



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

INCORPORADA A LA UNAM. CLAVE 8183-09

**LIDERAZGO DEL MEXICANO DENTRO DE LAS
ORGANIZACIONES: ESTUDIO DE CASO**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

ANA CRISTINA NAVA JIMÉNEZ

ASESOR: LIC. EDUARDO MÉNDEZ ARTEAGA

TLALNEPANTLA DE BAZ, ESTADO DE MÉXICO 2011.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A Dios: *Porque me ha regalado la fortuna de estar con vida y tener a mi alrededor a las mejores personas del mundo, con quienes he reído, sufrido, aprendido y disfrutado cada segundo. Gracias también porque sé que soy de tus consentidos, y aunque a veces quiero “tirar la toalla”, siempre haces que vuelva a entrar en razón y me haces ver que todo pasa por algo.*

A mi Papi: *Porque junto con mi mami han formado al ser humano que hoy soy, con muchos defectos pero también con muchas virtudes. Me encanta que hayan hecho de mi alguien que tiene toda la intención de aprender de todo lo que se ponga en su camino. Gracias pa por todo el amor que me has dado y todo el esfuerzo que has puesto en mi educación. Definitivamente, no podría tener un mejor papá que tú, te amo.*

A mi Mami: *Por ser mi mejor amiga, confidente y consejera durante toda mi vida. Gracias ma por escucharme, amarme y ser el pilar de la familia tan bonita que tenemos. Te amo y de verdad gracias por todo el esfuerzo que pones día a día para que todos estemos bien.*

A mis hermanitos: *Por hacer de mi vida una experiencia tan divertida. Gracias hermanos por las risas y los ratos agradables que me han hecho pasar. Gracias por llenar de alegría (y enojos ¿por qué no?) la casa. Los amo y en serio sin ustedes no sería la persona que hoy soy.*

A toda mi familia: *Gracias a todos por formar parte de mi vida y dejar una huella muy importante en ella, una huella que sin duda me ha marcado para ser mejor y disfrutar de esta aventura que es la vida. Los amo.*

A Willy: *(mi amor) por los incansables regaños que recibí, tanto para terminar este trabajo, como para crecer como ser humano. Gracias amor por molestarme hasta el cansancio, sé que fuiste pieza clave para terminar este proyecto. Gracias también por entrar en mi vida y llenarla de tanta luz y amor. Te amo.*

A mis amigos: *Por todos los momentos y consejos que he recibido de ustedes. Por estar en las buenas y en las malas, por aguantar mis berrinches y lloriqueos y sobre todo por su amistad sincera, la cual valoro demasiado. Los adoro.*

A mis profesores: *Por todo el aprendizaje que obtuve de ustedes, y cada enseñanza que marcó mi vida. A Maru Nicolín por todo el compromiso y esfuerzo que hizo para que este trabajo se lograra; y a Lalo por ponerle su sello y también por el compromiso que asumió al retomar la investigación. Gracias porque sin ustedes dos este trabajo no se hubiera logrado.*

RESUMEN

El presente trabajo de tesis muestra un análisis teórico de las características más sobresalientes que poseemos los mexicanos respecto al liderazgo y las características que todo líder (globalmente hablando) debe poseer para sacar adelante a la organización o departamento que tenga a su cargo. Además de contrastar esta información con la realidad de un líder mexicano de una mediana empresa mexicana.

La investigación se realizó dentro de una mediana empresa mexicana, en la cual se analizó el comportamiento del líder, que en este caso es el Director General y socio mayoritario de la misma.

Para el estudio se utilizó un cuestionario que fue contestado tanto por el Director como por su equipo de trabajo. Además se realizó una observación (contestando el mismo cuestionario) con la finalidad de contrastar lo reportado por el líder, por sus colaboradores y la realidad observada.

Este cuestionario describe las acciones que el líder debe cumplir para considerar que es competitivo a nivel global. Dichas acciones se definieron de la investigación teórica que se realizó previamente.

Las acciones analizadas fueron: contribuir a la construcción y asegurar el cumplimiento de la misión y la visión; alinear los objetivos organizacionales con los personales de sus colaboradores, motivar a los colaboradores, influir positivamente con el ejemplo, actuar con inteligencia emocional, desarrollar al personal, comunicar de manera efectiva, analizar problemas y tomar decisiones, y desarrollar equipos de trabajo efectivos.

Al finalizar la investigación se concluyó que el líder mexicano de este estudio, tiene varios puntos débiles: en la formación de equipos de trabajo efectivos (principalmente) y el manejo de un liderazgo autoritario donde sólo él da órdenes y no permite que los demás participen en generación de ideas y toma de decisiones; entre otras debilidades.

Pero también es importante mencionar lo positivo, y esto es que tiene muy desarrollada la parte afectiva (inteligencia emocional) dentro de la organización, entiende muy bien la parte humana del colaborador.

Palabras clave: Liderazgo, liderazgo autoritario, liderazgo democrático, liderazgo liberal, globalización, psicología del mexicano.

ÍNDICE

1. Introducción	
1.1. Marco Teórico.....	1
1.1.1. Capítulo I. Globalización	
1.1.1.1. Antecedentes.....	4
1.1.1.2. Características de la Globalización.....	7
1.1.1.3. Cultura y Personalidad Globalizadas.....	10
1.1.1.4. Efectos de la Globalización en el desarrollo del liderazgo laboral.....	12
1.1.2. Capítulo II. Liderazgo	
1.1.2.1. ¿Qué es liderazgo y cuál es su importancia?	17
1.1.2.2. Teorías del liderazgo.....	21
1.1.2.3. Estilos de liderazgo.....	26
1.1.2.4. Tipos de Líderes.....	27
1.1.2.5. Características de un buen líder: el líder global.....	30
1.1.3. Capítulo III. Psicología del Mexicano	
1.1.3.1. Cultura Mexicana.....	36
1.1.3.2. Personalidad del mexicano.....	39
1.1.3.3. Características del líder mexicano.....	48
1.1.3.4. Contraste del líder global y el líder mexicano.....	53
1.2. Planteamiento del problema.....	57
1.3. Justificación.....	58
2. Método.....	60
3. Análisis de Resultados.....	64
4. Discusión y Conclusiones.....	85
5. Bibliografía.....	91

1. INTRODUCCIÓN

1.1 MARCO TEÓRICO

El hombre, como cualquier ser viviente, ha tenido que extraer de la naturaleza los recursos necesarios para su supervivencia. En tiempos remotos, cuando el hombre era nómada, tenía todas las facilidades de obtener sus alimentos de cualquier lugar.

Después, su evolución propició que se asentara en un mismo lugar por lo que comenzó a crear herramientas para la caza y recolección de comida, surgiendo así el trabajo. Para González, H. F. (2010), el trabajo significa transformar los recursos que la naturaleza nos brinda para poder satisfacer nuestras necesidades primarias.

La primera etapa del trabajo, se caracterizó por ser rudimentaria. Dicha etapa se refiere a la época del descubrimiento del fuego, el cultivo de la tierra, etcétera. Si se retoma el concepto planteado por Maslow (1999, citado por Arias y Heredia) sobre la jerarquía de necesidades del hombre, se puede decir que en esta etapa sólo satisfacía sus necesidades fisiológicas.

Posteriormente, el hombre empezó a descubrir elementos que lo ayudaban con su tarea de agricultura, como los animales que le ayudaban con su fuerza. También fue creando viviendas que lo resguardaban, tanto a él como a su familia, de las inclemencias del tiempo y de los depredadores. Con la misma teoría de jerarquías, se puede apreciar que en este momento el ser humano estaba cubriendo sus necesidades de seguridad física, de empleo, de recursos, familiar, de salud y de pertenencia.

Durante el siglo XVIII surge la Revolución Industrial, en donde el hombre crea la máquina de vapor al mismo tiempo que empieza a industrializar la producción de diversos objetos. Vaca (1996) menciona que a partir de esta revolución se inicia la transformación tecnológica más importante de la historia humana. La creación de las máquinas, provocó que ya no sólo se produjera una sola cosa (artesanía), ahora todo se hacía en grandes cantidades y en un lapso de tiempo menor (producción en serie).

Posterior a esta Revolución Industrial, el hombre fue buscando más motivaciones dentro del trabajo. Una de ellas la de “reconocimiento” y según Maslow (1999, citado por Arias y Heredia) esta implicaba reconocerse a sí mismo dentro de una actividad productiva y, la confianza y respeto de los otros hacia su persona como resultado de su buen desempeño.

En épocas más recientes, el trabajo ya no sólo implicaba el uso de máquinas para agilizar la producción. El ser humano empezó a descubrir que tenía que atacar muchos elementos para que la empresa diera los resultados esperados. No sólo bastaba con usar las máquinas y aumentar la producción, también era necesario desarrollar a los colaboradores, tanto personal como profesionalmente (“las empresas sanas cuentan con personas sanas”).

Este desarrollo personal y profesional es, dentro de la Teoría de Motivaciones de Maslow (1999, citado por Arias y Heredia), lo que se conoce como autorrealización. Dicha motivación se refiere a que la persona alcanza un estado de equilibrio mental que la lleva a actuar de la mejor forma en cualquier situación, y se convierte en un ejemplo a seguir.

El trabajo del hombre poco a poco fue evolucionando hasta que llegó a ser lo que ahora conocemos como tal, y se puede decir que ha tenido un giro radical desde sus inicios. Al principio era simple y sencillamente por necesidad de alimentación, ahora juega un papel muy importante dentro del desarrollo psicológico del ser humano.

Castro, N.M. (2008) menciona que existen tres aspectos del trabajo que nos permiten su explicación psicológica: el personal, el productivo y el social. Un trabajo es personal ya que ahí el hombre deposita toda su integridad, forja su vida y desarrolla su personalidad, además también interviene en el desarrollo y vida de los que lo rodean.

Es una actividad productiva ya que satisface a una necesidad, tanto del que la realiza como de terceros. Y es social debido al alto grado de contacto con los otros que se requiere para desempeñarlo de una manera eficiente y eficaz.

Estos tres aspectos sin duda influyen en el desarrollo humano, principalmente si hablamos del contacto social, que es determinante en la conformación de la personalidad y por ende de las conductas. Este aspecto social tiene diferentes aristas como el trabajo en equipo, la comunicación, etcétera; los cuales son parte fundamental e inherente al trabajo.

Es importante mencionar la existencia de ciertos aspectos que hacen que algunas organizaciones sean notablemente diferentes a otras y se coloquen en el nicho de empresas exitosas. El aspecto más importante según Arias y Heredia (1999) es el liderazgo.

Pero ¿qué es liderazgo? Es una habilidad (por nombrar de alguna forma a este conjunto de características) que el ser humano utiliza para influir, dirigir o guiar a los otros hacia un bien propio o común.

En los grupos se puede observar la aplicación del liderazgo, debido a que en su interior siempre va a emerger un individuo que funja como guía o líder, y este dará pie a que el grupo actúe de cierta manera, ya sea positiva o negativa (dependiendo del propósito que se haya fijado).

Este trabajo aborda el estudio y análisis del liderazgo como habilidad para influir y dirigir a las personas en el trabajo y la interacción en grupo, en el contexto de los patrones de conducta que se aprenden y refuerzan en la cultura mexicana en la actualidad; y dado que el mundo laboral y cultural se ha visto impactado fuertemente por el fenómeno de la globalización, en el primer capítulo se presenta el marco teórico de este proceso, que es el movimiento económico que envuelve a las empresas y tiene implicaciones tanto económicas como en el trabajo mismo.

Es muy claro que el liderazgo siempre se manifiesta de alguna u otra manera dentro de un grupo, en cualquier contexto. Pero ¿qué papel juega dentro de las organizaciones? Rodríguez (1988) da una definición de liderazgo institucional que puede contestar esta interrogante. Él dice que este tipo de liderazgo está destinado a lograr metas con la ayuda de los demás.

Es por esto que el segundo capítulo abarca todo el tema del liderazgo: qué es, su importancia, las teorías que se han generado sobre el mismo, los estilos de liderazgo que existen, los tipos de líderes que podemos encontrar y las características que los líderes deben de poseer para poder desenvolverse en este mundo globalizado.

Como ya se mencionó, esta investigación aborda el tema de liderazgo pero enfocado a los mexicanos. Cada cultura tiene sus implicaciones en la personalidad de los individuos que la conforman y esta personalidad sin duda repercute en nuestras habilidades. Es por esto que el Capítulo III va dirigido a la personalidad del mexicano, su cultura y las características del líder mexicano comparado con el líder global.

Todo lo anterior, servirá para conocer las características de un líder global (características ideales) y un líder mexicano (por medio de un estudio de caso sobre un líder mexicano de una mediana empresa mexicana), para así realizar un análisis comparativo entre ambos. Esto, con la finalidad de detectar las cualidades del mexicano para dirigir y las áreas de oportunidad que se tienen que trabajar para poder desenvolverse en el ámbito global.

Se utilizará un estudio de caso, debido a que es un método que permite la observación de una realidad social de carácter unitario (Goode, W.J. y Hatt, P.K., 2002), además nos lleva a tener una idea más clara de lo que sucede en la realidad comparando todos los detalles de la teoría.

1.1.1 CAPÍTULO I. GLOBALIZACIÓN

1.1.1.1 Antecedentes

La Globalización es un fenómeno consumado, es la realidad en la que vivimos actualmente. Este lleva muchas implicaciones, y una de las más importantes es que se empezaron a abrir los mercados mundiales, es decir que la actividad económica del planeta aumenta aceleradamente y está teniendo lugar entre personas, organizaciones y países de todo el mundo.

Este proceso de globalización no sólo es económico, también tiene implicaciones tecnológicas, sociales y culturales a gran escala. Consiste en una creciente comunicación e interdependencia de los países. Podemos decir que con la Globalización progresaron la Ciencia y la Tecnología contemporáneas.

Ejemplos de la globalización, como menciona González, P. (2010), son fenómenos como Internet, la popularización de cadenas multinacionales de ropa, de televisión, de comida, de supermercados, de empresas discográficas, etcétera. Los anteriores son contenidos culturales a los que todos tenemos acceso.

En México podemos apreciar de una manera muy marcada la influencia que tiene sobre nosotros nuestro país vecino, Estados Unidos. Uno de los elementos que han sufrido el peso de la cultura vecina es sin duda la comida. Nos estamos alimentando con toda clase de comida de “microondas”, “comida rápida”. Esto también se da por la velocidad con que gira el mundo y las exigencias que este tiene para nosotros. Además, con todas las franquicias transnacionales, ahora podemos tener acceso a gran cantidad de platillos de cualquier parte del mundo, lo que influye directamente en nuestra cultura.

Otro aspecto en el que podemos observar el efecto de la globalización es el de los espectáculos. Todos los artistas, los programas de televisión y la música que escuchamos, cada vez es menos mexicana y más extranjera. Ahora, podemos saber de manera muy rápida lo que está sucediendo con cualquier actor o cantante, además de que nos influyen sus formas de vestir, pensar y actuar.

También se han introducido a nuestra cultura, ideologías juveniles que son las ya conocidas “tribus urbanas”. Estas son, según Balaguer (2009), agrupaciones de jóvenes que comparten gustos o similares inquietudes vitales. Su vestimenta es similar, su manera de hablar, el trato a su cuerpo (que va desde la forma en como se peinan hasta la manera en que lo marcan por medio de tatuajes o cicatrices), gustos musicales, formas de pasar el tiempo, etcétera.

Otro de los ejemplos que menciona González, P. (2010) es el de los supermercados. Este fenómeno, que se ha suscitado en los últimos tiempos, es un ejemplo claro de lo que implica la globalización. Empresas “locales” que se dedicaban a la comercialización y distribución de todo tipo de productos básicos,

ahora han sido absorbidas por las grandes compañías trasnacionales que se dedican a este ramo.

La tecnología ha influido de tal manera que nuestros medios de comunicación cada vez se vuelven más fríos e impersonales. Actualmente estamos viviendo en la era de las famosas “redes sociales”, que no son más que formas de comunicación que permiten el rápido acceso tanto a la vida de las personas como de fenómenos que suceden día a día en cualquier lugar del mundo. Pero no sólo las “redes sociales” crean esta atmósfera fría en la comunicación, también existen medios como el correo electrónico y los mensajes de texto de los celulares. Así, este tipo de comunicación influye de manera muy marcada a la cultura globalizada que se ha estado gestando durante los últimos años.

Los ejemplos mencionados anteriormente, son sólo una pequeña parte de lo que representa e implica la globalización. Con ellos, se puede tener una idea muy clara de los efectos de la misma, así como para identificar que es un fenómeno que no se encuentra aislado a la vida cotidiana y cualquier persona lo puede observar en todo momento.

El principio de la globalización ha formado parte de la historia de la humanidad desde tiempos remotos cuando poblaciones muy dispersas se fueron involucrando en relaciones económicas más amplias y complejas (PREM Grupo de políticas económicas y Grupo de economía para el desarrollo, 2000).

Un ejemplo de esto es la época de la conquista cuando las colonias establecieron una red política y militar, controlando los cultivos, plantaciones y comercio de esclavos (Guevara, 2010).

En nuestras épocas la globalización renació en el siglo XIX, en países que hoy conocemos como desarrollados o de primer mundo. Pero en el siglo XX hubo una gran pausa debido a las guerras, revoluciones, auge de las ideologías autoritarias y gran inestabilidad económica y política (González, 2010).

Para entender un poco de lo que se habla, es necesario remontarnos a la Guerra Fría. Esta a diferencia de otras guerras, se caracterizó no sólo por ser física sino también por ser psicológica, filosófica y armamentista. En esta época es en donde los países comienzan a recaudar y construir armas de todo tipo (González, 2010). Las naciones se vieron “obligadas” a la guerra por tres razones: honor, miedo e interés (Guevara, E.R., 2010).

Durante la Guerra Fría, el mundo estaba totalmente dividido, lo cual hacía imposible ir muy lejos o demasiado rápido. Esto también originaba que los países conservaran sus propias formas de vida política, económica y cultural. Así sus sistemas económicos podían ser totalmente diferentes entre sí, incluso sus sistemas políticos eran marcadamente diferentes (Guevara, E.R., 2010). Mientras algunos países se regían por el comunismo otros lo hacían por el capitalismo.

Pero esto cambió debido a tres factores que menciona Guevara (2010):

1. Cambios en la manera de comunicación (la democratización de la tecnología).
2. Cambios en la manera de invertir (democratización de las finanzas).
3. Cambios en la manera de enterarnos de lo que pasa en el mundo (democratización de la información).

Lo cual ocasionó peleas por el interés geopolítico y económico. En esta época de globalización la lucha se da por el poder, por los mercados, por el petróleo, por la búsqueda de bienes materiales y estratégicos, etcétera.

Durante esto el capitalismo adquiere fuerza y las burocracias comunistas se colapsan. De esta forma es que se gestan tres importantes bloques económicos que son: Norteamérica, la Comunidad Europea y Japón con sus dragones de Asia Oriental (Calva, et al. 2007).

Ahora, es importante regresarse un poco y mencionar a los principales actores en esta Guerra: Estados Unidos y la Unión Soviética; países que estaban inmersos en una competencia global por la ventaja estratégica y los recursos, en la que las ganancias de uno provocaban las pérdidas del otro (Guevara, E.R., 2010). Además sus ideologías se contraponían, mientras que la Unión Soviética apoyaba el comunismo, Estados Unidos promovía y apoyaba el capitalismo.

De esta manera, los países comenzaron a aliarse unos con otros. Por una parte se encontraban los que apoyaban al comunismo (ideología que estaba basada en que los bienes y medios de producción eran del Estado, por tanto eran bienes sociales) y por otro lado estaban los capitalistas (quienes mantenían la idea de que la generación de riqueza era lo más importante y se hacían valer de los trabajadores asalariados para sus propósitos y prevalece la propiedad privada de los medios de producción).

Las superpotencias vivieron y viven bajo el miedo de que en cualquier momento puedan ser superadas por otras, lo que llevaría consigo a su decadencia.

La globalización se gestó durante la evolución de la Guerra Fría (Guevara, E.R., 2010), en donde estuvo presente el avance de la tecnología y las comunicaciones. Pero ¿cómo empezó la evolución de estas? Los países al estar sumamente preocupados por esta competencia geopolítica y económica, empezaron a desarrollar estrategias para estar en contacto con sus aliados. La tecnología les ofrecía una forma de comunicación veloz e intercambio de información muy valiosa para sus propósitos. Sobre todo para los países protagonistas de esto.

