendo la misma que la de 1979. (Flores, 2014, p. 1)

Es importante destacar que, según datos del Banco de Información Económica del INEGI (2014), en los últimos 12 años el PIB de México creció a una tasa promedio de 2.09% , lo que está lejos del al 6% anual que se requiere para cerrar la brecha con los países desarrollados, abatir el desempleo, hacer más igualitaria a la sociedad y ocupar un lugar entre los primeros quince en materia de productividad y competitividad mundial. Por otra parte, con base en los Censos Económicos 2009 realizados por el INEGI (2009), el país cuenta con 5.144.056 empresas, que emplean a 27.727.406 personas. De manera detallada se muestran las siguientes cifras: El 95,2% (4,8 millones) de las compañías son microempresas; el 4,3% (221.194) son pequeñas empresas; el 0,3% (15.432), medianas; y el 0,2% (10.288) son grandes firmas. 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%. 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). En relación a la actividad empresarial, los datos son: sector servicios (47,1%), comercio (26%), manufacturas (18%) y otros (8,9%).

Los datos anteriores muestran una radiografía, en la cual sobresale que las grandes empresas mexicanas son pocas comparadas con el número total (0.2%). También se percibe una alta concentración en 5 Estados de la República; y el mayor porcentaje de empleos corresponde a las empresas más inestables y con menor capacidad de margen económico.

El liderazgo en México

Las empresas mexicanas se han caracterizado por adoptar modelos administrativos y de gestión extranjeros, los cuales ajustan 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, p. 319).

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, que “creció de 6.53% de la Población Económicamente Activa (PEA) en 2006 a

8.67% de la PEA en 2012” (INEGI, 2014, p. 2).

Es pertinente decir ahora que una investigación sobre la opinión de los mexicanos acerca del liderazgo realizada en el año de 2010 arrojó 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 referida a que el liderazgo es una técnica ampliamente utilizada en nuestro país.
- Solo 1.6 % asevera que las empresas y escuelas fomentan el liderazgo.
- Por último, el 85% señala que el liderazgo exige la planeación y la calidad, como herramientas para conformar equipos competitivos (Velázquez; 2010, pp. 126-127).

Además, en las organizaciones se observa desinterés para 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. No obstante esto y todo lo antes dicho, se reconoce la importancia del liderazgo y su relación con la productividad. Lo anterior se evidencia en 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 % afirma que el liderazgo marca la diferencia entre el éxito y fracaso de una organización. (Velázquez; 2010: p. 129)

Para que una organización sea productiva y competitiva se requiere que cada uno de sus recursos humanos cumpla con su función y sea suficientemente capaz de tomar decisiones. En principio, esto se puede lograr si se forman grupos de trabajo en que la comunicación y la confianza sean sus ejes fundamentales. Además, se precisa un líder que esté 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 propuso en una investigación realizada en el 2012, que evaluaba los siguientes rubros: líder vs crisis; objetivos sobre el capital humano; instalaciones y equipo, recompensas y puestos; procedimientos organizacionales; filosofía organizacional; conocimiento del entorno externo y desempeño del líder (Velázquez y Ángeles, 2012, p. 19).

Concretamente, los puntos más débiles del líder detectados en la evaluación realizada conciernen a los objetivos sobre el capital humano (8.1%) y al conocimiento sobre el entorno de la organización (8.1%). Esto confirma que la mayoría de los líderes mexicanos están más enfocados en la tarea que en los individuos, y que lo que suceda por fuera de la organización tiene poca importancia para ellos.

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

- Identificación con sus grupos y organizaciones, pero no a expensas de su compromiso con la tarea común.
- El cuidado por el individuo, que debe ser esencialmente práctico, lo que significa tomar en serio sus necesidades e intereses.

- Los líderes son más necesarios cuando personas libres e iguales se unen para alcanzar grandes resultados, en consecuencia, las divisiones de clase y los símbolos de prestigio no tienen nada que ver con el verdadero liderazgo.
- El liderazgo estratégico debe 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 cada uno de ellos y de manera mutua.
- El liderazgo es una forma de servicio. En este sentido, 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, pp. 75-76).