Estados Unidos y la Unión Soviética, comenzaron a crear estas nuevas tecnologías y trabajaron en el desarrollo de estrategias que les permitieran aumentar sus aliados por medio de una conquista ideológica (comunismo y capitalismo). Otro ejemplo de esta competencia tecnológica fue la “carrera espacial”, que es el caso del famoso viaje a la luna de los estadounidenses, quienes se adelantaron a la Unión Soviética y conquistaron el espacio.

Posteriormente, con esta conquista espacial, implementaron satélites que permitieron este intercambio de información para que las superpotencias y sus aliados estuvieran en permanente contacto. Actualmente dichos satélites están siendo utilizados para el manejo de información tanto por países como por todo tipo de personas (como es el caso de las anteriormente mencionadas “redes sociales”, correos electrónicos, etcétera).

Al hablar de esta característica de intercambio de información no significa que la guerra no esté presente, al contrario, ahora más que nunca está dentro del escenario, pero es invisible a nuestros ojos. No mata a personas, pero sí a pequeñas economías que no tienen la fuerza suficiente para poder enfrentar a los grandes imperios y monopolios que existen.

Guevara (2010) dentro de su discurso y basándose en el World Economic Forum del 2000 en Davos, afirma que la guerra no se desarrollará entre naciones sino que tendrá lugar debido a los globalifílicos y los globalifóbicos. Es decir, entre los que se ven beneficiados por este nuevo sistema y por los que se sienten rebasados por el mismo.

1.1.1.2 Características de la Globalización

La globalización no es un fenómeno que permanezca estático, al contrario está en constante cambio y movimiento. Algunos de los cambios que se suscitaron los expresa Guevara (2010) en su texto:

“... la globalización involucró la inoperable integración de los mercados, naciones y tecnologías de la información y las telecomunicaciones en un grado nunca antes visto, de una manera que permite que individuos, corporaciones y naciones se comuniquen con mayor rapidez, a mayor distancia, con mayor profundidad y a menos costo que nunca antes...”

Este tipo de intercambio de información es fundamental hoy en día para las empresas de todo el mundo. Entre más rápido se tenga la información, mayores ganancias perciben las corporaciones, ya que pueden detectar amenazas con mayor anticipación o simplemente aprovechar oportunidades que aumenten su capital y provoquen su expansión. Es por esto, que las organizaciones o países que no quieran entrar dentro de este sistema de comunicación veloz, quedan estancados y rezagados dentro de su propio “mundo”. Con lo anterior, podemos decir que el planeta se divide entre los países inmersos en ella y los que simplemente están fuera.

Como se puede observar, la globalización es un fenómeno principalmente económico con implicaciones culturales y sociales, ya que su idea rectora es la economía de libre mercado. Gambina (2002) menciona que el mundo capitalista se basa en la competencia e incremento constante de las ganancias.

Guevara (2010) menciona que, anteriormente en la Guerra Fría el lema era la “división” ahora el término fundamental es la “integración”. Dicho autor menciona:

“El símbolo del sistema de la Guerra Fría era un muro, que dividía a todos. El símbolo del sistema de la globalización es una red mundial de comunicaciones, que une a todos.”

Con todo lo anterior se pueden destacar características muy puntuales de este proceso mundial llamado globalización, que menciona Calva (et. al., 2007). Una de ellas es que es universal (como ya su nombre lo indica), debido a que afecta a todos los países del planeta, no importando si quieren estar dentro o fuera de ella, tanto política como económicamente.

Otra característica que también menciona el autor anterior, es que genera que ciertas economías tomen ventaja de la misma y dejen en el olvido a países con menos oportunidades, llevándolos al fracaso económico y generándoles conflictos políticos. Esto sucede por la clara e irreversible integración de los mercados.

Guevara (2010) afirma que las consecuencias negativas de la Globalización se deben principalmente al Neoliberalismo*. Este consiste en dejar de lado la parte política. Dicho autor menciona lo siguiente: *“El neoliberalismo como práctica viene acompañando a la integración económica. Su tesis es que el mercado es bueno y cualquier intervención estatal es mala.”*

También menciona que la globalización tiene otra característica muy importante, es deshumanizante. Cuando los mercados se convierten en el eje central de las relaciones entre países y regiones, la capacidad de consumo ahora es lo determinante y no se le da importancia a la condición humana de cada región.

De lo anterior se deriva otra característica que es la comunicación. La globalización está cimentada en los medios masivos de comunicación, que influyen sin duda alguna en los aspectos socio- culturales, políticos y económicos de todos los involucrados; ya que llegan a millones de personas en tiempos muy cortos. Gracias a los medios de comunicación podemos enterarnos de todo lo que está ocurriendo en el mundo de manera veloz y confiable. Así se produce una corriente llamada “democratización de la información”; y esta última hoy en día es muy difícil que se mantenga oculta por mucho tiempo (Guevara, 2010).

El mundo entero estaba acostumbrado a medios de comunicación manipulados directamente por los gobiernos. Esto comenzó a cambiar primero en los Estados Unidos con la llegada de la televisión por cable. Así, en los ochentas, este tipo de televisión empezó a llegar a más países del mundo y esto se debió principalmente a la caída de los costos de los satélites (Guevara, 2010).

Dicha comunicación, obliga a las grandes empresas a mantener relaciones sumamente estrechas, lo que origina que todos los mercados estén totalmente interrelacionados unos con otros y así si uno se ve afectado, los demás también sufren las consecuencias.

* Neoliberalismo es un fenómeno mundial que se basa en las nuevas formas de acumulación del capital a escala mundial, que implica la competitividad internacional, donde se propone que no haya presencia de un control gubernamental y donde exista una liberación del mercado (Ávila, José, 2004, pg 103).

Otras tres características muy puntuales son las que plasma Calva (et. al., 2007). La primera es flexibilidad de las organizaciones, la cual se refiere a la facilidad de innovación con la que cuentan las empresas de nuestros tiempos.

Dicha característica va desde el cambio e innovación continuo y rápido de los procesos de producción y el trato con los empleados hasta las negociaciones con proveedores y clientes. La flexibilidad dentro de las organizaciones se da porque estas trabajan con seres humanos y todos tenemos perspectivas diferentes.

La flexibilidad también se ve reflejada en las fronteras, para el comercio y las transacciones financieras, igual debe pasar con los productos y expresiones culturales, que se transmitirán principalmente por los medios de comunicación (Blanco, F., 2001).

La segunda se refiere a la cadena de valor, la cual se reparte en el ámbito internacional, pero de manera desigual. Aunque la globalización se maneja como un movimiento integrador de culturas, información, economías, etcétera también cae en una contradicción porque no permite que todas las economías se vean beneficiadas, al contrario, las rezaga y las afecta fuertemente. Esto se ve claramente cuando se analizan las economías de países de “primer” y “tercer mundo”. Los primeros, son países que cada vez cuentan con más riquezas debido a su gran desarrollo tecnológico, mientras que los otros cada vez tienen menos y por lo tanto no cuentan con el mismo desarrollo.

La última característica es interacción e interdependencia de la comunidad mundial. Esta tiene que ver con la comunicación y toda la tecnología que se ha desarrollado en su beneficio.

Como se puede observar, la globalización tiene muchas implicaciones. Se podría decir que es la columna vertebral de la ciencia, el conocimiento, la información, la educación, etcétera. Todo lo anterior afecta directamente a la conformación de la “cultura”, y también se ve reflejado en las organizaciones.

Por esta combinación de las distintas culturas, que se ha ido suscitando por la globalización, las empresas están muy interesadas por fomentar en sus empleados su Cultura Organizacional, la cual implica una serie de conceptos que se reflejan en sus conductas, actitudes, relaciones interpersonales, estilos de liderazgo, etcétera.

La cultura refleja la imagen de la organización, y esta a su vez se transmite a los clientes y proveedores, que son la base del éxito de cualquier empresa. Una definición que reafirma lo anterior es la siguiente: *“Cultura Organizacional es lo que los empleados perciben, y cómo aquella percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas”* (Gibson, et. al., 2001).

Baztar-Guzmán, S. (2006) destaca la importancia de la Cultura dentro de una organización, mencionando que es importante debido a que a través de ella se pueden implantar procesos de cambio, además de que facilita mejoras en otros procesos organizativos, como la implementación de la estrategia.

La Cultura Organizacional está compuesta por: misión, visión, valores, principios, responsabilidades y reglamento institucional, que son los ejes rectores del comportamiento y actitud de los empleados, lo cual servirá para llegar a los objetivos y metas trazados por la misma.

Arias y Heredia (1999) mencionan: *“Existe un proceso de ‘selección natural’, es decir, las personas con creencias y valores semejantes, permanecen en la organización pues se encuentran en un entorno afín”*. Sea una cultura trabajadora o una del “menor esfuerzo” la que manejen las empresas, originará que las personas que no entren en ella, salgan.

Los mismos autores, afirman que esta Cultura Organizacional se va reforzando poco a poco, es decir que todo comportamiento del trabajador que se apegue a esta ideología tiene una recompensa. De esta manera, se va conformando y consolidando la cultura de una organización.

Y, ¿quiénes son los principales responsables en transmitir esta cultura organizacional a todo el personal? Sin duda la gente que dirige. Así es que, si queremos que se susciten cambios en la cultura de la empresa, se tiene que empezar por transformar a los líderes.

Un líder, será la persona encargada de transmitir y asegurarse de que la Cultura Organizacional se viva de manera adecuada. Lógicamente él tendrá que transmitirlo con sus comportamientos y pensamientos a su equipo de trabajo. Para esto, el líder debe tener una serie de características (de acuerdo al contexto global), las cuales se describirán posteriormente.

1.1.1.3 Cultura y Personalidad Globalizadas

Hoy en día los países están envidiosos en crear riquezas y ser los más poderosos, pero esto no queda aquí, hablando del aspecto psicológico esto se transmite a todos los individuos del planeta. La cultura ha cambiado, y ahora lo más importante es esta acumulación de riquezas y el poder sobre los demás.

El que exista un fenómeno como la globalización, no sólo responde a necesidades económicas, también responde a necesidades de comunicación y por consecuencia se ve afectada la cultura de todas las naciones, como se mencionó anteriormente. Marx y Engels, citados por González (2010), mencionaron proféticamente en su tiempo que:

“En lugar de las antiguas necesidades, satisfechas con productos nacionales surgen nuevas, que reclaman para su satisfacción productos de los más apartados y de los climas más diversos. En lugar del antiguo aislamiento de regiones y naciones que se bastaban a sí mismas, se establece un intercambio universal, una interdependencia universal de las naciones. Y esto se refiere tanto a la producción material como a la intelectual. La producción intelectual de una nación se convierte en patrimonio común de todas. La estrechez y el exclusivismo

nacionales resultan de día en día más imposibles; de las numerosas literaturas nacionales y locales se forma una literatura universal.”

El texto anterior refleja las necesidades del hombre por mantenerse en contacto, no sólo para intercambiar productos entre sí, sino también cuestiones intelectuales que enriquecen los conocimientos y cultura. Además el ser humano, al tener estas necesidades de contacto, ha diseñado diversos canales de comunicación; y todo gracias a la tecnología que va creciendo a pasos gigantescos. A lo que Guevara (2010) llama democratización tecnológica, que es el resultado de diversas innovaciones relacionadas con la computación, las telecomunicaciones, la digitalización, etcétera.

Con todo este intercambio de información, los países han generado que la cultura cada vez se unifique más. Pero, ¿qué es cultura? Es un conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Este término engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. (Vargas, J.G., 2010).

Otra definición de cultura es la que plantean Segall, Dansen Berry y Poortinga (1990), quienes dicen que es una serie de estímulos sociales que en gran medida existieron antes que nosotros (Díaz-Loving et. al., 2002). Es decir, que la cultura influye en el comportamiento y el pensamiento de todo ser humano.

Vargas, J.G. (2010), también asegura que los elementos que componen a la cultura (modos de vida, ceremonia, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias) se ven reflejados en las conductas, comportamientos y actitudes de los seres humanos que pertenecen a la misma región.

Con la Globalización la cultura se está unificando y genera un “conjunto de rasgos universales” que todos los seres humanos estamos empezando a adquirir. Claro que no todo ha sido unificado, aún mantenemos características que nos distinguen por países o regiones, pero poco a poco estamos adoptando una misma cultura por el gran avance a corto plazo de las tecnologías y la comunicación.

Un ejemplo de los rasgos universales que se están adoptando es la ideología del consumismo, como lo plantea Vargas, J. G. (2010). Este fenómeno se refiere a consumir la misma música, los usos y costumbres, la ropa, etcétera de los países desarrollados (en nuestro caso del país vecino, Estados Unidos). Además, implica el consumo de las diferentes culturas, lo que consiste en viajar por los diferentes países y empaparse de otras culturas con su lenguaje, comida, manera de actuar y filosofía de vida. Incluso se puede observar como son más las personas que terminan casándose o formando una familia con gente extranjera, lo cual implica un intercambio cultural impresionante y que transmiten a sus hijos.

Giménez, G. (2002) habla también sobre la Cultura globalizada y hace hincapié en que vemos y escuchamos a los mismos artistas, las mismas películas y los

mismos programas de televisión. Esto se debe a que son distribuidos por corporaciones transnacionales, y son vistos en Londres, Nueva York, México, etcétera.

El mismo autor también menciona algunos íconos de la globalización que son los siguientes: aviones, aeropuertos, automóviles, supercarreteras, computadoras, centros comerciales, Marlboro, jeans, Coca Cola, Green Peace, Walt Disney, etcétera. Estos los podemos apreciar día a día, ya que son parte de la vida cotidiana y están presentes en cualquier parte del mundo.

Esto de utilizar las mismas marcas se debe a que, como afirma Gibson (et. al. 2001): *“...la corporación global ha reemplazado a las corporaciones multinacionales como el competidor internacional más eficaz. La corporación multinacional conduce sus negocios en varios países, adaptando sus productos y prácticas a las condiciones locales a través de la personalización de los productos para mercados específicos. Por el contrario, la corporación global evita los costos relativos altos de las corporaciones multinacionales al ofrecer productos estandarizados universalmente para un mercado mundial homogéneo.”*

Es por lo anterior que el fenómeno de la globalización unifica a la cultura por medio de estos productos universales, y no sólo debido al consumo de los mismos, también por todas las campañas masivas que manejan en los medios de comunicación y todo el ambiente que generan alrededor.

El mundo está experimentando muchos cambios, en sus sociedades principalmente. Ahora se discuten las ideas sociales y políticas, los métodos educativos, los conceptos y las acciones que deben dar sustento al desarrollo humano; y todos estos cambios son el reflejo de la transformación que está sufriendo la cultura gracias a la globalización (Blanco, F., 2001).

1.1.1.4 Efectos de la Globalización en el desarrollo del liderazgo laboral

Es muy claro que los actores principales de la Globalización son las empresas, ya que estas dominan en muchos lugares su política y economía nacional (Zárate Díaz, J., 2005).

Las organizaciones (es decir los líderes de estas) deben estar muy al pendiente de lo que sucede en su entorno para preveer o actuar, de tal forma que se beneficien o mínimo no se vean perjudicadas. Lo anterior lo plasma Tavella (2010) de la siguiente manera: *“Dada las características de alta incertidumbre y turbulencia del contexto que provocan cambios profundos y rápidos, las organizaciones deben redefinir y acomodar sus variables para poder responder con adecuada competitividad, manteniendo o creando un espacio de mercado que les permita prosperar o al menos simplemente sobrevivir en este gran escenario global.”*

Las variables que menciona la autora son: estrategia, estructura, recursos humanos y cultura organizacional.

La estrategia de una organización se refiere a la forma en que se ejecutarán sus acciones de producción, distribución, mercadeo y satisfacción de necesidades de los clientes, y se define con base en el análisis que se hace para detectar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA). Münch, L. (2008), también confirma la importancia de la estrategia o planeación, menciona que es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se van a prevenir futuros problemas y se tendrán en cuenta los cambios que se puedan suscitar en algún tiempo determinado, además de que se podrán establecer las medidas necesarias para afrontar lo anterior.

Debido a la importancia de la misma, cada año las empresas deben realizar este análisis para saber qué estrategias llevarán a cabo para el mejoramiento y/o permanencia de las mismas.

Borello, A. (1994), menciona que las fortalezas de una organización son aquellas características propias de la misma que le facilitan o favorecen para lograr sus objetivos. Las oportunidades las define como las situaciones que se presentan en el entorno y que podrían favorecer el logro de los mismos. Las debilidades son las características que constituyen obstáculos internos. Por último, define a las amenazas como las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que pueden afectar negativamente para el cumplimiento de los objetivos.

Este análisis permite identificar los puntos negativos y positivos que se suscitan tanto dentro de la organización como fuera de ella, para tener un mejor panorama que permita una toma de decisiones más efectiva, como se mencionó anteriormente.

La forma en la que se realiza este análisis, para efectos de mayor visualización es el siguiente (Arias y Heredia, 1999):

Siempre dejar en blanco	<i>Fortalezas (F)</i> (Lista de fortalezas) 1. 2. 3... (hasta la 10)	<i>Debilidades (D)</i> (Lista de debilidades) 1. 2. 3... (hasta la 10)
<i>Oportunidades (O)</i> (Lista de oportunidades) 1. 2. 3... (hasta la 10)	<i>Estrategias (FO)</i> (Usar fuerzas para formar ventajas de oportunidades) 1. 2. 3... (hasta la 10)	<i>Estrategias (DO)</i> (Vencer debilidades para tomar ventajas de oportunidades) 1. 2. 3... (hasta la 10)
<i>Amenazas (A)</i> (Lista de amenazas) 1. 2. 3... (hasta la 10)	<i>Estrategias (FA)</i> (Usar fuerzas para evitar amenazas) 1. 2. 3... (hasta la 10)	<i>Estrategias (DA)</i> (Minimizar debilidades y evitar amenazas) 1. 2. 3... (hasta la 10)

Arias, F. y Heredia, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.

Borello, A. (1994), menciona que el análisis FODA sirve para:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se habían establecido inicialmente.
- Concientizar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

A todo el análisis y las iniciativas de mejora derivadas del mismo se le denomina Planeación Estratégica, que es: *“... la planeación de tipo general proyectada a lo largo de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma”* (Gómez, G., 1994).

Las características de una planeación estratégica son las siguientes (Gómez, G., 1994):

- Es original porque es de donde nacen los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida y ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección (los líderes).
- Establece un marco de referencia para toda la organización.
- Se maneja información principalmente externa (que tiene que ver con la globalización y la necesidad de estar informados sobre lo que sucede alrededor).
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios periodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

Para resumir lo anterior, se puede retomar la siguiente definición de planeación estratégica propuesta por Münch, L. (2008) y es la siguiente: *“Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y a largo plazos, y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.”*

Este análisis estratégico es una consecuencia del medio globalizado en que se están desarrollando las empresas actuales, y aunque ya se practicaba antes de que se acentuara la globalización, ahora tiene un papel más importante pues se han incrementado los factores de cambio y su velocidad.

El estudio FODA toma en cuenta factores internos y externos de la organización. Estos factores externos, no serían posible analizarlos con tanta certeza y oportunidad si no existiera la tecnología de información con la que contamos ahora. Las empresas tienen gran contacto con otras y saben exactamente de las debilidades de sus competidores, lo cual es de gran ayuda ya que pueden aprovecharse de estos puntos frágiles.

Además de la detección de debilidades de los competidores, las empresas tienen que estar en contacto con otras debido a la actividad económica y comercial que incluye alianzas estratégicas globales, producción y distribución alrededor del mundo (Gibson, et. al., 2001).

También dentro del plan estratégico no hay que dejar de lado la visión de la organización. Esta ayudará a que la misma no pierda de vista sus objetivos rectores.

Los líderes de las organizaciones, ahora globalizadas, deben tener muy en cuenta estos aspectos y estar a la vanguardia en cualquier estrategia que les permita, tanto la visualización del panorama general de la organización, como los posibles escenarios que puedan surgir para la misma.

Un buen líder es aquel que está completamente informado sobre lo que ocurre en el exterior, debido a los cambios tan acelerados que se están suscitando en las condiciones del ambiente. Una organización competitiva necesita de liderazgo para que funcione en un ambiente cambiante (Katz y Kahn, 1989), y el líder es el encargado de tomar decisiones para que la situación que se presente no tenga los efectos negativos o aproveche las oportunidades del medio (ya sea cambiando la estructura de la organización o aprovechándola).

La siguiente variable que menciona Tavella (2010) es la estructura. Para Gómez, G. (1994) una estructura es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí.

El mismo autor menciona que la organización es: *“... la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planos y objetivos señalados”*.

La estructura va a permitir que se ejerza un control dentro de la organización, y este control lo ejercerán los líderes de la misma. Los líderes deberán observar que se mantenga este orden y lo utilizarán en beneficio de la organización. Así también, ellos pueden hacer uso de su nombramiento como líderes para hacer cambios en la estructura si es que la empresa lo requiere.

Si la estructura se ve afectada, los líderes son quienes tienen la responsabilidad de ejercer las acciones correspondientes y esto lo plantea Gómez, G. (1994) de la siguiente manera: *“Cuando una empresa crece, su estructura crece vertical y horizontalmente. Esto es de suma importancia para el dirigente, porque tal crecimiento influye en el número de unidades de organización que tienen que ser coordinadas, afecta la comunicación entre ellas, da origen a relaciones muy complicadas y, además influye en los costos”*.

Los líderes tienen que contemplar todos estos puntos sobre los cambios estructurales. Deben tener la visibilidad de todas las áreas que tienen que dirigir, deben crear mecanismos de comunicación efectiva entre ellas y con él; y deben de administrar los recursos necesarios para que estas operen. Esto no es una

tarea sencilla, es algo que requiere de grandes habilidades como líder para llegar al éxito.

La última variable que menciona la autora es recursos humanos y cultura organizacional. El área de Recursos Humanos de una empresa es la encargada de la selección, contratación y desarrollo de todo el personal. Además es la encargada también de todo lo referente a la salida de cualquier empleado.

Esta área se encarga de la difusión de la Cultura Organizacional, así como el aseguramiento de que todo empleado viva dicha cultura. Para Gibson (el. al., 2001) la Cultura Organizacional se refiere al patrón de creencias resultantes de normas de grupos, valores y actividades informales.

Este aspecto de Cultura Organizacional es de suma importancia para las empresas que realmente desean lograr la permanencia y trascender. Los mismos autores mencionan que las organizaciones son capaces de funcionar en forma eficaz sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Es trascendente unificar los valores de la organización para que todo el personal se rija por los mismos y actúe de acuerdo a ellos. Los valores, según ellos, son deseos o anhelos conscientes y afectivos de las personas que guían su comportamiento.

Todos los aspectos de la globalización, tratados anteriormente, son de gran importancia para tener el panorama completo y saber en dónde se encuentran parados los líderes de hoy en día, incluyendo los mexicanos. Es sumamente relevante que los líderes tomen en cuenta estos aspectos (económicos, administrativos y culturales) para saber por qué camino llevarán a las organizaciones de las cuales están a cargo.

Además de tomar en cuenta esta información, los líderes deben poseer cierto tipo de características que les permitirán tanto inculcar la Cultura Organizacional entre sus empleados, como mantener la estructura de la misma, así como determinar la estrategia a seguir para que la empresa salga adelante. De esto tratará el siguiente capítulo.

1.1.2 CAPÍTULO II. LIDERAZGO

1.1.2.1 ¿Qué es liderazgo y cuál es su importancia?

El mundo globalizado del cual hemos hecho referencia en el capítulo anterior, requiere de líderes excepcionales para que tanto las organizaciones como los países tengan un mayor crecimiento. Rodríguez, M. (1988) resalta que formar líderes es promover el progreso de nuestros países y el desarrollo conjunto de sus habitantes. Un país que cuente con líderes de calidad, logrará que su población se contagie de estas características positivas que permitirán el desarrollo tanto económico, como político y social del mismo.

Enfocándonos en las organizaciones, el liderazgo es un elemento fundamental para el logro de objetivos y metas de las empresas que quieran permanecer y trascender. Las exigencias del mercado provocadas por la globalización obligan a los ejecutivos a desarrollar mayor cantidad de habilidades, y el liderazgo es una de las más importantes si no es que la más significativa.

Lussier y Achua (2002) afirman que las organizaciones bien dirigidas tienen altos niveles de desempeño, algo de lo que carecen las organizaciones mal dirigidas. Lo anterior también es confirmado por Rees, F. (1996) quien afirma que los líderes deben poseer ciertas habilidades para que puedan desarrollar y aprovechar todo el potencial de sus colaboradores, quienes serán los que den solución más rápida y eficaz a los problemas de la organización. Dicha autora afirma esto ya que en las empresas ahora se les da bastante crédito a la opinión y conocimientos de los colaboradores.

Las organizaciones son exitosas porque logran sus objetivos, gracias al trabajo en equipo y no a esfuerzos individuales. El líder será el principal responsable de integrar equipos de trabajo eficientes y enfocados, empatando los objetivos del grupo con los de cada individuo (Rodríguez, M., 1988). Rees, F. (1996) también apoya la idea anterior y agrega que el mejor lugar para la toma de decisiones es en los niveles en los que se implementarán.

Las organizaciones requieren de buenos líderes para llevar al éxito a la empresa, y es bien sabido que los buenos dirigentes son el recurso más escaso dentro de ellas (Rodríguez, M., 1988), sin duda este es un aspecto que también mencionan otros autores, como Robbins, S. y Judge, T. (2009). Ellos retoman una investigación del San Francisco Chronicle en 2007, realizada en Florida con 700 trabajadores, donde la mayoría de ellos afirma que sus jefes no les dan el crédito debido, hacen chismes de ellos a sus espaldas y no cumplen su palabra.

Katz y Kahn (1989) mencionan también que el liderazgo dentro de las organizaciones es uno de los elementos más importantes a considerar. Por ejemplo, cuando un empleado nuevo llega a la organización, después de haber pasado por el área de capital humano, y que le hayan dado la versión oficial de lo que implica su trabajo, este no tendrá una idea muy clara de lo que realizará. El empleado llegará preocupado por aprender de los demás cómo se hacen en

realidad las cosas. Así el líder juega un papel sumamente importante en la introducción al puesto del mismo.

Otra razón de la importancia del liderazgo según dichos autores, es el cambio de las condiciones ambientales. Toda organización exitosa se encuentra en constante evolución, y tomando en cuenta la rapidez con la que el mundo avanza, los cambios son cada vez más frecuentes. Un líder será aquel que gestione las transformaciones y las transmita de manera positiva a las personas que conforman la empresa. Lussier y Achua (2002) apoyan esta idea, afirmando que el liderazgo supone influir en los seguidores para generar el cambio en función del futuro que se desea para la organización.

Además de estas razones, existe otra que es muy importante, el ambiente de trabajo. Un líder es el encargado de generar un ambiente agradable de trabajo donde todo el personal se sienta respetado y en confianza, y eso genera compromiso hacia el líder y la organización. Una de las principales razones por las que las personas renuncian a las empresas es porque sus jefes no los tratan bien (Lussier y Achua, 2002).

Autores como Kahn (1990, citados en Arias y Heredia, 1999) consideran que los líderes son de suma importancia, ya que están encargados de asegurar un buen clima organizacional, es decir, un ambiente de trabajo óptimo para el logro de objetivos.

Este clima organizacional, como afirman los autores anteriores, tiene los siguientes componentes:

- **Apoyo del superior inmediato:** se refiere a que el estilo del jefe sea flexible y permita cambiar los métodos y aprovechar los errores, utilizar la creatividad para solucionar los problemas. Lo cual permitirá, que al mismo tiempo exista motivación y compromiso del personal.
- **Claridad del papel propio:** Si las situaciones del trabajo y las expectativas respecto a la manera en que se pueden lograr resultados son imprecisas, los niveles de estrés se incrementan y la satisfacción y el compromiso disminuyen.
- **Contribución aportada:** Si la persona siente que su esfuerzo tiene sentido respecto a los procesos y resultados de la organización, muy probablemente se siente identificada y comprometida.
- **Reconocimiento:** La percepción de que la organización aprecia el esfuerzo propio y los resultados obtenidos trae como consecuencia mayor compromiso.
- **Expresión de los sentimientos propios:** Si los miembros de la organización se sienten tratados como individuos en vez de como máquinas por la manifestación de sus sentimientos, muy probablemente se sientan más comprometidos.
- **Retos representados por el trabajo:** Una de las fuentes de desarrollo personal en el trabajo es el hecho de enfrentarse a problemas y resolverlos con el empleo de las propias habilidades y la creatividad. Por ende, se supone una relación positiva entre el reto representado por el trabajo propio y el compromiso organizacional.

Existen estudios que respaldan esta influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional; y Verduchi Acuña, I.A.A. (2004) se encargó de recopilar la información que sustenta esta aseveración (en su trabajo sobre *El líder y su influencia en el clima organizacional*). Verduchi a partir de las teorías y estudios de Bass, Stringer, Mc. Clelland, entre otros, llegó a la conclusión de que los líderes que mantienen climas organizacionales de alto rendimiento y saben cómo sacar partido del capital motivacional, son los que tendrán mayor impacto en el personal, lo cual es indispensable para el crecimiento de la organización.

Como se puede apreciar con lo anteriormente mencionado, el liderazgo es de suma importancia, así que es imprescindible definirlo. Arias y Heredia (1999), mencionan que es un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida.

Estos autores han relacionado el liderazgo con el concepto de “poder”, el cual es una influencia sobre el comportamiento de otras personas. Algunos autores como Rodríguez, M. (1988) mencionan que el liderazgo es cualquier acción para influir e impactar en la conducta de otras personas. De acuerdo a estas definiciones pareciera que el liderazgo es sinónimo de poder, pero en realidad el poder es sólo una característica más de este.

Existen dos tipos de poder: formal e informal (Arias y Heredia, 1999). El formal se refiere al que está institucionalizado y reconocido legalmente, mientras que el informal surge espontáneamente y carece de legitimidad reconocida; este último surge cuando en el equipo de trabajo alguien destaca por algunos atributos.

El poder formal se conoce también como jefatura, ya que se encuentra dentro de una organización, y es ejercido por medio de sanciones y recompensas. Este trata de seguir los procedimientos, las normas y las políticas. Pero este tipo de poder no permite la innovación (Arias y Heredia, 1999). De la Fuente (2001) agrega en su definición de liderazgo este elemento de poder: “*El liderazgo es el poder y la capacidad para dirigir la vida, propia y ajena*”.

Otro concepto relacionado con el liderazgo es “autoridad”, la cual viene del verbo *augere*, *auctum* que significa acrecentar, aumentar. Es decir, la autoridad se refiere al hecho de hacer crecer a la comunidad y a sus miembros (Rodríguez M., 1988), en este caso significa buscar el desarrollo integral tanto de la organización como el de las personas que la conforman, en especial su equipo de trabajo.

También cuando se habla de liderazgo se menciona la palabra “carisma”. Katz y Kahn (1989) afirman que con esta característica el líder logrará más apoyo para su política. Cabe mencionar que el carisma no se refiere a un vínculo sumamente estrecho entre colaborador y jefe, los mismos autores indican que el carisma requiere de cierta distancia psicológica entre ambos.

Por último se encuentra la palabra dirigir, que es una palabra de origen latino y viene del verbo *regere*, *rectum* y de su compuesto *dirigere*, *directum*, que

significan guiar o dirigir. Si se toma en cuenta que la palabra líder proviene de la palabra sajona *leader* que significa guiar o dirigir, se puede decir que líder y director son sinónimos (Rodríguez, M., 1988). Ambos llevan por el mismo rumbo a su equipo de trabajo.

Pero el mismo autor marca una diferencia entre uno y otro. Él afirma que un director es la persona que dirige de manera formal e institucional, en cambio el líder es una guía informal que está ligado más a cualidades de la persona que a la situación organizacional. Así, el director ejerce un poder formal y el líder un poder informal.

Lindgren, H. (1978) afirma que la posición que ocupa un líder le da más ventajas sobre los demás. Es decir que un director (con poder formal) tiene mayor posibilidad de ser seguido por los demás que otro que no lo sea. También menciona que esto se debe a que en la mentalidad de los subordinados se encuentra la idea de obedecer al líder (impuesto por la institución), porque esperamos que el jefe trate de influir en nuestra conducta debido a que así es su rol.

Lo anterior refleja que dentro del liderazgo existen dos componentes fundamentales: el agente que influye y la persona influida. Katz y Kahn (1989) mencionan que sin seguidores no hay líder. Así, afirman que sería peligroso definir al liderazgo como una habilidad, pues depende demasiado de las propiedades de la situación y de la gente a la que se guiará.

Además el liderazgo no es una sola característica o habilidad, más bien es un conjunto de las mismas. Lindgren (1978) afirma que el liderazgo es todo esfuerzo de un miembro del grupo para influir en la conducta y los motivos (actitudes, valores, sentimientos) de uno o más miembros del grupo. Esta definición también nos indica que cualquier miembro del grupo puede desempeñar un papel de líder en algún momento dado.

Si bien es cierto que una persona con un nombramiento jerárquico mayor a otras, tiene ventajas para ejercer el liderazgo dentro de un grupo, también es de considerarse que un líder puede emerger en cualquier momento a falta de dicho nombramiento. Esto corresponde a ciertas características de la persona que lo hacen sobresalir de los demás.

Así, estos intentos por influir en el comportamiento de las personas requieren que el líder cuente con cualidades de personalidad y capacidad especiales para la guía y el control de los individuos (Lussier y Achua, 2002), como se mencionó anteriormente. Dichas características se abordarán posteriormente.

Para esta investigación es muy importante tener bien definido lo que es liderazgo, y específicamente del liderazgo dentro de las organizaciones, que es en el que se enfocan más los estudiosos del tema.

Rodríguez, J. (2006) define al liderazgo como el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales.

Como en párrafos anteriores se mencionó, la definición de los objetivos organizacionales es fundamental para el desarrollo y crecimiento de una empresa exitosa. Así el líder, según la anterior definición, es aquel que realiza ciertas acciones para influir en los comportamientos del personal, esperando que los objetivos trazados se alcancen.

En conclusión se puede decir que el liderazgo es el proceso de trabajo para lograr objetivos en una institución destinada a lograr metas con y por medio de seres humanos. Es la actividad para influir sobre los miembros de un grupo para que se interesen y esfuercen por alcanzar los objetivos que se planteen (Rodríguez, M., 1988).

Ya más específicamente para adentrarnos al tema de las organizaciones, partiremos de la definición que retoma Baztar-Guzmán, S. (2006) en su investigación; la cual fue planteada por el proyecto GLOBE (2001, Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness), esta es la siguiente: *“La habilidad de un individuo para influir, motivar, y posibilitar a otros para contribuir hacia la efectividad y éxito de las organizaciones de las cuales son miembros”*.

En el siguiente apartado se abordan las distintas teorías que han tratado de explicar más a detalle esta característica humana.

1.1.2.2 Teorías del Liderazgo

Dentro de las investigaciones que se han realizado acerca del liderazgo, existen varias teorías que definen ciertos tipos de líderes, y a continuación se analizarán algunas de ellas.

Algunos de los primeros acercamientos al estudio del liderazgo se remontan a la Edad Media con Nicolás Maquiavelo (1469- 1527) quien publica su libro el Príncipe en donde describe los caminos complicados del poder y las conductas del gobernante que quiere afirmarse y defender su estatus a toda costa. Posteriormente, ya en la Revolución Francesa, se comenzaron a hacer las primeras investigaciones formales sobre este tema (Rodríguez, M., 1988).

Max Weber (citado por Rodríguez, M., 1988) fue uno de los primeros en hacer investigaciones al respecto e identificó tres estilos de liderazgo, que representan a tres etapas en la historia de la humanidad: carismático, tradicional y racional burocrático.

El autor afirma que en los orígenes de la sociedad, la base del liderazgo era el prestigio personal desde la edad de piedra, es por esto que el estilo de liderazgo manejado era el carismático. Cuando se presentaban situaciones que implicaban el trabajo de varios individuos, se necesitaba a alguien que coordinara las actividades. Esa persona que fungía como líder tenía una serie de características que lo distinguían de los demás, era el más audaz, inteligente y fuerte (un ejemplo de ello son los caciques).

El otro estilo de liderazgo que surgió en la historia posterior al carismático, según Weber, era el tradicional. Dicho estilo se dio debido a que los reyes o dirigentes querían heredar a sus hijos el poder, tal y como lo hacían con sus bienes. El poder lo lograban inculcándole a la gente la idea de que ellos tenían poder divino, que gobernaban a sus pueblos por encargo y autoridad de los dioses.

El último estilo surgió a partir de la Revolución Francesa y tomó fuerza durante el siglo XIX, a este estilo lo denominaron racional- burocrático el cual estaba representado en los sistemas democráticos. Dentro de este sistema el nombramiento o cargo que se tenga, cuenta más que la persona que lo ocupa. Aquí las leyes y normas están por encima de los funcionarios y son a las que hay que respetar y seguir.

Si esto lo traducimos a las empresas es lo mismo. Muchas veces no se está de acuerdo con lo que hacen los dirigentes organizacionales, pero se tienen que seguir las normas y reglamentos que existen dentro de la institución si se quiere permanecer ahí. Así que, por un lado se podría decir que no importan tanto las características del líder para que se le tome en cuenta, pero por otro lado sí se necesita de esas características para sacarle mayor provecho al personal que se tiene bajo cargo.

Rodríguez, M. (1988) menciona algunos autores que han trabajado en este tema y a continuación se mencionan las teorías y planteamientos que desarrollaron:

- **Frederick Taylor (1856-1915)**

Según el autor al dirigente le corresponde satisfacer las necesidades de la organización y no de los individuos. Su principal objetivo es el rendimiento personal para alcanzar las metas de la organización.

Él ve a los trabajadores como simples instrumentos que deben adaptarse a la empresa, y con su estudio de "Tiempos y Movimientos" pretendió convertir a cada trabajador en una pequeña máquina de eficiencia. A su teoría la llamó Escuela de la Administración Científica.

- **Elton Mayo (1880-1949)**

A diferencia de Taylor, Elton Mayo afirma que el trabajador no es una máquina. Esto lo afirmó al hacer su estudio sobre personal de Western Electric de Hawthorne donde demostró la importancia de los factores psicológicos y sociales, y la necesidad de que los directivos se ocupen de los problemas humanos de su personal (necesidades, actitudes, sentimientos y aspiraciones).

Para el autor la función de un dirigente es facilitar el trabajo de sus subalternos y crearles oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. A su teoría le llamó Escuela de las Relaciones Humanas.

- **Douglas Mc Gregor (1906-1964)**

Dicho autor clasifica en una base de dos filosofías las conductas de un directivo: la teoría “x” y la teoría “y”. La teoría “x” manifiesta que al trabajador no le gusta trabajar y por lo mismo se le tiene que ordenar, así el patrón contrata para que ejecuten no para que piensen. Dentro de esta teoría, el motivador principal de la mayoría es la retribución económica.

La teoría “y” afirma lo contrario, que al trabajador sí le gusta trabajar y tomar responsabilidades, es por esto que el jefe debe darle libertad de movimiento. Al colaborador se le debe dejar planear y decidir, y así el trabajo se vuelve el principal motivador.

- **Rensis Likert (1903-1981)**

Como complemento a la teoría de Mc Gregor, Likert creó un cuadro con los diferentes matices que puede tener la teoría “x” y la teoría “y”:

	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
<i>Actitud básica del dirigente</i>	No confianza en los empleados	Cierta condescendencia, algo paternalista	Confianza, pero sin permitir decisiones importantes.	Confianza
<i>Motivadores de los empleados</i>	El Temor; las amenazas del dinero	Las recompensas en general, más que los castigos	Las recompensas y castigos, pero también la participación que implica el propio puesto	La participación; el interés del trabajo mismo.
<i>Interacción de directivos y empleados</i>	Muy escasa	Escasa; el clima de cautela por ambas partes	Moderada; intentos de mutua apertura por ambas partes	Intensa y Abierta

Rodríguez, M. (1988). *Liderazgo (Desarrollo de Habilidades Directivas)* México: El Manual Moderno.