Si se compara el modelo de Adair con los resultados obtenidos en 2012 sobre el desempeño del líder, se concluye que la aplicación de los diferentes modelos de liderazgo en nuestro país, se ha caracterizado más por un apego al interés en la tarea que por el individuo, dejando a un lado puntos importantes como: la comunicación y la confianza, el cuidado del individuo y, sobre todo, el servicio que todo líder debe prestar a sus colaboradores.

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. (Velázquez, 2009, p. 27)

La definición anterior se ajusta a las necesidades reales y actuales de las organizaciones mexicanas, de modo que el líder nacional debe hacer un esfuerzo extremo por cultivar cada uno de los conceptos que encierra el modelo. En otras palabras, si la meta es obtener equipos de alto rendimiento e incrementar notablemente la productividad y competitividad, entonces los líderes nacionales deben cultivar y dominar los elementos que señala el modelo, a saber:

- Empatía. Aplicada con energía, de tal forma que el líder y los 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.

- Innovación en los productos y procesos de la organización que otorguen valor agregado a clientes y usuarios, la cual debe basarse en la investigación.
- Creatividad. Elemento detonante en la generación de nuevo conocimiento, que debe impactar positivamente en los procesos esenciales de la organización, guardando siempre la calidad.
- Orientación de los colaboradores en cada una de sus actividades, así como definir el orden y limpieza en el desarrollo de las funciones.

A partir de lo anterior, para Velázquez (2011), los líderes mexicanos deben 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 debe ser racional en todo momento y estudiar con serenidad todas las posibles soluciones al problema.
- Esmero por la unión del grupo e interés por el individuo: en todo momento el líder debe cuidar que el grupo se mantenga unido y que los individuos se sientan satisfechos con las tareas encomendadas.
- Rigidez, pero con justicia. El líder no debe comprometerse con nadie y anteponer los intereses institucionales a los personales.
- Empatía. Como una práctica que le permita descubrir los deseos, necesidades y requerimientos de sus seguidores.
- Humildad. Es importante para tener claro que no hemos llegado a la cumbre en ningún sentido, ni cegarnos hasta el punto de no ver lo mucho que nos queda por adelantar y la ventaja que otros nos llevan. En este sentido, la humildad no es apocamiento, sino estímulo y acicate de superación (Velázquez, 2011; pp. 62-64)

Por otra parte, Servitje (2003) señala que los principios y valores centrales que un líder debe poseer para guiar a sus colaboradores son: Integridad, Honradez, Honestidad, Trabajo y Respeto (p. 72).

Importancia del perfil del líder

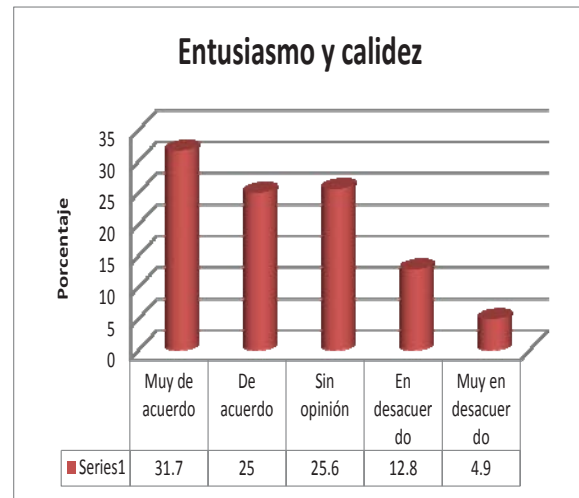
Para que el modelo de liderazgo aplicado tenga efectos positivos, el líder debe poseer un perfil que contemple la cultura de su entorno y, al mismo tiempo, recoja las necesidades e intereses de la organización. Así mismo, se ha

considerado que el perfil de líder idóneo para las organizaciones mexicanas coincide con los rasgos distintivos que presenta el modelo de liderazgo empático, en el cual los líderes deben impulsar a sus seguidores y crear el sentido de urgencia. Kotter (1996) precisa en este sentido: “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” (p. 36).

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

- Entusiasmo y calidez: Casi 57% de los encuestados apoya estos dos rasgos distintivos y solo 17 % los rechaza. Sin embargo, aproximadamente un 26% aparece indeciso o sin opinión.