Así, el sistema 4 es democrático y flexible, el sistema 2 y 3 son intermedios y el 1 es autoritario e inflexible.

- **Robert Tannenbaum y Warren Schmidt (1995)**

Dichos autores distinguen dos aspectos de la actuación del líder: la conducta de tarea y la conducta de relación. Es importante mencionar que todo líder debe mantener un equilibrio entre ambos aspectos para lograr el éxito.

Al igual que Elton Mayo, estos autores piensan que los trabajadores no son máquinas, sino seres humanos con necesidades siempre cambiantes, de las cuales el líder debe mantenerse pendiente.

- **Robert Blake y Jane Mouton (1964)**

Estos autores mencionan, al igual que Mayo, Tannenbaum y Schmidt, que si la dirección implica el logro de objetivos o metas por medio de las personas, un dirigente se tiene que interesar por el trabajo y por las relaciones humanas. En base a esta aseveración, distinguen cinco tipos de líderes:

- Líder A: este tipo de líder es deficiente en la tarea y en las relaciones, es líder sólo de nombre.
- Líder B: este líder es eficiente en la tarea y deficiente en las relaciones. Es un capataz o explotador ya que sólo ve los objetivos de la empresa.
- Líder C: es eficiente en las relaciones y deficiente en la tarea. Es sociable y sólo se preocupa por las necesidades del personal.
- Líder D: este líder lo consideran como mediocre porque cumple con lo más indispensable para no crear crisis.
- Líder E: este líder es eficiente en la tarea y en las relaciones. Imprime a su equipo un sello de superación personal, respeto mutuo y, al mismo tiempo, disciplina y trabajo. Así este líder cuenta con el equilibrio perfecto entre las relaciones humanas y el cumplimiento de los objetivos.

- **Hersey y Blanchard (1981)**

Según estos autores, el líder debe adoptar cuatro estilos para ser efectivo, dependiendo el grado de "madurez" de sus colaboradores para efectuar una tarea específica. Dentro de "madurez" toman en cuenta a la habilidad y motivación que posean los empleados.

Así el líder se vuelve un tanto psicólogo para poder dar un diagnóstico del grado de madurez de sus subalternos en una tarea específica. Esto para determinar el tipo de liderazgo efectivo a seguir, es decir que un líder podrá manifestar algún tipo de liderazgo según sean las circunstancias.

Los cuatro tipos de liderazgo que manejan son: ordenar, persuadir, participar y delegar. Los autores afirman que cuando la madurez de una persona es baja, el líder debe cambiar su comportamiento y dedicar más tiempo y atención a las felicitaciones e incentivos. Y al final, cuando la persona ya tiene las habilidades y motivación suficiente, el líder debe disminuir el tiempo de interacción y dejar a la persona desempeñarse, sin dejar de lado que él es quien le marcará los objetivos y, lógicamente monitoreará los avances y evaluará los resultados. A este modelo se le conoce como liderazgo situacional.

- **Vroom y Jago (1990)**

Ellos proponen un modelo de “liderazgo situacional” en donde la decisión al tipo y grado de participación del equipo depende de siete factores:

1. Requisito de calidad en el problema
2. Posesión e información suficiente para tomar la decisión de calidad.
3. Grado de estructuración del problema.
4. Importancia de la aceptación por parte de los involucrados.
5. Seguridad de la aceptación si la decisión se toma unilateralmente.
6. Compromiso de los colaboradores con los objetivos respecto a la solución del problema.
7. Posibilidad de conflictos entre los colaboradores respecto a las diversas opciones de solución.

En base a esto proponen tres estilos de liderazgo con sus respectivos grados que son: autocrático, consultivo y de grupo.

- A.I. Decisión tomada por el directivo.
- A.II. Después de solicitar información, el directivo toma la decisión.
- C.I. El directivo comparte ideas de manera individual con los colaboradores y después toma la decisión.
- C.II. El directivo comparte el problema con el grupo de colaboradores. Recaba ideas y después toma la decisión.
- G.I. El directivo comparte el problema con el grupo. Todos aportan ideas y soluciones. Toman la decisión por consenso.

- **Bass (1988)**

Él destacó dos tipos de liderazgo: transaccional y transformador o inspirador. En el primero se dan una serie de intercambios en donde el colaborador se adhiere a las ideas o mandatos del líder a cambio de recompensas o formas de evitar el castigo.

Mientras tanto el transformador o inspirador contiene cuatro factores básicos y son:

1. **Influencia idealizada o carisma.** Los líderes se comportan a modo de generar modelos a seguir por los demás, son admirados.
2. **Motivación inspiradora.** Proporcionan significado al trabajo de sus colaboradores y lo retratan como un reto para ellos.
3. **Estimulación intelectual.** Animam la creatividad y la innovación. No critican los errores, más bien los ven como oportunidades de aprendizaje.
4. **Consideración individualizada.** Está consciente de las diferencias individuales. Escucha a cada persona. Delega tarea para hacer crecer a los demás y verifica el cumplimiento de las mismas para ver el progreso.

Así todas estas teorías pretenden explicar más a detalle cómo funciona el liderazgo. Pero es importante destacar que todas ellas hablan de dos factores importantes: tarea y seres humanos (relación).

Todo líder se encuentra en un grupo con ciertas metas, y este se tendrá que enfocar en el alcance de las mismas, y como para esto cuenta con el factor humano, no lo puede descuidar. Así el líder será el encargado de mediar ambos factores.

En el apartado siguiente se abordan los estilos de liderazgo.

1.1.2.3 Estilos de liderazgo

Los líderes se conducen por medio de tres estilos de liderazgo: el autoritario, el anárquico y el democrático (Rodríguez, M, 1988).

En el estilo autoritario, el líder trata a los miembros de su equipo como menores de edad, ignorando sus talentos, desperdiciando acciones, esfuerzos e impidiendo que adquieran mayor madurez. Estos líderes asumen toda la responsabilidad de la toma de decisiones y tratan de mantener todo el control de su equipo de trabajo.

Consideran ser los únicos capaces de tomar las decisiones importantes, y así todos se tienen que alinear a su decisión; no permiten que nadie les dé ideas sobre cómo actuar y cuál es el mejor camino para alcanzar los objetivos.

El estilo anárquico se refiere a una figura del líder que sólo lo es de nombre, por así decirlo. Este tipo de líder suelta totalmente las riendas y abdica su compromiso de guiar y coordinar al equipo de trabajo. Este, al contrario del autócrata, delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que ellos asuman la responsabilidad.

Este líder proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores, así que el colaborador tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Por último, el tercer estilo de liderazgo que menciona Rodríguez, M. (1988) es aquel que mantiene un equilibrio entre los dos anteriores. A este estilo se le llama democrático o participativo y es aquel que utiliza la consulta para practicar el liderazgo.

Este líder no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El autor menciona ciertas características que este tipo de líderes tienen y son las siguientes:

- Optimiza los recursos del grupo: humanos y materiales, internos y externos, actualizados y potenciales.

- Se aleja de toda rigidez y sabe emplear procedimientos flexibles y adaptables.
- Estimula la creatividad, primero en la interacción de los miembros, y luego, de los productos y servicios.
- Concibe la autoridad no como un poder, sino como un servicio; y cuando se ve obligado a recurrir a actos de poder, no confunde nunca el poder con el dominio.
- Fomenta en los miembros el espíritu de pertenencia y de equipo y el sentimiento genuino del “nosotros”.
- Sabe que la función primera del líder no es hacer, ni siquiera “hacer hacer”, sino crear una atmósfera adecuada para que el equipo se integre y se anime a trabajar por el logro de los objetivos, en beneficio de todos.
- Se entrega con determinación y valentía a coordinar el proceso de toma de decisiones; sabe evitar los dos escollos extremos, como se mencionó anteriormente: el de “decidir él”, marginando las aportaciones de los demás miembros del grupo, y el de lavarse las manos en las cuestiones difíciles, aplazando sin fin las decisiones.

Como se puede observar, el mejor estilo de liderazgo es el democrático, pero para ser un excelente líder del mundo globalizado, se necesitan algunos aspectos más a considerar, de los cuales se hablará posteriormente.

1.1.2.4 Tipos de líderes.

Lindgren, H. (1978) establece una tipología de líderes de acuerdo a sus características y acciones:

- **El administrador**

Es el líder que abarca las siguientes actividades: planeación, coordinación, administración, dirección y organización. Este tipo de líder es el que cuida que se hagan las cosas y por lo mismo, ocupa posiciones clave en las organizaciones. Sus dos tareas principales son las de dirigir el mantenimiento de los procesos de la organización y la de llevar a cabo sus planes.

En una organización podría ser el coordinador de algún departamento, quien tendrá que llevar a cabo toda la gestión para que se cumplan los objetivos trazados, desde proporcionar los recursos hasta el desarrollo de las actividades necesarias para su culminación.

- **El burócrata**

Son los líderes que ocupan posiciones de nivel medio e inferior de la jerarquía administrativa de una organización. Su labor es más o menos especializada en la dirección y la manipulación de los procesos de la organización.

Ejemplo de ello podría ser cualquier persona que trabaja en una institución de gobierno y que está encargada de asegurar que todos los procedimientos de papeleo y trámite se cumplan al cien por ciento.

- **El que determina la política**

Este tipo de líder, según el autor, también puede ser un administrador. En las grandes organizaciones los hombres que dictan la política suelen formar parte de las juntas de directores o de legisladores. Así, una vez que se dicta una política, el administrador será el que la lleve a cabo. Es por esto que se mencionó al principio que el líder que determina políticas también puede ser un administrador.

Un ejemplo de este tipo de líder puede ser el Presidente de algún país, quien será el que dicte las leyes (junto con los legisladores) necesarias para el bien común.

- **El experto**

Funge habitualmente como asesor de los individuos o grupos que dictan políticas y de los administradores. Es un especialista en determinada área que sea valiosa para los dirigentes de la organización. Un líder experto, según el autor, es comentarista, crítico y una persona que cuenta con recursos especiales.

Los líderes que se mencionaron anteriormente, son de un nivel de personal llamado primario, ya que estos están encargados de formular objetivos y cumplirlos. El líder experto está dentro del personal secundario, ya que no tiene la responsabilidad directa sobre los resultados que derivan de los esfuerzos del personal primario.

En una organización, un líder experto podría ser un consultor de empresas, que es aquel que orienta y guía a los responsables de planear la estrategia organizacional en un tiempo determinado para alcanzar los objetivos trazados.

- **El ideólogo**

Es un experto en ideas y creencias. Es un líder que se interesa en las teorías básicas que entrañan diversas formas de conducta social. Lindgren, H. (1978) menciona que la mayor parte de los líderes son ideólogos, ya que su forma de pensar se traduce en un patrón de convicciones sobre las cuales deben basarse los objetivos del grupo y la forma de alcanzarlos.

Un ejemplo de dicho líder puede ser el Papa Juan Pablo II, quien se ganó a sus seguidores por medio de la ideología de Paz que predicaba para el mundo.

- **El líder carismático**

Según Lindgren, H. (1978), el carisma es una palabra de origen griego que se usa para designar un don otorgado por Dios, el cual da un poder especial sobre los demás y hace que esta persona se distinga de la multitud.

Anteriormente, los líderes carismáticos eran los líderes religiosos. En la actualidad, los líderes carismáticos son los líderes políticos.

Un líder carismático atrae a las personas por la parte emocional. Así, la mayoría de los líderes que triunfan es porque tienen cualidades con las que sus seguidores se pueden identificar. Esta atracción se basa en la semejanza que los seguidores perciben con su líder.

Ejemplo de este tipo de líder es el futbolista Javier Hernández "El Chicharito". La gente lo sigue simplemente porque "les cae bien", además de sus dotes de buen jugador, posee características deportivas que no toda la gente tiene.

- **El líder político**

Este tipo de líder cuenta con características de los anteriores. Es un líder que determinará la política a seguir, ya que es el encargado de poner las reglas e implementar el orden en las naciones. También es ideólogo, porque trabaja con las ideas y en la creación de nuevas formas de orden en beneficio de la comunidad.

Por último, también es un líder carismático, debido a que requiere que la gente se identifique con él para poder ser seguido.

- **El líder simbólico**

Este tipo de líder se refiere a la persona que representa a algún grupo debido al nombramiento que le fue otorgado. Un ejemplo de lo anterior son los embajadores, los cuales son respetados por ser quienes representan a un pueblo.

El autor menciona que los líderes simbólicos tienen un gran valor ritual. Las relaciones entre grupos de individuos, como los países, se llevan a cabo entre los líderes simbólicos que actúan de una manera muy formal y ceremoniosa.

El gerente de alguna organización puede ser ejemplo de un líder simbólico, ya que fue designado por los altos mandos para llevar a cabo la tarea de dirigente, con o sin la aprobación de los seguidores.

- **La figura paternal**

Este tipo de líder es con el que primero tenemos contacto en la vida, nuestros padres. Posteriormente tenemos contacto con nuestros maestros que también son un tipo de líder paternal, ya que recompensan, castigan, exhortan, reprenden, alimentan, etcétera, al igual que nuestros padres.

- **El líder como chivo expiatorio**

Según Lindgren, H. (1978) una de las funciones de los líderes es la de asumir gran responsabilidad por los grupos que encabezan. Si los miembros no quedan satisfechos con los resultados, es muy probable que busquen a quien culpar y el blanco más lógico al respecto es la persona responsable.

Ejemplo de este tipo de líderes, también podrían ser los políticos. En México, generalmente culpamos a estos por la pobreza, el desempleo, el narcotráfico, etcétera; principalmente al Presidente de la República.

1.1.2.5 Características de un buen líder: El líder global.

Como se mencionaba en el primer capítulo, hoy en día es de suma importancia que los líderes actúen en base a la situación que se está viviendo (la globalización).

Los líderes de la actualidad tienen que contribuir a establecer una visión del mundo congruente con los valores de la sociedad y una misión trascendente para la organización (Arias y Heredia, 1999). Así el líder debe lograr el involucramiento de las personas en esta visión y misión, y lo conseguirá no con discursos vanos sino con comportamientos cotidianos (Arias y Heredia, 1999). Es por esto que el líder debe ser un ejemplo a seguir para todos los colaboradores, como se menciona en la teoría de Bass (1988), de la cual se habló en la sección anterior.

Las personas se involucran con los objetivos de la organización, cuando estos van de acuerdo a sus propios objetivos. Como menciona De la Fuente, J. (2001), la misión del líder es conducir a las personas hacia formas más plenas de vida en común, donde cada quien pueda desarrollar sus capacidades, su proyecto de vida y cumplir con su misión.

Respecto a lo anterior Katz y Kahn (1989), siguiendo la línea de De la Fuente J. (2001), afirman que los caminos para llegar al éxito organizacional, son los mismos para llegar al logro individual, además de que los requerimientos organizacionales producen en sí satisfacción para los miembros del equipo.

Como se puede apreciar, los objetivos de la organización y los individuales siempre tienen que ir de la mano para asegurar su cumplimiento. Es por esto que el líder debe estar muy pendiente de guiar a su equipo por el camino correcto para alcanzar los mismos. Además debe hacer énfasis en la misión, ya que esta será la que permita tener un enfoque a largo plazo de los aspectos globales de la situación en el departamento o la organización (Rodríguez, M., 1988).

Lo anterior se refiere a algunas características que el líder debe poseer para tener éxito dentro de las organizaciones actuales. En cuanto a esto, Arias y Heredia (1999) citando a Fiedler (1979), mencionan que existen tres factores que determinan la efectividad del liderazgo: las relaciones, la estructura de la tarea y la autoridad.

El factor de las relaciones se refiere al grado en el cual las personas confían y gustan del líder y están dispuestos a seguirlo, así como el grado en el que el líder se siente aceptado y a gusto con el grupo. Un líder debe estar totalmente abierto y sensible a los puntos de vista, los problemas y necesidades de los colaboradores.

Es indispensable que el líder transmita confianza a sus colaboradores. Como se mencionaba, es importante que no sólo predique con la palabra, también es necesario que tenga ciertas conductas que estimulen a su equipo a comportarse y conducirse de la misma manera.

Cualquier persona que se diga líder de las organizaciones, debe ser alguien que inspire confianza en el personal. La confianza implica disponibilidad, predicción y solvencia (De la Fuente, J., 2001). Un líder debe estar disponible para sus seguidores, debe saber predecir los acontecimientos y ser responsable de sus actos y decisiones.

De la Fuente, J. (2001) menciona lo siguiente al respecto: *“El líder es alguien que inspira confianza y la confianza es el lubricante que hace posible el trabajo en una organización, es casi imposible imaginar una organización sin confianza en alguien o en algo.”*

También dentro del factor de las relaciones existe un elemento fundamental, que además ayuda a que se logre la confianza, y este es el compromiso. Según Arias y Heredia (1999) se trata de un deber moral adquirido hacia una persona o una institución.

Los mismos autores mencionan que el líder es quien debe fomentar el compromiso en sus colaboradores. Un líder que se encuentra comprometido con la organización y con su equipo de trabajo, genera confianza en su personal y provoca que el mismo también ellos se comprometan con cumplimiento de los objetivos trazados, y así facilitar su cumplimiento. Ninguna organización podrá ser competitiva si carece de la entrega de sus miembros hacia los fines de la misma (esto lo denominan “contrato afectivo”).

Además de la confianza y el compromiso, el factor de las relaciones también involucra a la habilidad de comprender a los demás. Según Rodríguez, J. (2006) este es un requisito muy importante para la dirección de todos los niveles. También menciona que esta aptitud humana es la capacidad de unir a los subordinados en un grupo coordinado (integración de equipos de trabajo).

Como se puede apreciar, el factor humano es fundamental en el ejercicio de liderazgo, ya que estamos trabajando con humanos y no con máquinas, como mencionaron varios autores entre ellos Elton Mayo (1880-1949). Por esto, un aspecto que es trascendental tanto en el liderazgo como en las relaciones humanas en general, es la inteligencia emocional.

Arias y Heredia (1999) mencionan que Goleman (1995) fue quien lanzó el término de inteligencia emocional. Los hallazgos de Goleman (1995) indican que 90% de la diferencia entre altos ejecutivos exitosos y otros con menos éxito, se atribuía a la inteligencia emocional.

Apoyando los estudios de Goleman (1995), Romero, M.E. y Acosta, M.E. (2006) realizaron un estudio sobre la influencia que tienen las competencias emocionales

(inteligencia emocional) sobre el liderazgo eficaz, y confirman que estas son imprescindibles en el ejercicio de un buen liderazgo.

También mencionan que si se carece de ellas o hay un bajo desarrollo de las mismas, existirán ciertas dificultades en el desempeño de los directivos, lo cual se reflejará en el desempeño de sus subordinados y el clima laboral será desfavorable.

Otro estudio que apoya la importancia de la inteligencia emocional en el ejercicio del liderazgo, es la tesis de Guerrero Mendoza, E.L. (1998). Dicho trabajo se realizó en una comercializadora de acero en el municipio de Tlalnepantla, Estado de México. Su objetivo fue determinar los rasgos para un liderazgo efectivo, y al final del estudio entre los rasgos más importantes para el liderazgo, estuvo la inteligencia emocional, ya que menciona que es la herramienta ideal para poder relacionarse tanto con los colaboradores como con los clientes internos y externos.

Goleman (1995) describe cuatro componentes de la inteligencia emocional y son los siguientes:

1. Conciencia de sí mismo: reconocimiento y comprensión de los propios estados de ánimo, afectos y motivaciones, así como el efecto de los mismos sobre los demás. Dentro de este punto se encuentra la honestidad emocional. Ser honesto emocionalmente requiere escuchar los sentimientos de la “verdad interna” (Cooper y Sawaf, 1998).
2. Autorregulación: habilidad para controlar y redirigir los impulsos destructivos; tendencia para pensar antes de actuar.
3. Empatía: comprender los estados emotivos de otras personas; habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.
4. Habilidad social: efectividad para manejar las relaciones y establecer redes sociales; encontrar intereses comunes y establecer rapport.