Gráfica 1. Entusiasmo y calidez



Fuente: Elaboración propia del autor.

- Dominio de la tarea. El 61% de los encuestados aceptó abiertamente esta cualidad como un puntal de lo que el líder debe manejar y transmitir a sus seguidores. Por otro lado, existe un 16% de indecisos, en tanto que 23% rechaza esta característica, aduciendo que los puestos en las organizaciones nacionales se dan por relaciones y amistades, sin importar el nivel de conocimiento necesario.

Gráfica 2. Dominio de la tarea



Fuente: Elaboración propia del autor.

- Unión del grupo e interés por el individuo. Más del 73% señala como una característica fundamental del líder esta función en tanto elemento cohesionador del grupo, así como el desarrollo individual de cada colaborador. Por otra parte, el 9.8% de los encuestados muestra una indecisión en este rubro y el 17% lo rechaza, todo lo cual sugiere que los líderes deben seguir trabajando para que el capital humano se convierta en una

ventaja competitiva de las organizaciones mexicanas y se genere así el valor agregado para competir en mercados internacionales.

Gráfica 3. Unión del grupo e interés por el individuo

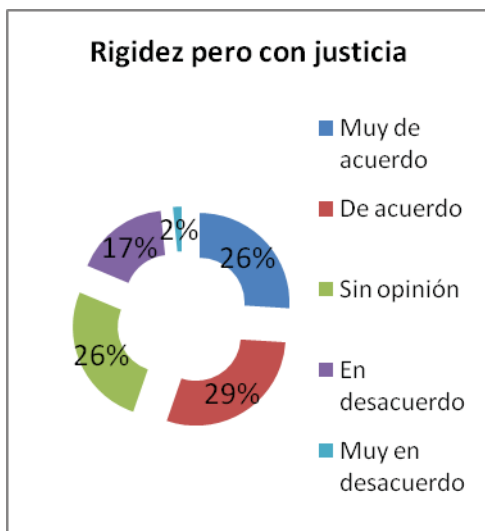


Fuente: Elaboración propia del autor.

- Rigidez pero con justicia. El 55% acepta abiertamente este elemento del perfil del líder, y señala en concreto la necesidad de contar con un líder que sea justo al mandar. Sin embargo, también se encontró un alto porcentaje de indecisos (26%) y que el 19% rechaza la idea de que el líder

aplique su poder con justicia, pues considera que el trabajador mexicano solo funciona bajo presión y con estricta supervisión.

Gráfica 4. Rigidez pero con justicia

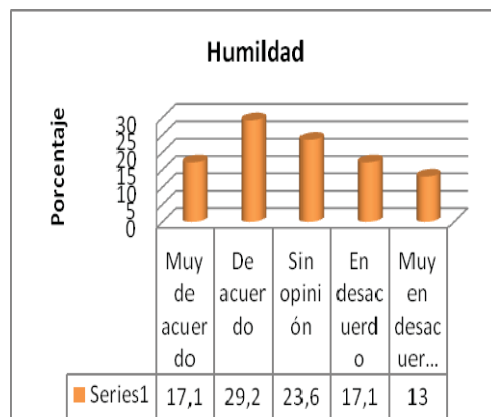


Fuente: Elaboración propia del autor.

➤ Humildad. Los resultados obtenidos en esta característica del perfil del líder mexicano fueron controvertidos, ya que más del 30% la rechaza y casi 24% no opina. De esta manera, el 54% sumado entre el rechazo y la indecisión, prácticamente supera el 46% de los encuestados que ven esta característica como un elemento importante del perfil, en

la medida en que puede detonar el concepto de gestión del capital humano y brindar ventajas competitivas a las organizaciones.