Como se puede observar, la inteligencia emocional es uno de los factores determinantes en la capacidad de liderazgo de las personas. Como el líder es el que hace que otros hagan, debe tener la capacidad de entender porque la gente actúa de cierta forma y saber manejar con destreza las motivaciones de las personas; además de tener la capacidad de predecir en alguna forma sus reacciones (Rodríguez, M., 1988).

El segundo factor es referente a la estructura de la tarea, y estas pueden catalogarse en dos extremos, en uno se encuentran aquellas en las cuales existen procedimientos, instructivos y estándares muy precisos (en este caso el jefe puede ejercer mucho control y poder); y en el otro extremo se localizan las tareas muy nebulosas y poco definidas (como el establecimiento de la planeación estratégica de una empresa). Es importante recalcar que un líder debe saber conducir ambos extremos para tener un buen desempeño.

El líder también, al poner atención en la estructura de la tarea, debe estar enfocado a los resultados. De la Fuente, J. (2001) afirma lo siguiente: *“Los líderes son las personas más orientadas hacia los resultados que hay en el mundo y los resultados conquistan la atención. Sus visiones o intenciones son cautivantes y atraen a la gente hacia ellos.”* Esta característica es indispensable, ya que como se ha mencionado, los líderes son las personas que ayudan al equipo a llegar a su objetivo y si no están enfocados a lograrlo, el equipo también perderá el rumbo. Además si la gente percibe esta urgencia por alcanzar los objetivos, se contagiarán de ello y harán lo mismo.

Además, un líder debe poseer los conocimientos necesarios para guiar a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos. Katz y Kahn (1989) mencionan que una persona experta en cuestiones técnicas y en conocimientos organizacionales, logra que se acepten mejor sus sugerencias y órdenes. Es decir, ese conocimiento no sólo los ayudará a tomar las mejores decisiones, también ayudará a ganarse el respeto y la admiración de los seguidores, y así estos acatarán su instrucciones.

Además de guiar a los colaboradores, el líder debe motivarlos, fomentar el aprendizaje a partir de los errores propios y de los demás, así como proporcionar reconocimiento de los logros individuales y del equipo. Bateman, T. y Snell, S. (2009) concuerdan con la importancia que tiene la motivación en las organizaciones, ya que ellos afirman que una persona altamente motivada trabajará más duro, es decir, será más productiva.

El tercer y último factor que es la autoridad, la cual según Rodríguez, M. (1988), se concebía como la función social de hacer crecer a la comunidad y a sus miembros, actualmente significa poder legitimado.

La autoridad dentro de las organizaciones se da por medio del cargo otorgado al individuo en cuestión y este cargo hace que la gente considere al líder como tal en las diferentes situaciones que se presenten. Katz y Kahn (1989), respecto a lo anterior, afirman que: *“...ser un supervisor de primera línea es ocupar una posición de liderazgo; ser presidente de una compañía implica ocupar una posición de liderazgo todavía más elevada.”*

Pero no sólo es importante tener autoridad y poder, Rodríguez, M. (1988) menciona que también es importante el conocimiento detallado y actualizado de los aspectos gerenciales. No sólo debe conocer las situaciones técnicas del trabajo, además debe saber todo lo referente a la gerencia de un departamento o una organización.

También es importante mencionar que en las empresas el recurso más valioso es el factor humano, y para esto requiere de capacitación y adiestramiento (Rodríguez, M., 1988). El líder global tiene que ser también, un desarrollador de personas, un individuo que se preocupe por tener al mejor equipo de trabajo y así sacar lo mejor de cada uno para lograr las metas fijadas.

En la capacitación existen dos tipos de necesidades: las técnicas y las humanistas. Las técnicas son específicas y generalmente son habilidades en el

campo tecnológico y competen a un especialista. Las humanistas son más generales y tienen relación estrecha con las actitudes. Estas se dan porque el personal, para actuar de forma adecuada, necesita estar motivado, tener espíritu de colaboración y control emocional (Rodríguez, M., 1988).

Así, aunque el líder no sea quien dé la capacitación, será el encargado de asegurar que la capacitación llegue de cualquier forma a su equipo de trabajo para hacerlo más efectivo, y deberá contemplar los dos tipos (técnica y humanista) para que sea impartida a sus seguidores. El mismo autor menciona que los dirigentes tienen miedo de que su personal sea “más capaz” que ellos y les puedan robar su puesto, pero hay que tomar en cuenta que un líder de calidad busca colaboradores de calidad para lograr las metas trazadas.

Además de la capacitación para los colaboradores, todo líder debe ser un buen desarrollador de equipos de trabajo enfocados al logro de objetivos. El trabajo en equipo implica compartir información, fomentar la expresión de opiniones y sentimientos, aprovechamiento de los conflictos para el mejoramiento tanto del personal como del funcionamiento de la organización. Esta idea sobre el trabajo en equipo es bien apoyada por Rees, F. (1996) quien afirma que los esfuerzos conjuntos de varias personas, logran mejores resultados que el de una sola.

Rodríguez, M. (1988) define ciertos aspectos que deben cumplirse para tener equipos de trabajo efectivos. El primero de ellos es la solución de problemas que, para empezar, se requiere de un análisis profundo. En dicho análisis se tiene que identificar un “debería” o una norma ideal de cómo deberían funcionar las cosas. Después, es necesario que se describa en qué forma la realidad se aparta de la norma y así precisar los elementos problemáticos y dictaminar su importancia relativa. Posteriormente se recolecta y procesa la información para pasar al siguiente punto que es la toma de decisiones.

Para tomar una buena decisión, el autor afirma que se debe hacer lo siguiente:

- Establecer los objetivos y clasificarlos según su importancia. Además, se debe tomar en cuenta que no siempre es posible dar una solución, se debe definir hasta dónde se puede y quiere llegar.
- Considerar el mayor número de alternativas.
- Valorarlas de acuerdo a su relación con los objetivos, considerando consecuencias.
- Escoger la mejor alternativa y establecer la estrategia para su ejecución.

La decisión que se tome podrá ser de acuerdo al estilo de liderazgo que se esté aplicando (democrático, autoritario o anárquico).

Dentro de la toma de decisiones se encuentra la parte de la negociación. El líder tiene la función de negociar, como cuando se fija un precio o se dictan los términos de una venta o la adquisición de un producto o servicio (Lussier y Achua, 2002), además debe negociar con otros líderes e incluso con los miembros de su mismo equipo. Así, el líder se debe guiar por el principio “ganar-ganar”, en el cual ambas partes cedan y ganen algunas cosas.

Por último, se hablará de una herramienta de los líderes que no les puede faltar, y esta es la comunicación. Para Rodríguez, M. (1988) el liderazgo es una forma de comunicación interpersonal. También afirma que un jefe que no es buen comunicador, es mediocre. Además menciona que la materia prima de la dirección es la información, por lo tanto la comunicación es la herramienta trascendental en el camino hacia el éxito.

Un líder debe ser consciente de las complejidades de la comunicación y de cómo los problemas de ésta se originan antes que la misma se establezca, esto es porque las personas perciben el mundo de diferentes maneras.

Es importante que el dirigente sea buen emisor y buen receptor. Esto es complicado porque exige al sujeto poder captar a los demás, entendiendo su personalidad; sabrá dirigirse a ellas para que capten el mensaje lo más correcto posible (Rodríguez, M., 1988).

Además de lo anterior, dentro de la comunicación se encuentra un factor indispensable para que esta funcione: la expresión verbal fluida. El líder debe contar con expresión verbal fluida y clara, tanto de persona a persona como en grupo, además de contar con una redacción con claridad y enfoque hacia las necesidades del receptor (Rodríguez, M., 1988). Robbins, S. y Judge, T. (2009) concuerdan con la importancia de esta habilidad, afirmando que esta permite el control, la motivación y la expresión emocional y de información en una organización.

En resumen:

El líder global debe de:

- Contribuir a la construcción y asegurar el cumplimiento de la misión y visión.
- Alinear los objetivos organizacionales con los personales de los colaboradores.
- Generar un clima de confianza.
- Motivar a los colaboradores
- Influir positivamente con el ejemplo.
- Actuar con inteligencia emocional.
- Desarrollar al personal.
- Comunicar de manera efectiva.
- Analizar los problemas y tomar decisiones
- Desarrollar equipos de trabajo efectivos.

Estas son las características que todo líder global debiera tener, pero sabemos que la cultura de los países afecta, invariablemente, a la conducta del individuo y por lo tanto al ejercicio del liderazgo. Es por esto que en el siguiente capítulo se aborda el tema de cultura, específicamente la del mexicano, para tener una idea general del comportamiento de este, en una situación organizacional.

1.1.3 CAPÍTULO III. PSICOLOGÍA DEL MEXICANO

Cada individuo cuenta con su propia personalidad, la cual ha ido formando gracias a la mezcla de ciertos factores genéticos y ciertos factores externos (medio ambiente), estos últimos se refieren al aprendizaje social y las experiencias personales.

La personalidad es de carácter individual y social. Individual porque cada persona es única e irrepetible debido a las experiencias que va teniendo a lo largo de su existencia, y social porque el entorno afecta la conformación de la misma. Un factor importante de este carácter social de la personalidad es la cultura, la cual determinará ciertos aspectos en la conformación de la personalidad del sujeto.

Si la cultura es determinante en la conformación de la personalidad, esto significa que existen ciertos aspectos que son similares con el grupo de individuos que nos rodean, es decir, aquellos que comparten la misma cultura con nosotros. Es por lo anterior que, de primera instancia, se abordará el tema de la cultura mexicana para posteriormente entender las razones por las cuales los mexicanos actuamos de cierta manera en relación al trabajo (liderazgo).

1.1.3.1 Cultura mexicana

Para abordar a fondo el tema de liderazgo en el mexicano, es imprescindible tener presente nuestra cultura. Baztar-Guzmán, S. (2006), menciona en su artículo: *Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional*; que la cultura y sus elementos son el puente de comprensión necesario y altamente relevante en el devenir de la vida cotidiana de la organización.

La cultura es un factor determinante en la conducta de todos los seres humanos en todos sus ámbitos (incluyendo el laboral), pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de cultura? Díaz- Guerrero, R. (1994) menciona que la cultura es el resultado de la historia de cada nación, así es transmitida de generación en generación. Como ejemplo de ello están la mayor parte de los dichos, proverbios y moralejas que nos han dejado nuestros antepasados; y así como estos también nos heredaron muchas ideas como los deberes que tienen los padres con los hijos y viceversa, o los deberes que tenemos como hermanos o como amigos.

Otra definición de cultura es la que plantea Herrero (2002): *“La cultura es una abstracción, es una construcción teórica a partir del comportamiento de los individuos de un grupo”*. Este planteamiento indica que la cultura es una serie de comportamientos que diferencian a un grupo de los demás.

Si esto se traslada a la parte personal se puede decir que cada individuo tiene su propio mapa mental o guía de comportamiento, lo que se conoce como cultura

personal, y esta a su vez, está formada por los patrones de comportamiento propios del grupo social en donde se encuentre (Idem., 2002).

Otra definición, es la que retoma Baztar-Guzmán, S. (2006) en su estudio y es la que plantea Schein (2004): *“La cultura de un grupo se define como un patrón de suposiciones básicas compartidas que fue aprendida por el grupo en la medida en que resolvieron sus problemas de adaptación externa y de integración interna, dichas suposiciones han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas como válidas y, por lo tanto, ser difundidas hacia los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas”* Sin duda esta definición nos permite apreciar cómo han surgido las culturas y porqué son transmitidas todas estas suposiciones de generación en generación.

Así, la cultura son todos aquellos factores heredados que determinan el comportamiento, los pensamientos y actitudes que tiene un cierto número de personas (situadas en algún lugar geográfico determinado) ante las diferentes situaciones que se presentan. Es por esto que se puede observar como cada nación tiene una cultura diferente, es decir que tienen creencias y costumbres específicas y de acuerdo al lugar donde se encuentren.

Rodríguez y Ramírez (2004) mencionan que somos diferentes por consecuencia de: herencia biológica, medio ambiente y por nuestras reacciones y decisiones. La herencia biológica está determinada por los cromosomas, que hacen que los individuos de cada nacionalidad tengan aspectos muy parecidos.

El medio ambiente está conformado por el clima, los paisajes, la alimentación, el folklore local, la religión, la estructura familiar y las experiencias de los individuos. Todo lo anterior va determinando el comportamiento de los individuos. Respecto a esto, los mismos autores mencionan que la cultura es una enorme fuerza determinante de los comportamientos.

Ya entrando en materia de cultura mexicana, Rodríguez y Ramírez (2004), mencionan que la cultura del mexicano está conformada por tres principales factores: el factor indígena, el factor hispano- cristiano y el factor anglosajón. A continuación se dará una breve descripción, según dichos autores, de todo lo que implica cada factor.

Factor indígena

El factor indígena está conformado por las diferentes tribus, destacando el autoritarismo teocrático azteca, el cual fue reprimido a partir de la conquista. Los mismos autores mencionan que hoy en día este elemento actúa como un “inconsciente silencioso” de nuestra personalidad social.

Los indígenas tenían una idea de que el universo cumplía con una dinámica cíclica como la naturaleza, que nace, crece, llega a la plenitud, decae y muere.

Por esto mismo, tenían la perspectiva de catástrofe final, lo que quiere decir que todo lo existente se destruye.

También creían que el hombre había sido creado para servir y complacer a los dioses. Su principal dios era Huitzilopochtli (el dios sol), el cual cada día perdía fuerza y pensaban que había que fortalecerlo con la fuente de la vida que era la sangre humana, por lo que recurrían a los “sacrificios humanos”. Hablando del plano productivo, para ellos la agricultura dependía del dios de la lluvia, del cual creían que a veces no aparecía por tener demasiada sed de sangre; así que también para él hacían los mismos sacrificios.

Los aztecas tenían muy bien marcadas jerarquías en su sociedad y estas son: los nobles, los guerreros, los sacerdotes y el tlatoani (dictador). Ellos no podían cambiar de jerarquía tan fácilmente.

La mentalidad azteca, dichos autores la definen como poética, simbólica, mística y flexible, además de que su lengua es susceptible de tener muchos significados o sentidos, sobretodo en cuanto a los mitos.

Su cultura estaba centrada en la religión ceremonial, la guerra, el comercio, y la ciencia estaba impregnada de religión y magia, por lo que no hubo tanto desarrollo tecnológico. Otra parte de su cultura es la actitud dependiente, fatalista y resignada. Todo lo anterior se debió a la conciencia clara de que la existencia humana era fugaz, lo cual se ve plasmado en su literatura.

Otra de las grandes culturas que conforman este factor indígena son los mayas, quienes también eran supersticiosos y creían que sus destinos estaban marcados por las estrellas y los planetas, por lo que consideraban al hombre como un juguete de la buena o la mala suerte.

Factor hispano-cristiano

Este factor se fue formando a partir de que los españoles arribaron a América. El papa español Alejandro VI les otorgó a los reyes de España todas las tierras por descubrir para incluir al pueblo a la religión cristiana. Así, los reyes hispanos tomaron esto como una donación, lo que provocó que tomaran a los indígenas como súbditos (Idem., 2004).

La conquista fue una batalla sumamente sangrienta y despiadada, aún cuando los indígenas poseían un número mayor de soldados en sus tropas, los españoles los derrotaron. Esto sucedió, por las creencias de los indígenas que afirmaban que su dios Quetzalcóatl iba a regresar con ellos. Aunado a esto, se encuentra el hecho de que los españoles llegaron con armas de fuego, y aunque el número de indígenas era mayor, los españoles con sus armas los vencieron y se dio la conquista.

Al darse esta conquista se hizo una mezcla de dos factores: la parte genética que se refiere a la mezcla de sangre española y sangre indígena; y la parte cultural

que es referente a la mezcla de la religión cristiana y los cultos realizados por los indígenas (predominando las creencias del cristianismo español).

A esta mezcla entre costumbres españolas e indígenas se le llamó sincretismo religioso. Un ejemplo de ello es el festejo del 12 de diciembre; actualmente le rendimos culto en esa fecha a la Virgen de Guadalupe, pero nuestros antepasados ya festejaban esta fecha sólo que ellos le rendían homenaje a la diosa Tonantzin, quien representaba a la parte femenina, la madre. Como este ejemplo, los españoles empezaron a darle un significado cristiano a todas las festividades de nuestros antepasados, para así poder entrar hasta lo más profundo de nuestra cultura e ideología.

Así, la conquista de nuestro país se dio por dos vertientes, la cruzada militar por Cortés y la cruzada religiosa encabezada por los frailes. La primera se considera una conquista física, llena de guerra y sangre, mientras que la religiosa fue de carácter ideológico.

Lo anterior llevó a formarnos una cultura propia, la cual está centrada en la familia. Respecto a esto, Rodríguez y Ramírez (2004) mencionan que, en sentido figurado, se puede ver a los soldados españoles como la figura paterna, recia y dura, y a la iglesia como la madre suave e indulgente. Esto nos da una idea del porqué en nuestra cultura se encuentra esta idea de los padres.

Factor anglosajón

Los mismos autores mencionan que este último factor es reciente, por la cuestión de la globalización. Mencionan que esta cultura capitalista (globalizada) es otro tipo de conquista que hemos sufrido. Estados Unidos se ha metido en México por medio de su diplomacia, sus transnacionales, sus productos, sus espectáculos, sus modas, su lenguaje, etcétera. Así pues, manipulan nuestra economía y nuestra política.

El mexicano es lo que conocemos hoy gracias a su historia y gracias a la cultura que se ha ido formando a través del tiempo. Toda la filosofía de vida del mexicano proviene de su cultura, es decir de las formas de pensar acerca de nosotros y de los demás, acerca de cómo vivir mejor la vida, etcétera (Díaz-Guerrero, 1994).

1.1.3.2 Personalidad del mexicano

La personalidad del mexicano, se fue formando dentro de un marco de ambivalencias, y es por esto que se puede decir que el mexicano ha sufrido crisis de identidad muy fuerte (por la mezcla de los tres factores anteriormente mencionados).

Por un lado, existía un cierto sentido de admiración hacia los españoles (por esta cuestión de creer que eran Dioses), pero por otro lado se les detestaba, y esto es

lo mismo que está ocurriendo hoy en día con nuestros vecinos del norte (Rodríguez y Ramírez, 2004). Por un lado nos encanta su cultura e incluso tenemos las mismas formas de vestir y hasta de hablar, pero por otro lado nos quejamos y criticamos la manera en que nos tratan allá y la forma en la que actúan.

La identidad nacional es la conciencia de determinados rasgos compartidos por la colectividad, es la aceptación de un estilo de vida conformado por un sistema de normas y valores. En la Nueva España era imposible pensar en una identidad, por este choque de culturas tan fuerte que se sufrió (Idem., 2004).

Según los mismos autores, la crisis de identidad del mexicano provocó lo siguiente:

- Que adoptemos máscaras, lo que genera mucho “valemadrismo” (“me importa madre”). Esto se traduce en burlarnos de nosotros mismos y aparentar que nos reímos de nuestros fracasos y nuestras desgracias. Un ejemplo de ello es cuando sucede alguna desgracia, inmediatamente se empiezan a generar “chistes” al respecto, no importando que tan crueles puedan ser.
- Que alardeemos; mostrarse “muy hombre” y asumir riesgos que muchas veces son innecesarios.
- Que hablemos con un lenguaje procaz, es decir, un lenguaje desvergonzado, atrevido e insolente. Esto se refleja de manera muy clara en las películas mexicanas, en donde la mayor parte del lenguaje son “malas palabras”.
- Que tengamos desplantes de superioridad, menospreciando a los indios, provincianos (“nacos”). En este punto se encuentra otra ambivalencia, ya que por un lado criticamos y marginamos a este tipo de personas por ser de clases humildes, pero cuando estas se encuentran en otro país, nos molesta mucho que los traten mal y los deprecien.
- Y por último, que tengamos rebeldía contra el patrón (y en general a todas las figuras de autoridad), por esta situación de sentirse tanto tiempo humillados y doblegados ante los españoles. Aunque, cabe mencionar, que nos sentimos bien si existe alguien que nos diga qué hacer, como se mencionó en el capítulo de liderazgo.

Los autores mencionan que estas poses de dureza son mecanismos psicológicos compensatorios para tapar la debilidad, el desconcierto y la confusión que tenemos.

Se ha dicho que el mexicano tiene un complejo de inferioridad, pero los estudios muestran que es sólo una actitud, propia del mexicano. Esta consiste en no saber valorar la importancia del individuo, ya que lo importante en México no es cada persona, sino la familia a la que pertenece o, en su caso, la que forme (Díaz-Guerrero, 1994). Dentro de este ambiente familiar, se ha descubierto que entre más baja es la clase social, la actitud de obediencia hacia el padre es más fuerte (Idem, 1994).

Esta importancia que se le otorga a la familia, Kras, E. (1998) también la afirma y es la explicación que le da a que en el trabajo se elija muchas veces a miembros de la familia de la gente que se encuentra en los altos mandos o la que es responsable en la decisión final de la contratación. Otro ejemplo de la importancia de la familia en México, es que muchas veces se considera al jefe como una especie de padre pero dentro de la empresa (por la característica de autoridad).

Se pensó también que los mexicanos serían muy inseguros, pero los estudios han mostrado que los niños y adolescentes mexicanos, emocionalmente hablando, se sienten lo suficientemente seguros de sí mismos, o más que los de otras nacionalidades, claro que como miembros de una familia (Idem., 1994).

Al parecer, el mexicano al sentirse totalmente desprotegido y en peligro por esta invasión española, se refugió dentro de un grupo ya que esto lo hacía sentirse seguro y por eso en la actualidad el mexicano se siente tan bien dentro de un conjunto de personas, principalmente su familia.

Esta sensación de estar desprotegido era muy marcada en los mestizos, quienes la mayoría de las veces eran hijos de las indígenas violadas por los españoles. El mestizo se sentía devaluado y despreciado, lo que generó en él un fuerte sentimiento de rencor (Rodríguez y Ramírez, 2004). Tal vez por esto es que tendamos a ir en contra de las reglas o las instituciones y/o personas que nos marcan las pautas de comportamiento (como se mencionó anteriormente).

Otra característica es que el mexicano percibe que el tiempo pasa más lentamente, a comparación de los individuos de otras nacionalidades (con esto se puede explicar la "impuntualidad del mexicano").

También hay un elemento de la personalidad de los mexicanos que es referente a su cultura, las fiestas populares. Rodríguez y Ramírez (2004) afirman que detrás de estas fiestas populares existe una necesidad de compensar el vacío que nos dejó el saqueo sufrido por manos españolas. Esto se puede apreciar en todo el despilfarro que se vive cada que hay una fiesta, ya sea en conmemoración de los quince años de la hija de la familia, o la fiesta en nombre del santo representativo del pueblo, o la titulación de algún miembro de la familia, etcétera.

Muchas veces las familias no tienen dinero y se quejan por lo mismo, pero en cuanto sucede algún acontecimiento de esta índole, a los mexicanos no nos importa gastar todo lo que tenemos, e incluso hasta lo que no se tiene con tal de que esta fecha no pase desapercibida.

Además, es importante mencionar, que en el mexicano se encuentra un fuerte sentimiento con respecto al equilibrio adecuado entre el trabajo y el descanso (festejos). Si este equilibrio no se da, el mexicano no se siente satisfecho, ya que si le da gran prioridad al trabajo, siente que está sacrificando lo más valioso que tiene, su familia (Kras, E., 1998).

Otra situación muy común en el comportamiento del mexicano es no hacerse responsable de sus actos. Durante la colonia el mexicano se acostumbró a echarle la culpa a los colonizadores de todo lo que le ocurriera (Rodríguez y

Ramírez, 2004) y actualmente sucede lo mismo, todo lo que nos pasa es culpa del gobierno, de los “gringos” o de alguien más.

Esta falta de responsabilidad nos llevó a crear ciertas dependencias, que son las siguientes (Idem., 2004):

1. Dependencia del gobierno: esta se refiere al paternalismo, presidencialismo, mesianismo sexenal, ciega y baja obediencia y adulación a la gente poderosa.
2. Dependencia de lo divino o sobrenatural: esta es referente al providencialismo, devociones a lo mágico, promesas y mandas como algo caído del cielo para solucionar los problemas, y prácticas supersticiosas y prácticas mágicas.
3. Dependencia de la familia: esta nos lleva a tener padres sobreprotectores, padres dominantes, familias matriarcales, familias clan (en las cuales los hijos se casan y siguen dependiendo de los padres, incluso estos últimos ayudan en el cuidado, educación y manutención de los nietos).
4. Dependencia del medio ambiente: se refiere a la imitación de los extranjeros primer mundistas.
5. Dependencia de las tradiciones: esta hace que abunden los ritualismos laicos como aniversarios oficiales, informes presidenciales, etcétera. Así, actuamos por costumbre y no cuestionamos el porqué de dichos comportamientos.
6. Dependencia de la naturaleza: debido a los grandes recursos naturales con los que contamos en nuestro territorio, nos confiamos de ellos. Esto generó en nosotros “flojera” por esforzarnos para conseguir lo que queremos, debido a que todo se nos ha dado fácil.
7. Dependencia de los poderosos vecinos: esta ha generado que actualmente se esté dando un colonialismo cultural, además de un malinchismo en todas sus formas, hasta el lenguaje se ha visto afectado por esto (“spanglish”).

Así como las anteriores, existen muchas características que nos definen como mexicanos y estas se han clasificado en diferentes tipos para su mayor entendimiento. Según Díaz-Guerrero (1994), existen ocho tipos de personalidades mexicanas que descubrió en sus investigaciones y son las siguientes:

- a) El tipo de mexicano pasivo, obediente y afiliativo (afectuoso).
- b) El tipo de mexicano rebelde activamente autoafirmativo.
- c) El tipo de mexicano con control interno activo.
- d) El tipo de mexicano con control externo pasivo.
- e) El tipo de mexicano cauteloso pasivo.
- f) El tipo de mexicano audaz activo.
- g) El tipo de mexicano activo autónomo
- h) El tipo de mexicano pasivo interdependiente.

A continuación se describirán los cuatro tipos más frecuentes.

El tipo de mexicano pasivo, obediente y afiliativo (afectuoso).

Este es el tipo más común, se encuentra en las áreas rurales y en las provincias del centro y del sur de la República; y entre menor edad tenga, más será su personalidad de este tipo, además de que las mujeres tienden a ser más así.

Este tipo es normal hasta los 12 o 13 años de edad. Estos niños son obedientes a las órdenes de sus padres, madres y maestros. Tienen una baja necesidad de autonomía. Son poco rebeldes, conformes y les gusta complacer a los demás. Son niños más disciplinados, más fácilmente gobernables. Tienden a estar más con sus compañeros y familiares, ya que esto les brinda seguridad.

Debido a lo anterior, son muy seguros emocionalmente y tienen buen control interno, es decir, son obedientes y complacientes con sus padres por propia voluntad. Son capaces de manejar y adaptarse bien a distintos tipos de situaciones.

Este tipo de mexicanos, a los 15 años de edad ya no es tan bueno que tengan estas características de personalidad, ya que obtienen calificaciones más bajas que los otros, su velocidad en lectura es mucho menor al igual que la comprensión.

Algo que hay que resaltar es que para este tipo de mexicano, el tiempo pasa todavía más lento, así que existe una tendencia a llegar más tarde de lo que en general estamos acostumbrados a hacer. Los adultos consideran que estos niños no tienen aptitudes para triunfar, lo que refuerza estas conductas de lentitud de despreocupación por la vida.

Una característica positiva de estos individuos es que después de los 15 años son menos impulsivos y más ordenados que los otros. Les gusta mantener su ambiente limpio, además de su persona impecable. Son más disciplinados y metódicos. Planean sus actividades; son poco espontáneos; son pacientes, cautelosos y lentos en sus actividades; son más tímidos.

Es probable que las madres de estos niños hayan sido sobreprotectoras y poco aceptantes del potencial de independencia de sus hijos, es por esto que los niños desarrollan todas las características anteriormente mencionadas.

Estos individuos evitan las actividades excitantes, sobretodo si hay algún posible peligro. Evitan los riesgos que pudieran provocarles algún daño físico o mental, es por esto que planean todas sus actividades.

Son complacientes, parece que no les importa que les pongan restricciones a su libertad de movimiento ni que se les establezcan reglas; se conforman con ellas. Son fácilmente gobernables, no hay deseos de independencia ni de valerse por sí mismos y ni liberarse de su familia, y casi no cuentan con individualidad. Esto es debido a tanta sobreprotección de la madre, la cual hace que sólo se sientan seguros en un medio controlado y sin peligros.

Hay en ellos una fuerte necesidad de que sus familiares y amigos los tengan en alta estima; se preocupan mucho por su reputación así como de lo que otras personas piensen de ellos; hacen muchas cosas para obtener la aprobación y el reconocimiento de los demás. La aprobación del medio es lo que les brinda su característica de seguridad emocional, pero cuando este no los aprueba esta seguridad se percibe frágil.

Son jóvenes generalmente muy educados, de buena conducta, corteses y producen buena impresión en las personas; su meta es ser respetables, son agradables, socialmente sensitivos, se comportan como debe ser, son ordenados, organizados, limpios, aseados, sistemáticos, disciplinados y consistentes; hacen las cosas en forma planeada y deliberada.

Por las características anteriores pueden congraciarse con dueños, líderes y jefes; pero probablemente no llegarán a tener una posición de dirección, ya que les falta iniciativa propia y valerse por sí mismos. Andan buscando la protección de personas más poderosas, que ya hayan organizado las cosas para que ellos puedan funcionar (como en algún momento lo hizo su madre).

El tipo de mexicano rebelde activamente autoafirmativo

Este tipo de mexicano, ya desde los 12 años se opone a la obediencia absoluta. Estos individuos discuten mucho más que otros acerca de las órdenes de los papás o maestros. Este tipo se encuentra más en clases media y alta. Son más dominantes y agresivos que los demás y tienen mayor necesidad de decidir las cosas por sí mismos. Se enojan más fácilmente y, muchas veces, por salirse con la suya es capaz aún de lastimar los sentimientos de los demás.

Es difícil que pueda quedarse con algo, casi siempre busca desquitarse de quienes le han hecho algún daño, así que tiende a ser peleonero, irritable, a llevar la contra, a ser vengativo, beligerante y tosco. Por otro lado tiende a ser más perceptivo, ve y define con más claridad muchas cosas.

A los 12 años, tratan de controlar su ambiente y de influenciar o dirigir a sus compañeros, expresan sus opiniones con fuerza y les gusta asumir el papel de líderes; son pues, bastante autoafirmativos, autoritarios y les agrada gobernar, dirigir o supervisar a sus compañeros.

Tienden a ser independientes, autónomos, naturalmente rebeldes, individualistas y autosuficientes; se resisten a las órdenes y, si el medio ambiente familiar les es hostil, tienden a aislarse y a convertirse en individuos solitarios.

Su tendencia es ser desorganizados y pareciera que esto les gustara. Les importa poco su aspecto físico; tienden a ser inconsistentes, variables y poco deliberados y organizados en sus actividades.

Ya en edades más avanzadas, en varios aspectos, la inteligencia de estos muchachos es más despierta que la de sus compañeros. En vez de sus agresividad de los 12 años, ahora se manifiesta más bien impulsivo e impetuoso, más excitable que sus compañeros, poco cauteloso y tiende a actuar sin pensar las cosas. Habla espontáneamente, libremente y sin inhibiciones; es un tanto atrabancado y parece estar siempre de prisa.

Tiene poco interés por obtener la aprobación de la autoridad; son pocos sensitivos a los deseos formales o a las necesidades sociales y a las reglas y al orden social. Por esta condición de rebeldía, tienen que enfrentarse a un gran número de situaciones frustrantes y, como les falta orden hasta de su propia personalidad, pueden sufrir problemas emocionales y sentir mayor ansiedad que los demás.

En cuanto a su desarrollo intelectual, darán calificaciones superiores a las de los demás. Son más veloces para leer y comprenden mejor la lectura.

Ya para los 18 años experimentarán más ansiedad personal y más hostilidad hacia el medio social, pero mantendrán su desarrollo intelectual, sobretodo para quehaceres académicos y científicos, superior a los demás de sus edad.

A esa edad continúan con su rebeldía ante los padres y otras autoridades, pero ahora se caracterizan por su gran necesidad de autonomía, demostrando su impulso por romper con cualquier restricción que se les presente; gozarán el ser libres y no tener ligas con los demás ni obligaciones. Al querer ser independientes y resistentes a toda restricción u obediencia y puede acentuarse su tendencia al aislamiento, siendo solitarios o teniendo pocos amigos.

Por sus características, pueden llegar a ser extremistas políticos o tener puestos gubernamentales. Si son apoyados por su familia pueden llegar a ser empresarios o ejecutivos, o buenos profesionistas independientes o científicos. Si este tipo no es exagerado, pueden llegar a tener éxito dentro de la sociedad mexicana, pero si llegan al extremo es posible que les provoque frustración nuestra sociedad, excesivamente formal y excesivamente dedicada a las reglas los que los empujaría a cometer acciones que infrinjan la ley (delincuentes).

El tipo de mexicano con control interno activo.

Es el único tipo que parece estar más allá de la cultura tradicional. Este tipo de personalidad parece tener, desde muy temprana edad, una libertad interna que le permite elegir para adoptar los mejores gajos de la cultura y no se encuentra en una clase social o sexo específico.

A los 12 años estos niños aventajan a los otros en su conocimiento del vocabulario y en la velocidad y comprensión de la lectura. Además de ser niños estudiosos y capaces, son bastante más afectuosos y obedientes y afiliativos, complacientes con sus padres, educados, corteses y obedientes con sus maestros (probablemente con los adultos en general).

Son niños buenos, inteligentes y cumplidos (responsables). Son activamente autoafirmativos, en comparación al promedio, pero son bastante menos agresivos que ellos; no son ni irritables, ni peleoneros, ni amenazadores; no se enojan fácilmente, no son hostiles, ni vengativos, ni toscos.

Estos niños tienen abundantes recursos internos para enfrentarse a los problemas que se les presentan.

Son sistemáticos, ordenados y disciplinados. Tienden a acudir más pronto cuando los llaman que los demás mexicanos. Esto en general se aprecia más en la cultura mexicana que en la norteamericana, los niños son más ordenados y más en las ciudades.

Estos niños son más consistentes, ordenados, limpios, metódicos y reflexivos que los demás. Tienden a planear las cosas y no actúan sin previa deliberación. Son menos temerarios, atrabancados, impetuosos, imprudentes excitables, volátiles, mudables e impacientes que los demás.

Tienden a pensar antes de actuar y no dan fácilmente expresión abierta a sus deseos y emociones, no son apresurados ni precipitados en sus acciones ni en sus pensamientos. Se podría decir que este tipo de personas tienen alta "inteligencia emocional".

Además, tienden a ser optimistas acerca de la habilidad del hombre para resolver los problemas que se le presentan. Saben que cuando tienen éxito en algo es porque trabajaron duro en ello y no porque tuvieron suerte.

Piensen que no hay que darle largas a los problemas, sino enfrentarlos y resolverlos directamente y, además están convencidos de que se debe cambiar la actitud en México, para que el respeto y la posición social no se dé a las personas solamente porque son parientes (niños en contra de la corrupción).

Son persona que preferirían estar en puestos de mando que en puestos en los que deben seguir las instrucciones de otros. Esta es la cultura mexicana en su mejor expresión.

Se considera que el paso por la secundaria y la preparatoria, no deja aspectos positivos para los jóvenes, debido a que se premia mucho la violencia y los malos actos. Es por esta razón que los niños con control interno activo, no conviven tanto con sus compañeros de la escuela y prefieren hacerlo con sus vecinos jóvenes.

A pesar de que se junten con otras personas que no sean sus compañeros de clase, estos niños tienden a perder un poco las características tan deseables en los mexicanos. Ya para los 18 años, que es cuando entran a la universidad, recuperan estas características positivas.

El autor menciona que: *"... gracias a la flexibilidad, los recursos internos que poseen, la actitud abierta, su habilidad de saber complacer sin servilismos, sus actitudes contra la corrupción y contra todo lo que no sea auténtico, conjugado con las claras ventajas de su desarrollo intelectual, lo más probable es que este*

tipo de mexicanos terminen en posiciones altas en el campo profesional e incluso en la política.”

También, menciona que este tipo de mexicanos que son necesarios para el excelente funcionamiento del país, no llegan a destacar como es esperado, esto debido a todo este ejercicio de corrupción y demagogia que tenemos arraigado. En general permanecen callados y viviendo una vida honesta y discreta, sólo de repente encontrarán alguna felicitación o reconocimiento.

El tipo de mexicano con control externo pasivo.

Según el autor, este tipo de mexicano es lo contrario al anterior que se ha descrito y no es tan frecuente encontrarlo. Son mexicanos que crecen en familias donde aprecian y ven como mejor primicia de comportamiento las acciones negativas.

Este tipo de mexicanos a los 12 años suelen ser, descontrolados, agresivos, impulsivos y pesimistas, además de rebeldes y desobedientes. No tienen tan buenas capacidades cognitivas e intelectuales.

También, se enojan más fácilmente que los demás, son capaces de lastimar los sentimientos de los demás con tal de obtener lo que quieren. No se quedan con lo que les hacen y tratan de ponerse a mano con quien les hizo daño. Son peleoneros, irritables, llevan la contra, son vengativos, toscos, etcétera.

A pesar de lo anterior, no muestran inclinación al liderazgo que se observaría en los rebeldes. Son desobedientes e incluso pueden llegar a ser ingobernables, y las veces en que se “alinean” al medio externo es porque este les conviene para sus propósitos, digamos que “se venden al mejor postor”.

Su aspecto es descuidado y son convenencieros, ya que sólo buscan depender de otros; así que intentan por medios serviles o legítimos, asociarse con las personas que están en el poder para alcanzar sus fines. Todo lo anterior se resumiría en que son partidarios de contribuir a la corrupción, a diferencia del tipo anterior que estaba en contra de esta práctica.

Además son poco cautelosos y actúan sin pensar las cosas, así que dan rienda suelta a sus deseos y emociones, son impacientes y audaces.

Al contar estas características y, tomando en cuenta que estas son aplaudibles cuando se encuentran en la secundaria o la preparatoria, estos jóvenes pueden llegar a ser líderes de los demás, pero serían líderes oportunistas.

Ya para los 18 años se muestra más claro su bajo nivel académico; son más ansiosos, menos creativos, más defensivos y probablemente más mentirosos. Demuestran una necesidad de autonomía que puede ser el reflejo de su éxito como líderes. Ellos afirman que la corrupción es un hecho y se aprovecharán de ella. En cuanto a los problemas, no los enfrentan, más bien les dan la vuelta.

Los anteriores cuatro tipos, se podría decir que son los que conforman la personalidad del mexicano. Son las características básicas que nos definen como pueblo y nos dan una idea general de cómo será nuestro comportamiento ante ciertas situaciones, y el ámbito laboral no es la excepción. Lo anterior se describirá de una manera más detallada en el siguiente punto referente a las características del líder mexicano.

1.1.3.3 Características del Líder Mexicano

Toda organización mexicana e incluso organizaciones que se encuentran establecidas dentro del territorio mexicano, son el escenario para reproducir los patrones de comportamiento que se nos han inculcado a través de nuestra cultura. Así, el mexicano dentro de las organizaciones, a pesar de todo este fenómeno de globalización que exige ciertos patrones de conducta, se desenvuelve en las empresas de una manera muy particular.

Para entender el tema del liderazgo del mexicano, es necesario destacar las características con las que cuenta el mexicano en el ámbito laboral. Los autores Rodríguez y Ramírez (2004) se dieron a la tarea de describir y explicar gran parte del comportamiento del mexicano dentro del trabajo.

Dichos autores mencionan que el mexicano, por naturaleza, no es institucional debido a que tiene muchos comportamientos desorganizados e indisciplinados en la vida laboral y social.