Gráfica 5. Humildad

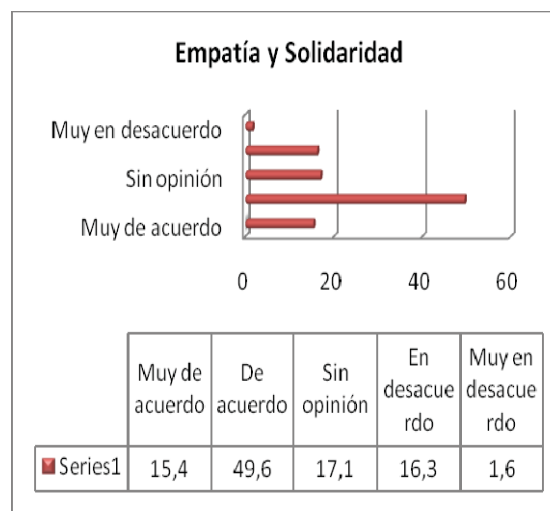


Fuente: Elaboración propia del autor.

➤ Empatía y solidaridad. El 65% de los encuestados aprueba esta característica, lo cual nos 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, y esta situación se corrobora con el 1.6% que la rechazan abiertamente y el 16.3% que expresaron su no

aceptación de forma moderada. De todos modos, se destaca que 17.1% expresó estar indeciso ante la situación de que estas dos categorías formen parte del perfil del nuevo líder mexicano, aun cuando dejaron abierta la posibilidad de que se desarrollen y sean aceptadas según 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 en la empatía como la forma de comunicación y entendimiento con los seguidores.

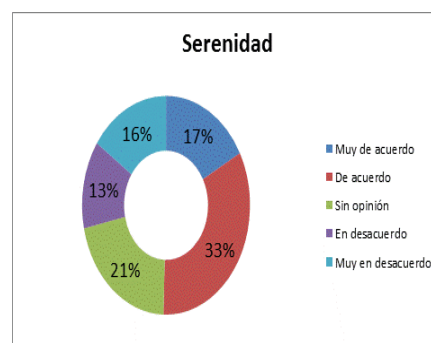
Gráfica 6. Empatía y solidaridad



Fuente: Elaboración propia del autor.

- **Serenidad.** En este rubro se encontró una división entre quienes lo aceptan dentro del perfil y quienes la rechazan o se encuentran indefinidos, ya que el 50% la acepta y el 50% la rechaza o están indecisos.

Gráfica 7. Serenidad



Fuente: Elaboración propia del autor.

- Los siete factores analizados indican claramente la dirección

hacia la cual deben enfocar los líderes mexicanos sus acciones y responsabilidades. Lo anterior es importante en la época que vivimos, llamada la era del conocimiento: “el nivel cultural de la población tiene tendencia a aumentar en su conjunto. Es el resultado del desarrollo de la instrucción organizada universitaria y del desarrollo de una enseñanza paralela informal que el desarrollo económico hace posible para un número creciente de individuos la mejora de su vida de consumidor” (Zavall, 2011, p. 72).

Con el objeto de comprobar si existe alguna relación entre cada una de las variables que se incluyeron en el estudio, se propuso un modelo en los siguientes términos:

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

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 se formuló un análisis de correlación, utilizando para tal efecto el software Minitab 15, obteniéndose 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

$$S = 0.207250; R^2 = 72.2\%; R^2(\text{ajustado}) = 61.8\%$$

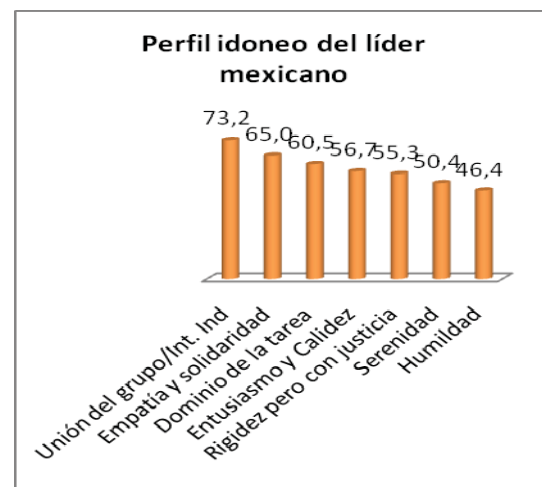
La desviación estándar fue de 0.207, lo cual sugiere que los datos no se encuentran muy dispersos. Además, la R^2

(72.2%) explica de forma positiva la realidad; en tanto que aun cuando la R^2 ajustada (61.8%) disminuye, sigue dando un intervalo de explicación significativo. Dados los resultados obtenidos, se puede decir que existe una correlación media entre las variables propuestas en el modelo, y esto sienta las bases para proponer un perfil del líder mexicano, que permita detonar el potencial humano a través de la gestión del conocimiento, la innovación y la creatividad. La aseveración anterior comprueba 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, así como en el desarrollo y crecimiento de las empresas mexicanas. Por otra parte, aplicar el modelo de liderazgo empático bajo este perfil, brinda

los elementos para que colaboradores y líderes enlacen los siguientes elementos en la gestión de los equipos de trabajo: Comunicación, Confianza y Respeto.

El perfil propuesto (ver Grafica 8) encierra en su aplicación una fuerte dosis de cada uno de los rubros señalados, otorgando el reconocimiento y el valor a quien desarrolla sus actividades en tiempo y forma, así como a quien propone ideas innovadoras.

Gráfica 8. Perfil del líder mexicano



Fuente: Elaboración propia del autor.

Una vez analizados e interpretados 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, y quedó claro que el rubro que más les interesa es la unión del grupo y el interés por el individuo (73.2% de aceptación). En contraste, el rubro que menor puntaje alcanzó fue el de humildad (46.4% de aceptación). Se considera, en general, que la aplicación de esta propuesta por parte de las organizaciones mexicanas permitirá en el mediano plazo elevar la productividad y obtener ventajas competitivas por la especial influencia del capital humano.

DISCUSIÓN

El crecimiento económico de México, medido a través del PIB durante el periodo 2000-2012, muestra un crecimiento medio que no corresponde a la cantidad de recursos naturales y

humanos del país. Lo anterior se debe a la falta de una gestión eficaz de los equipos de trabajo que traiga como consecuencia un incremento notable de la productividad. Para nuestra nación, es prioritario consolidar a las micro y pequeñas empresas, convertirlas en agentes productivos de alto valor agregado, y esto 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. Aplicar el perfil del líder nacional propuesto en este documento, es una tarea que no debe demorarse, pues, es vital adoptar un modelo de liderazgo que responda a las necesidades de las organizaciones y que, además, se base en la cultura, valores, principios y creencias propias del país, de tal forma que el perfil garantice la empatía y la solidaridad entre líderes y seguidores.

El estudio realizado para formular la propuesta de perfil del líder proporcionó, en definitiva, elementos de análisis que recalque los siguientes aspectos:

- La serenidad. Característica que le cuesta trabajo al líder nacional cultivar y conservar, sobre todo en situaciones tensas o de crisis, y así le brinde la seguridad de tomar las mejores decisiones para su organización, su equipo de trabajo y su propia persona.

El dominio de la tarea. Esencial para que su imagen, confianza y seguridad le permitan ejercer su liderazgo con libertad en beneficio de todos. Por esta razón, el proceso de capacitación ya sea interna o externa es un punto que toda empresa debe contemplar en su planeación.

- La empatía y la solidaridad. Que deben ser los ejes de cada acción emprendida por el líder mexicano.

Esta posición le otorgaría ventajas en la dirección y gestión de su equipo de trabajo amén de posicionarlo como una persona que se acerca a sus colaboradores, los entiende y les brinda el apoyo que requieren para el desempeño de sus funciones.

La propuesta de perfil del líder mexicano que se obtuvo a partir de los resultados de este trabajo da un panorama amplio de los rubros que la masa laboral mexicana considera necesarios para obtener resultados positivos en los procesos productivos. Asimismo, los líderes deben desarrollar la gestión administrativa y del talento humano para darle cohesión y coherencia a sus equipos de trabajo. Para Michel Fiol (2005), en términos organizacionales, la coherencia se define como: “La capacidad de

coordinar eficazmente las responsabilidades, las decisiones y las acciones de sus miembros en el sentido de los objetivos globales de la empresa, lo cual implica diferenciarlas e integrarlas lo más armoniosa y eficazmente en un conjunto articulado” (p. 37).