El mexicano, en cuestión al trabajo, actúa de la siguiente manera según los autores: *“El mexicano en el trabajo cae fácilmente en el chambismo, es decir la búsqueda de „un puestito“ donde pase sin pena ni gloria ocho horas al día, mientras que la institución- como una mamá- provea su sustento y su seguridad.”*

Esto sucede debido a que en las empresas pequeñas y medianas, los planes y objetivos se efectúan en la mente del dueño y raramente se ponen por escrito (Kras, E., 1998). Por lo mismo, el mexicano tiende sólo a acatar órdenes y no proponer alternativas que mejoren la productividad. Apoyando esta afirmación, en el estudio que realizaron Robles, V.H., De la Garza, M.I. y Quintero, J. M. (2008) sobre el liderazgo de los gerentes de las Pymes de Tamaulipas, se encontró que en dichas instituciones el gerente es quien establece el rumbo empresarial y no invita a sus colaboradores a participar en dicha acción.

Es por lo anterior que se puede deducir que los colaboradores caen en esta actitud de “chambismo” debido a que dejan todo en manos del líder, ya que él toma el control de todo y ellos sólo se dedicarán a ejecutar las acciones que el gerente determine.

Sobre lo anterior, Gutiérrez Pérez, V. (1999) en su estudio sobre la *Influencia del estilo de Liderazgo de los mandos medios en el estrés de los subordinados*, descubre que el trabajador mexicano prefiere un estilo de liderazgo autocrático

por encima del democrático; esto sin duda porque genera mucho menor estrés en ellos un estilo así.

Lo anterior, es muy importante que se tome en cuenta, ya que esta es una característica en un líder puede ser importante para que un grupo de personas escoja a alguien para que juegue ese papel.

Otro ejemplo sobre la desorganización del mexicano es que en muchas ocasiones, al hacer los planes de trabajo, el tiempo determinado se ve como una meta deseable y no como una fecha límite que debe respetarse (Kras, E., 1998).

Otra característica del mexicano, como se mencionó en el apartado anterior, es que no se hace responsable de sus actos y sus decisiones, es por esto que creamos las dependencias que también se mencionaron anteriormente (esta es una característica del tipo de mexicano con control externo pasivo que describe Díaz- Guerrero, 1994).

Estas dependencias, también generan en nosotros inseguridad y baja autoestima. Los anteriores autores mencionan que, debido a esta baja autoestima, tendemos a minimizar nuestro yo para hacer resaltar a otras personas (como los padres, los jefes, los santos, Dios, etcétera), las cuales son en las que depositamos todas nuestras responsabilidades.

La baja autoestima del mexicano, se podría decir que es un estado de auto devaluación, y evidencias de esto son las siguientes (Rodríguez y Ramírez, 2004):

- La sobrevaloración que le damos a los extranjeros. Dichos autores mencionan que estamos acostumbrados a desdeñar lo nuestro y admirar lo extranjero; además de que si vemos entre nosotros un genio o alguna persona que pueda sobresalir tendemos a despreciarlo. Es por esto que en cuanto llega un extranjero con características sobresalientes, rápidamente está liderándonos, y las organizaciones no son la excepción.
- Otra evidencia de dicha auto devaluación es el influyentismo que podemos ver a diario. Una persona es importante por sus credenciales, sus placas especiales, etcétera, que son valores que se encuentran fuera del individuo. No nos valoramos por lo que somos sino por este tipo de cuestiones, por ejemplo, en el ámbito laboral es muy común que la gente se acomode en las empresas por el tipo de amistades que tenga.
- También la fanfarronería es otro ejemplo, la cual se refiere al hecho de presumir hasta lo que no se tiene por querer deslumbrar a los demás.
- Según estos autores, otro reflejo de auto devaluación mexicana, es la impuntualidad. Ellos plantean el hecho de ser impuntuales indica que no tenemos respeto ni por el tiempo de los demás ni por el nuestro, como si no fuera importante (además de que, como se mencionó anteriormente, no tenemos una buena percepción del tiempo. Dentro de esta parte de impuntualidad se encuentra un aspecto muy común en la gente que cuenta con algún tipo de poder, las antesalas. Cualquier persona de poder como funcionarios o jefes de empresas hacen esperar horas a quienes los van a

visitar. Esto es el reflejo de un poder que se quiere demostrar a toda costa y tiene que ver con el punto de la fanfarronería.

- Otro ejemplo de auto devaluación es la subordinación y la anarquía, lo que significa que los mexicanos no obedecemos las leyes ni normas y nos jactamos de ello. Esto dentro de una organización es totalmente contraproducente, ya que además de que las organizaciones se rigen por normas también para formar equipos de trabajo efectivos hay que seguir ciertos lineamientos. Un líder que no sigue las normas, no es respetado por sus subordinados.
- Un aspecto más es el miedo, el mexicano tiene miedo a decir que no e incluso a decir que sí (lo que tiene que ver con la toma de decisiones). Como anteriormente se mencionaba, los mexicanos tendemos a depositar la responsabilidad en otras cosas o personas. Esto es básico para un buen líder ya que, como tal, tiene que tomar decisiones. Esto lo confirma Kras, E. (1988), diciendo que a la hora de entregar cuentas a sus superiores, el mexicano tiende a echar la culpa a su equipo de trabajo y no asumen su parte de responsabilidad.

Además de las características anteriormente mencionadas, Martínez Rodríguez, L.S. (2003) en su tesis sobre *El liderazgo para la pequeña empresa mexicana*, menciona algunos problemas que se presentan en los empresarios mexicanos, derivados de su cultura y son los siguientes:

- a) Idealismo: que se refiere a la utilización de largos períodos para la planeación del trabajo fijando en muchos planes inalcanzables y metas idealistas.
- b) Impulsividad: se refiere a la colocación de una persona en determinado puesto sin ningún tipo de análisis, de igual forma se hacen cambios de rango sin tener ningún tacto por quitar al ocupante original de dicha posición.
- c) Actitudes individualistas: debido a que el trabajo se ve como la satisfacción de una sola persona y no de un grupo, de manera que difícilmente se lograra obtener una buena participación y actitud de los demás.
- d) La asignación de funciones y responsabilidades: está basada en las relaciones que interesan a la familia de dicha empresa.
- e) La administración de la empresa pequeña es llevada normalmente por parientes o miembros de los jefes de familia (como se mencionó anteriormente en la parte de personalidad del mexicano, Kras, E, 1998).

Como se puede apreciar, el mexicano puede tener muchas áreas de oportunidad en cuanto a su vida en el trabajo, pero es importante destacar que no toda la personalidad del mexicano tiene factores negativos, también existen factores que nos ayudan a desenvolvernos de manera adecuada dentro de las organizaciones.

De esto también hablan Rodríguez y Ramírez (2004), quienes destacan los aspectos más positivos de nuestra psicología. Si bien, podemos ser inseguros y con baja autoestima en ciertos aspectos, obtenemos fortaleza emocional de nuestra familia o nuestra religión. Dichos autores retoman a Díaz-Guerrero (1994), quien afirma que: *“La mayoría de las personas recurren a su familia, a algún amigo o a la religión para solicitar apoyo emocional, lo que destaca la fuerza*

social, la cohesión de la familia y las creencias religiosas como fuentes de seguridad.”

Así los autores destacan el gran valor que se le da a la familia en México, ya que de esta manera tenemos una fuente abundante de apoyo y protección, lo que nos hace más seguros emocionalmente. Ellos también destacan que si bien es cierto que nuestro fuerte no son los valores de logro como la iniciativa, la ambición, la independencia, la audacia y la perseverancia, también es cierto que los valores de convivencia sí están muy marcados en nuestra personalidad.

Valores como el respeto afectuoso, la bondad, la humildad, la paciencia, la tolerancia, la amistad, y la resignación, son los que podemos encontrar en los mexicanos desde que somos infantes, y esto es gracias a la formación que se da desde el seno materno. En cuanto al aspecto de liderazgo, estas características sirven para que los subordinados busquen en el líder alguien con calidez hacia la relación y de esta manera ellos le tengan mayor confianza.

Otro aspecto importante que se resalta de nuestra cultura es que tenemos una actitud flexible y adaptativa, la cual aminora las frustraciones y favorece la salud mental.

El siguiente punto que mencionan los autores es: *“Los mexicanos están siempre dispuestos al servicio y en principio a la cooperación; pueden entender que la colaboración es el mejor camino para obtener resultados”*. Con lo anterior se pueden apreciar dos aspectos importantes, la disposición al servicio y la colaboración.

Toda empresa exitosa sabe que el servicio al cliente (interno y/o externo) es un elemento imprescindible en todos sus colaboradores; y esta característica se debe permear por medio del líder (Rodríguez y Ramírez, 2004). Y la colaboración (de la cual se habló en capítulos anteriores) es sin duda, fundamental para la formación de equipos de trabajo. Todo buen líder debe ser un experto en la conformación de equipos de trabajo exitosos, y si su equipo percibe en él gran colaboración, los mismos se empiezan a comprometer y a unir fuerzas para cumplir el objetivo en común.

La parte de colaboración lleva implícito el elemento “compartir”, y con esto, los autores se refieren al hecho de compartir apoyo y comprensión. Un excelente líder no es sólo aquel que está orientado a los resultados, es aquel que además de esto se preocupa por el bienestar físico y mental de sus colaboradores; esto hace que, a su vez, ellos lo admiren más y le brinden mayor apoyo cuando este lo requiera.

El punto que sigue habla sobre el sentido del humor del mexicano. En párrafos anteriores se hablaba sobre este y se decía que provenía de una gran necesidad por ocultar las cosas y alejarnos de la realidad, pero independientemente de eso, los mismos autores afirman que los mexicanos tenemos un alto nivel de salud mental debido a nuestro gran sentido del humor, digamos que los malos momentos que nos suceden los transformamos en algo burlesco y se podría decir que de esta forma se torna en algo no tan estresante.

Un ejemplo de esto es la imagen que tenemos de la muerte, lo más lógico sería que le temiéramos, pero no es así. El mexicano toma a la muerte con sentido del humor e incluso la festeja, hasta existen personas que la veneran y se encomiendan a ella para que les conceda ciertos “favores”.

El sentido del humor del mexicano, además de brindarnos salud mental, también desarrolla la creatividad. El juego de palabras hace que nos volvamos más innovadores en todos los sentidos; y esto también es fundamental para un líder. Los líderes siempre tendrán que estar innovando, y más en un mundo que vive tan rápido a consecuencia de la globalización. Esta característica de creatividad tiene que estar encaminada más hacia un esfuerzo creador que a soluciones improvisadas de último momento (Idem., 2004).

Sin bien, anteriormente se mencionó que nuestro fuerte no son los valores de logro, y esta es una característica necesaria para todo líder que desee alcanzar el éxito, también es importante mencionar que existe un elemento de nuestra cultura que nos puede ayudar en este sentido, y esta es la religiosidad. Dicha característica de religiosidad está conformada en gran parte por la fe, y si consideramos que esta es un valor imprescindible para alcanzar logros en cualquier campo (Idem., 2004), se puede decir que esta ayudará a darle mayor alcance a los objetivos o metas trazados.

Es importante mencionar que, tanto el sentido del humor como la religiosidad son muy importantes para que el mexicano enfrente cualquier adversidad. El sentido del humor le brinda una ayuda para disminuir el estrés y enfrentar el problema y la religiosidad es lo que le da fuerza y fe en que logrará salir de esa situación de la mejor manera, según los mismos autores.

Resumiendo:

“La facilidad con que el mexicano se puede relacionar y la alta valoración de los amigos, así como su extroversión al manifestar sus sentimientos, propician su integración a los equipos de trabajo y ponen una plataforma para construir un ambiente cordial y armonioso que permite la satisfacción tanto de necesidades sociales como de seguridad emocional”. (Idem., 2004).

Todas las culturas tienen sus aspectos positivos y negativos, sólo es cuestión de identificarlos y trabajar en las áreas de oportunidad y reforzando las competencias que nos fueron heredadas por nuestros antepasados.

1.1.3.4 Contraste del líder global y el líder mexicano (cuadro comparativo)

En este trabajo ya se habló de las características que debe tener un líder global y las características que tienen los mexicanos como líderes de las organizaciones.

Como se ha mencionado, la cultura del país en donde se encuentra el individuo influye en su comportamiento y en sus pensamientos. Cabrera Mir, L. F. (2005) respecto a lo anterior, se dio a la tarea de realizar una tabla comparativa (Tabla 1) que permitiera apreciar los rasgos culturales tanto del gerente mexicano como del gerente extranjero (en este caso lo realizó con personas del país vecino del Norte), el cuadro es el siguiente:

Tabla 1

VALORES	MÉXICO	USA
NACIONALISMO	Muy patriota. Orgulloso de su historia. Sólo unos cuantos aceptan establecerse fuera del país	Superpatriota. Soberbios al pensar que todos comparten sus ideas acerca de lo material.
RELIGIÓN	Casi 100% Católicos-Guadalupanos. Símbolos religiosos en el lugar de trabajo. Sufrimiento y ofrecimiento diario. Bastantes organizaciones lo consideran agresivo.	Diversidad de religiones. No es factor determinante para hacer contratos empresariales. La persona dirige su vida.
FAMILIA	En su jerarquía de valores tiene la máxima prioridad. Padre y Madre autoritarios cabezas indiscutibles en la toma de decisiones. Respeto por la autoridad. Los niños son la razón de ser, muy apoyados y protegidos. Crecimiento muy dependiente. Familias muy atadas	La familia en segundo término en comparación con el trabajo. Niños con poca atención que crecen muy independientes. Se da importancia al individualismo. Escaso respeto para las personas mayores de edad o figuras de autoridad. Débil vínculo familiar. Competitivo.
ÉTICA MODALES Y	Corrupción abierta. De gran importancia los modales. Cualquier jactancia se considera de mal gusto. No confrontación. Hedonismo considerado importante. Trabajo como necesidad para sobrevivir. Tiempo para familiares y amigos, los incluyen	No tiene mucha importancia la cortesía. Tratos y negocios de manera directa y sin rodeos y con soberbia en la opinión. Enorme énfasis en la honradez y veracidad. Severamente sancionados. El trabajo valioso en sí

	necesariamente en el trabajo. Ambiente familiar.	mismo. Hedonismo se acepta después de haber cumplido la labor diaria. No acepta a la familia en el trabajo, prefiere no mezclar trabajo y placer. Dinero percibido como fin.
MANEJO DEL TIEMPO	El tiempo es relativo, es una guía para las actividades diarias. No existe compromiso de urgencia ni plazos considerados.	Tiempo es dinero. Los compromisos con plazos exigen cumplimiento absoluto. Controla aspectos importantes de la vida
LEALTAD	Siempre es al superior inmediato y a las instituciones.	La lealtad es hacia la propia persona ya que hacia la empresa o al superior no tiene sentido. Movilidad gerencial suficiente entre empresas.
DESARROLLO GERENCIAL	Los ascensos normalmente van ligados al buen servicio al superior. En organizaciones grandes, principios de programas de desarrollo directivo para ligarlos a los resultados.	El egresado joven se integra al programa rotativo de capacitación directiva y gerencial, que incluyen evaluación del desempeño. Programas estructurados de desarrollo directivo como parte de la estrategia.
PLANEACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Se refiere al ambiente amistoso, no competencia personal. Más relajado y sin conflicto, lo anterior incluso por encima del dinero. Planeación a corto plazo.	Planeación a largo plazo. Los directivos enviados al extranjero planean a corto para demostrar éxito.
NIVELES EDUCATIVOS	Promedio de escolaridad nacional quinto de primaria. La estructura educativa 17 años para llegar a concluir una profesión. Los directivos licenciatura y algunos postgrado. Los gerentes tienen sexto de preparatoria y uno que otro licenciatura. Los trabajadores casi todos tienen primaria y poca capacitación formal, sólo para cumplir con la ley. Nivel secretarial secundaria y computación la gran mayoría.	Promedio escolaridad 11 años a nivel nacional. Estructura educativa 14 años. Todos los directivos tienen licenciatura y postgrado. Los mandos medios licenciatura o estudios superiores 2 años. Los trabajadores casi todos preparatoria y han recibido capacitación formal en el trabajo. En términos generales, los aspectos de estilo administrativo sólo serán

		<p>adaptables en la medida que los directores generales se capaciten cada día más en las Ciencias Administrativas y de orden de Dirección de empresa.</p>
--	--	---

Cabrera Mir, L.F. (2005). *Enfoque de liderazgo situacional como herramienta eficaz en las funciones directivas de los gerentes a través de un plan estratégico de seguimiento*. (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México.

El mismo autor plantea que es de suma importancia tomar en cuenta estos factores culturales, ya que como se puede observar, existen muchas brechas.

Es importante que se haga una comparación, en base a lo encontrado con el marco teórico, sobre las características de un líder global (no necesariamente un líder norteamericano) y un líder mexicano (ver tabla 2), esto para identificar qué características mexicanas son funcionales y qué características hay que desarrollar para el mismo propósito.

Tabla 2

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER GLOBAL	CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER MEXICANO
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la construcción y asegurar el cumplimiento de la misión y visión. • Concordar los objetivos organizacionales con los personales. • Generar una confianza en los seguidores • Motivar a los colaboradores. • Ser congruente con lo que dice y lo que hace. • Transmitir a los colaboradores el compromiso hacia el equipo y la organización. • Comprensión de los sentimientos de los integrantes de su equipo. • Generar la integración en el equipo de trabajo. • Contar con inteligencia emocional que implica: <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento y comprensión de los propios estados de ánimo, afectos y 	<ul style="list-style-type: none"> • El mexicano por naturaleza no es institucional, es indisciplinado y de comportamientos desorganizados. • El mexicano no se hace responsable de sus actos. • Es dependiente. • Inseguro y con baja autoestima. • Sobrevaloración de lo extranjero. • Despreciamos a los que quieren sobresalir. • Influyentismo; se llega a altas posiciones por las “palancas que se tienen”. • No nos valoramos por lo que somos, sino por lo que tenemos. • Fanfarronería; presumir hasta lo que no se tiene. • Impuntualidad y antesalas (cuando los directivos hacen esperar a sus citas más tiempo)

<p>motivaciones; así como los efectos que provocan en los demás.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autorregulación de los impulsos (pensar antes de actuar). - Tener empatía para comprender los estados emotivos de los demás para saber porque se comportan de cierta forma. - Poseer la habilidad para manejar las relaciones interpersonales, encontrando intereses comunes y estableciendo rapport. <ul style="list-style-type: none"> • Debe poseer autoridad por nombramiento y ganarse la autoridad entre los colaboradores. • Debe interesarse en el desarrollo tanto personal como profesional de los integrantes de su equipo. • Desarrollar equipos de trabajo enfocados al logro de objetivos. • Tener la capacidad de solucionar problemas. • Poseer la capacidad de tomar decisiones. • Comunicarse de manera efectiva (ser un buen emisor y un buen receptor). • En reuniones de trabajo, escuchar más que hablar; debe saber usar la pregunta como uno de los medios más poderosos para dirigir y estimular. • Ser un buen negociador (principio “ganar ganar”). 	<p>de lo debido, sólo para darse importancia).</p> <ul style="list-style-type: none"> • No obedece leyes y normas y se jacta de ello
---	---

Fuente propia

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad se han hecho gran cantidad de estudios sobre el liderazgo, debido a la gran importancia que este tiene dentro de las organizaciones para generar mayor productividad de los colaboradores.

Dentro de la literatura consultada se pudo observar que los autores coinciden con que el liderazgo es una herramienta fundamental para que las organizaciones salgan adelante. Lussier y Achua (2002) y Rees, F. (1996) son ejemplo de dichos autores que afirman lo anterior; mencionan que las organizaciones bien dirigidas tienen altos niveles de desempeño y esto es porque los líderes son quienes promueven fomentan y desarrollan el potencial de sus colaboradores en beneficio de la empresa.

También, en varios trabajos de tesis realizados en la Universidad Autónoma de México se confirma lo anterior. Un ejemplo de ello es la tesis de Villanueva Hernández, G.A. (2001) sobre *El liderazgo como factor importante en el desarrollo de las organizaciones privadas*, en donde la autora confirma la importancia que tiene el liderazgo para el crecimiento de las empresas.

No cabe duda que este tema de los líderes es imprescindible para las organizaciones de hoy en día, pero ¿qué es lo que está sucediendo en México?, ¿Cuáles son las características que posee el líder mexicano en las organizaciones? ¿Qué elementos culturales le ayudan (y cuáles no) a desenvolverse como tal en las organizaciones actuales? ¿Cómo se desenvuelve y por qué lo hace de esa manera?