El perfil del líder nacional constituye la posibilidad de darle dirección a los procesos y acciones que las organizaciones deben emprender para consolidar un estilo de liderazgo, formar equipos de trabajo y conservar capital humano de alto nivel, a fin de 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, en las próximas dos décadas México debe alcanzar 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.

REFERENCIAS

- Adair, John. (1991). *Líderes, no jefes*. Bogotá: Legis. Editores.
- Balart, Gritti María Julieta. (2013). *Claves del poder personal, La empatía: La clave para conectar con los demás*. México: Editorial AGAMA.

- Banco de Información Económica del INEGI.
(2014). *Cuentas nacionales*. México: Editores Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Botello Triana, Jaime. (2011). Algunos indicadores del mercado de trabajo; en *Revista Análisis Económico*, Núm. 63, vol. XXVI, Tercer cuatrimestre. México; Editorial UAM-Xochimilco.
- Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (2013). *Hacerlo mejor, índice de productividad*. México: Editores CIDAC.
- Chiaveanto Idalberto. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Editorial McGraw Hill.
- Drucker Peter. (1994). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Editorial Norma.
- Febres, Ramona. (2008). El valor del entusiasmo; en *Revista Educación en Valores*, Enero- Junio 2008 Vol. 1 N° 9; Venezuela; Ediciones Universidad de Carabobo.
- Fiol, Michel; (2005); Por qué hay dificultades de coherencia y de cohesión en los equipos directivos. México; XLVI Asamblea Nacional de la ANFECA, Universidad del Valle de Atemajac.
- Flores, Mónica. (2014). *Productividad en México, igual que en 1979*. México: Mundo Ejecutivo-Negocios.
- Freire, José Benigno. (1996). *Humor y serenidad en la vida corriente*. Pamplona, España: Editorial EUNSA.

- Gibson, James, L. (2010). *Las organizaciones*: Santiago de Chile: Editorial Mc Graw Hill.
- INEGI. (2009). Censos económicos. México: Editores Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/>;
recuperada el 14/06/14
- INEGI. (2014). *Indicadores oportunos de ocupación y empleo*. México; Editores Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- INEGI. (2014). *Sistemas de Cuentas Nacionales*.
- Kotter, John. (1996). *Leading change*. USA: Harvard Business Review Press.
- Mateo, Juan, Valdano, Jorge. (1999). *Liderazgo*. Madrid: Editorial Aguilar.
- Mateu, Enric y Casal, Jordi. (2003). en *Rev. Epidem. Med. Prev.*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Llanos, Carlos. (2004). *Humildad y liderazgo*. México: Ediciones Ruz.
- Meyer-Stamer, Jörg, Wältring, Frank. (2002). *Innovación tecnológica y perfeccionamiento de las pequeñas y medianas empresas en la República Federal de Alemania: Incentivos y financiamiento*. Santiago de Chile: CEPAL-Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ).
- Razeto, Luis. (2005). *Pensamiento crítico latinoamericano. Conceptos Fundamentales, Volumen III*. Santiago de Chile: Ediciones

- Universidad Católica Silva
Henríquez.
- Robbins, Stephen y Coutler, Mary. (2010).
Administración. México: Editorial
Pearson.
- Savall, Henri. (2011). Por un trabajo más
humano. USA: Editorial IAP.
- Savall, Henri, Zardet, Véronique. (2009).
Ingeniería estratégica. México:
Universidad Autónoma
Metropolitana.
- Secretaría de Economía. (2009). Acuerdo por
el que se establece la estratificación
de las micro, pequeñas y medianas
empresas. México: DOF, Secretaría
de Gobernación.
- Servitje, Roberto. (2003). Estrategia de éxito
empresarial. México: Editorial
Prentice Hall.
- Velázquez, Guillermo, Ángeles, Gerardo.
(2012). *Importancia del sistema de
liderazgo en la empresa mexicana*.
México (manuscrito).
- Velázquez, Guillermo. (2009). *Liderazgo
empático*. México: Editorial
CIECAS-IPN.
- Velázquez, Guillermo. (2011). Bases
filosóficas del liderazgo empático. En
Revista Resadde, No. 6. Lyon,
Francia.
- Velázquez, Guillermo. (2009). Liderazgo del
tercer milenio. México: Editorial
CIECAS-IPN.