A estas interrogantes se les intentará dar respuesta en esta investigación; por medio de este trabajo se pretenden conocer las características que debe poseer un líder global (las características ideales) y las características que posee un líder mexicano, esto para realizar un análisis comparativo. Además esta información se contrastará con la realidad, por medio de un estudio de caso (de un Director General de una empresa mediana y mexicana).

1.3 JUSTIFICACIÓN

Durante las últimas décadas el liderazgo ha sido abordado de manera más recurrente. En él ponen gran énfasis las empresas (tanto nacionales como internacionales) y es por esto que se han realizado una gran cantidad de investigaciones al respecto.

Pero, ¿porqué las empresas están tan interesadas? Se han llevado a cabo estudios que muestran que el liderazgo es una habilidad fundamental para la conformación de equipos de trabajo, lo que servirá para aumentar la productividad en cualquier departamento donde este se lleve a cabo de manera correcta, así lo manifiestan Lewin, Lippitt y White (1939).

Además, se dice que las personas que ocupan posiciones de liderazgo influyen en el clima del grupo, lo cual tiene un efecto significativo en la conducta y productividad de sus miembros (Lindgren, 1978). Es por lo anterior que se destaca la importancia del liderazgo.

A pesar de ser una habilidad indispensable en las empresas, estas no cuentan con personas que cubran las características de un buen líder. Robbins, S. y Judge, T. (2009) retoman un artículo del San Francisco Chronicle, llamado *"Survey Finds Many Workers Mistrust Bosses"* (2007). Este es referente a un estudio realizado en el estado de Florida con 700 trabajadores, de los cuales la mayoría reportaron que sus jefes no les daban el crédito debido, hacían chismes de ellos a sus espaldas y no cumplían con su palabra.

También se menciona que muchos de esos trabajadores habían salido de la empresa, pero afirmaron que no la dejaron, más bien dejaron a sus jefes. Además otras revelaciones del estudio fueron:

- 39% acusó a su jefe de no cumplir sus promesas.
- 37% dijo que su supervisor no les daba el crédito cuando debía.
- 31% afirmó que su superior les había aplicado "la ley del hielo" el año pasado.
- 27% dijo que su jefe hacía comentarios negativos sobre ellos con otros empleados o gerentes.
- 24% se quejó de que su supervisor invadía su privacidad.
- 23% afirmó que su supervisor culpaba a otros para cubrir sus errores o minimizar la vergüenza.

Como se puede apreciar, no es fácil encontrar personas que cuenten con características de líder; como menciona Rodríguez, M. (1988), los líderes son el recurso más escaso de una organización.

Es por lo anterior que es importante preguntarse: ¿cómo tiende a comportarse el mexicano dentro de las organizaciones ocupando un puesto ejecutivo?; ¿qué tan preparados estamos los mexicanos para asumir cargos que exijan nuestras habilidades de liderazgo y cómo lo llevamos a cabo una vez que se tiene dicho nombramiento?

Martínez Rodríguez, L.S. (2003), en su tesis sobre *el Liderazgo para la pequeña empresa mexicana*, descubrió que dentro de estas empresas no existen suficientes líderes efectivos. Menciona también que generalmente estos se preocupan por hacer las tareas bien, y no por hacer lo correcto o lo que se debe hacer; afirma que tienen un razonamiento cerrado.

Arias, F. y Heredia, V. (1999) retoman un estudio de García Méndez (1995) en el cual se encontró que si el subordinado se opone a una orden del jefe, lo más probable es que éste adopte un comportamiento impositivo para obligarlo, en vez de investigar las razones de la oposición y aprovecharlas. Lo anterior muestra que los líderes en México no tienen buenas herramientas que les permitan llevar a cabo con éxito, su papel de liderazgo.

Es por esto que se destaca la importancia de este estudio para México y para la Psicología, debido a que esbozará las características que tiene el mexicano como líder, tomando en cuenta que se tienen pocas investigaciones al respecto, como menciona Baztar-Guzmán, S. (2006) en su trabajo: *Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional*.

Además, se abordarán las áreas de oportunidad que tenemos como cultura, en base a una comparación con el liderazgo global, para que así se creen alternativas que mejoren dichos puntos débiles y potencialicen los que ya se tienen. Esto permitirá que el mexicano sea más competitivo dentro del mundo laboral.

2. METODO

Justificación Metodológica.

La presente investigación está fundamentada desde el enfoque de la psicología social que es la ciencia de la mente y la sociedad, según Morales, J.F. y cols.(1994). Pero, ¿por qué se realizó a partir de esta? La respuesta radica en que el liderazgo es un fenómeno social; no puede existir un líder sin que haya detrás de él personas que lo sigan. Esto también se puede apreciar en las definiciones que hacen diversos autores, como la de los anteriormente mencionados en donde dicen que el liderazgo es el proceso de influencia entre un líder y sus seguidores.

Además, la Psicología Social permitió mostrar un panorama más amplio para entender el actuar de un líder mexicano. Como se mencionó en la teoría, los seres humanos estamos marcados por la Cultura que nos rodea y con la que vivimos día a día, y esto sin duda hace que los líderes actúen de cierta manera dependiendo los patrones culturales.

Ahora, para poder adentrarnos en este tema social se utilizó un estudio de caso, analizado cualitativamente. Se escogió este ya que es el método que permite ver una realidad social de carácter unitario (Goode, W.J. y Hatt, P.K., 2002); es decir, nos permite analizar un fenómeno social por medio del análisis de una entidad más pequeña. En este caso, dicho estudio sirvió como un “puente” de comparación entre lo encontrado en la teoría con lo observado en la realidad.

Para entenderlo mejor, un estudio de caso es un estudio que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría (Hernández- Sampieri, R., y cols., 2006).

Así el caso del líder estudiado, como ya se mencionó, fue abordado a través de una metodología cualitativa, esto debido a la naturaleza de las preguntas iniciales de investigación. Según Hernández- Sampieri, R., y cols. (2006) el método cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Esta recolección de datos sin medición numérica, permitió que la investigación tuviera más elementos de análisis respecto a este fenómeno social. Sin duda, se puede debatir esto ya que sus resultados no son aptos para generalizarse, sin embargo nos permiten tener una idea más clara de lo que sucede en la realidad comparándola con la teoría.

A continuación se describe detalladamente la metodología de investigación:

Objetivo

Conocer las características de un líder global (características ideales) y un líder mexicano (por medio de un estudio de caso en una mediana empresa mexicana), para realizar un análisis comparativo entre ambos, con la finalidad de detectar las cualidades del mexicano para dirigir y las áreas de oportunidad que se tiene que trabajar para poder desenvolverse en el ámbito global.

Población

Para la presente investigación se utilizó el caso de un Director General y socio mayoritario de una empresa mediana y mexicana, dedicada a la comercialización de productos y servicios para la salud a instancias gubernamentales.

Además, se requirió la participación de las personas que integran su equipo de trabajo, para tener la visión completa sobre las características a analizar del sujeto de estudio.

Giro:

Empresa mexicana dedicada a ofrecer “Soluciones Integrales de Comercialización y Distribución”, en equipos, instrumentos, procedimientos quirúrgicos e insumos médicos, dirigidos a satisfacer las expectativas de los profesionales de la salud. Su experiencia es de más de 16 años en el mercado del Sector Salud Nacional.

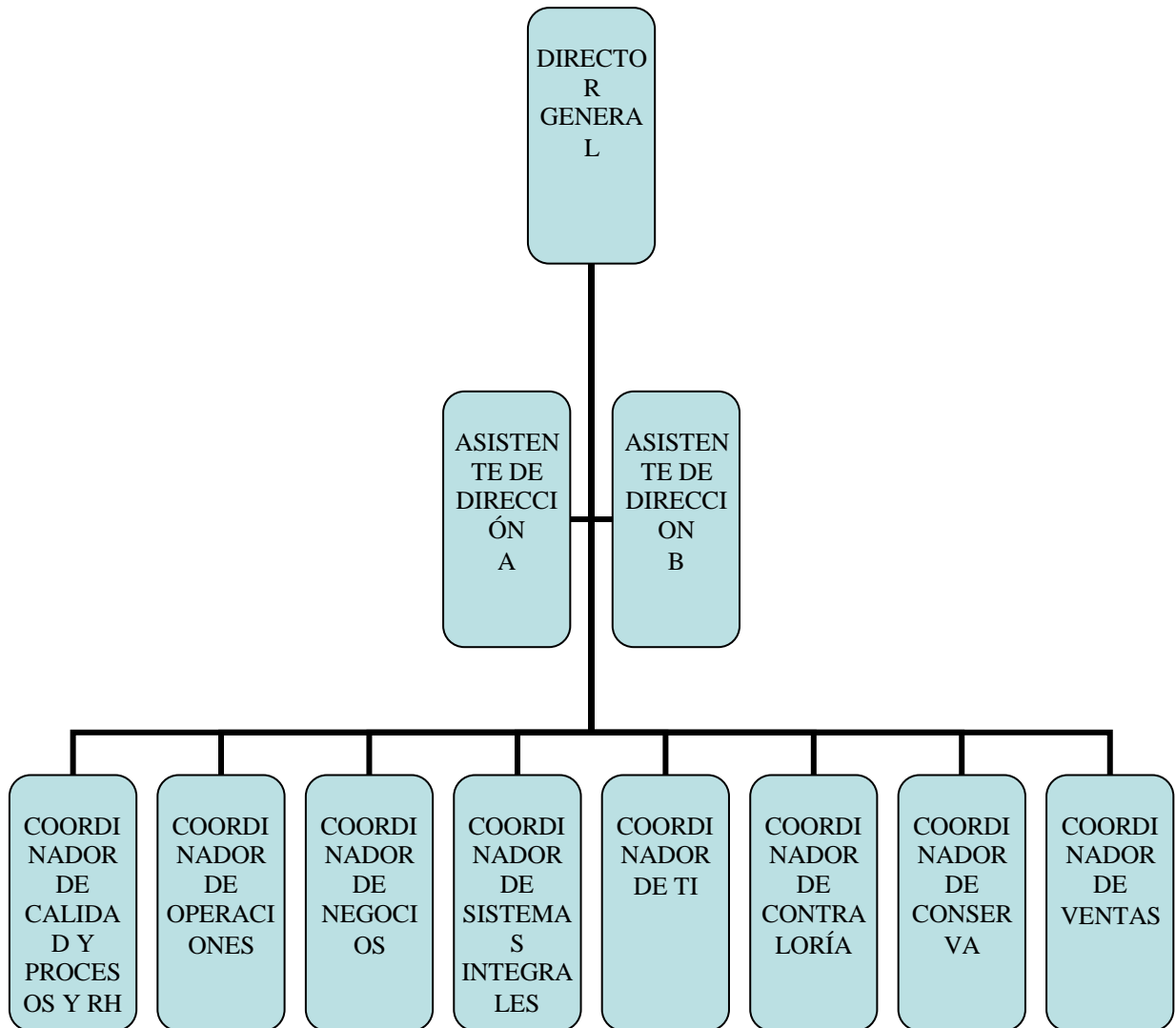
Misión:

Contribuir a elevar el nivel y calidad de vida de los mexicanos; así como lograr la permanencia en el mercado, a través del desarrollo, prestación e innovación de Soluciones Integrales de comercialización y distribución de productos y servicios para la salud. Capaz de generar riqueza y valor para los socios, clientes, proveedores, equipo de trabajo y la comunidad en general.

Visión:

Ser una empresa transparente, líder en Soluciones Integrales de comercialización y distribución de productos y servicios para la salud, a nivel Nacional.

A continuación se presenta un organigrama de la organización:



Escenario

Empresa mediana y mexicana, dedicada a la comercialización de productos y servicios para la salud; ubicada en la Delegación Azcapotzalco, Distrito Federal.

Diseño:

Estudio de caso. Investigación no experimental transeccional exploratoria.

Instrumentos

Cuestionarios y observación directa. Se analizarán las cualidades de liderazgo que tiene el sujeto de estudio, para así realizar la comparación y el análisis con el liderazgo global y el liderazgo del mexicano.

Procedimiento

En base al marco teórico, se elaboró un instrumento cuyas preguntas van enfocadas a descubrir si este líder mexicano (en este caso, el dueño mayoritario de la empresa) cuenta con las características necesarias para desempeñarse como tal en el contexto global.

Estas preguntas se agruparon en las siguientes categorías:

- Contribuir a la construcción y asegurar el cumplimiento de la misión y la visión.
- Alinear los objetivos organizacionales con los personales de sus colaboradores.
- Motivar a los colaboradores.
- Influir positivamente con el ejemplo.
- Actuar con inteligencia emocional.
- Desarrollar al personal.
- Comunicar de manera efectiva.
- Analizar problemas y tomar decisiones.
- Desarrollar equipos de trabajo efectivos.

El cuestionario fue adaptado para que lo contestaran los colaboradores (ANEXO 1), el líder (ANEXO 2), haciendo un análisis de sus propias acciones, y el observador (ANEXO 1), quien confirmó o rechazó las respuestas de ambos.

Primero se aplicó el cuestionario a los colaboradores, se les entregó y se les pidió que contestaran de manera objetiva, recalándoles que sus respuestas eran confidenciales. Dicha aplicación se llevó a cabo individualmente y sin la posibilidad de que pudieran discutir las preguntas y así afectasen las respuestas de los demás.

Posteriormente al líder se le aplicó el cuestionario para que hiciera un examen de conciencia de las acciones que realiza como líder de empresa.

Por último se contestó el cuestionario en base a la observación realizada al líder. Dicha observación tuvo un periodo de tiempo de ocho meses, que sirvió para dar respuesta a las preguntas y tener una idea más clara y fidedigna de las tendencias de comportamiento del sujeto.

Al final se hizo un análisis de los resultados, comparando tanto lo que contestaron los colaboradores, lo que reportó el líder y lo que se observó. Estos resultados sirvieron para que también se hiciera el análisis comparativo de este caso con lo encontrado en el marco teórico.

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta, lo que se obtuvo de los cuestionarios del líder, colaboradores y la observación (por categoría):

Contribuir a la construcción y asegurar el cumplimiento de la misión y la visión

PREGUNTA 1:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué te basaste para la generación de la misión y la visión de tu organización? • ¿Conoces la misión y visión de la organización? ¿Por qué?
Respuesta del jefe	En la necesidades de nuestros clientes, el mantener una conducta con base en valores y principios, y en el desarrollo y aportación a la sociedad.
Respuesta de los colaboradores	Todos los colaboradores conocen la misión y visión de la organización. Una persona la aprendió de forma directa del líder, cuatro de forma indirecta y cinco no especifican.
Observación	La gente conoce la misión, sin embargo no se ven comprometidos con ella. Sólo se ha realizado un programa para el conocimiento y aprendizaje de toda la cultura organizacional (se impartió un curso sobre esto a toda la organización, se anexaron los conceptos al gafete de cada empleado y se hizo una evaluación para verificar que se hayan aprendido). Sin embargo, al programa no se le dio seguimiento.
PREGUNTA 2:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué acciones has realizado para comunicar la misión y visión? • En tu opinión ¿qué acciones ha realizado tu jefe inmediato para comunicar la misión y visión?
Respuesta del jefe	Se realizan de manera cotidiana diferentes actividades, se colocan carteles se informa por intra- web, se informa en manuales de calidad y procedimientos, se realizan campañas de integración, con actividades específicas.
Respuesta de los colaboradores	Nueve de los diez colaboradores afirman que su jefe ha realizado acciones para comunicar la misión y la visión. Tres afirman que esto ha sido a través del área administrativa (por medio de carteles, murales, etcétera). Cuatro mencionan que ha sido de forma directa y dos no especifican de qué manera.
Observación	Cómo ya se mencionó, se diseñó un programa de reforzamiento de cultura organizacional que ha quedado pendiente. Menciona la misión y visión sólo en juntas con el coordinador del área administrativa, principalmente cuando se desarrolló todo el programa de Cultura Organizacional. Se observa también, que la misión y visión no se viven día a día, ya que se espera una empresa transparente mientras que el Director en muchas ocasiones manda los negocios trabajados en la organización a su otra empresa, y de esto se dan cuenta los colaboradores.

PREGUNTA 3:	<ul style="list-style-type: none"> • Además de comunicarla, ¿qué otras acciones has realizado para promover que el personal alinee sus objetivos y su trabajo a la misión y visión? • Además de comunicarla, en tu opinión ¿qué otras acciones ha realizado para promover que el personal alinee sus objetivos y su trabajo a la misión y visión?
Respuesta del jefe	Manteniendo un enfoque sistémico, definiendo los objetivos metas, iniciativas, e indicadores, a través de la planeación estratégica.
Respuesta de los colaboradores	Nueve de los colaboradores afirman que el jefe sí ha realizado acciones para promover que el personal alinee sus objetivos y trabajo a la misión y la visión. Afirman que lo que hace es una planeación de proyectos para así continuar con el seguimiento constante de los mismos. Y sólo uno de ellos menciona que no ha realizado otras acciones para promover la alineación de los objetivos a la misión y la visión.
Observación	La única acción basada en la misión y visión es la planeación estratégica que se hace cada año. Cabe mencionar que a las iniciativas no se les da el seguimiento ni apoyo necesario para que se concreten. Además, constantemente se les cambia de planes a los colaboradores y no permite que los proyectos maduren y lleguen a su fin, para así evaluar si estuvieron bien o les faltó algo.

PREGUNTA 4:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué consideras que te haga falta hacer para asegurar que se cumplan la misión y visión de la organización? • ¿Qué consideras que haría falta que hiciera tu jefe inmediato para asegurar que se cumpla la misión y visión de la organización?
Respuesta del jefe	Programas constante de sensibilización y difusión, en las diferentes modalidades: escrito, audiovisual, en la intra-web, con carteles.
Respuesta de los colaboradores	Tres de los colaboradores mencionan que se deben tomar acciones con la gente que no se alinee a la misión y la visión. Dos mencionan que el líder debe ser objetivo y predicar con el ejemplo. Uno dice que hay que implementar un programa para que todos entiendan la misión y la visión; y otro dice que el líder tendría que conocer el trabajo de campo. Por otro lado, tres afirmaron que al líder no le hace falta hacer nada más para asegurar este cumplimiento de la misión y la visión.
Observación	Hace falta ser más congruente con lo planteado en la misión y visión para que con el ejemplo, la gente se comprometa de mayor manera con la organización. Debe concretar los proyectos y no dejarlos, como pasó con el proyecto de Cultura Organizacional, el cual ayudaría de manera significativa a asegurar que cada colaborador entendiera e hiciera propia la misión y visión de la organización.

Alinear los objetivos organizacionales con los personales de sus colaboradores

PREGUNTA 5:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideras que tus colaboradores tienen definidos sus objetivos personales, dentro y fuera de la organización? • ¿Tienes definidos tus objetivos personales, dentro y fuera de la organización?
Respuesta del jefe	En su mayoría se les propone alinear los objetivos de la organización con sus objetivos personales, sin embargo estos se dan cuenta hasta que ejercen sus funciones.
Respuesta de los colaboradores	Cinco colaboradores afirman que tiene definidos sus objetivos personales dentro y fuera de la organización. Tres dicen que sólo fuera de la organización y uno afirma que sí los tiene definidos dentro de la organización. Otro afirma que dentro de la organización no los tiene definidos.
Observación	En general, los colaboradores tienen definidos sus objetivos personales, sin embargo esto no quiere decir que estos tengan que ver con la organización. En general, expresan que la empresa es una fuente de conocimientos y experiencias que los ayudarán a cumplir con lo que desean en un futuro. Los colaboradores no ven por la organización, en general se vive un ambiente de desmotivación. Incluso el líder no está comprometido con la misma, como se mencionó anteriormente, ya que lleva los negocios a su otra empresa.

PREGUNTA 6:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideras que la organización funge como una herramienta útil para que el personal logre su proyecto personal de vida? ¿Por qué? • ¿Consideras que la organización te es útil para lograr tu proyecto personal de vida? ¿Por qué?
Respuesta del jefe	En nuestra organización, se les da la oportunidad de que se desarrollen ya que las actividades a realizar siempre están vinculadas con su potencial e interés y están entrelazadas con los objetivos de la misma.
Respuesta de los colaboradores	Ocho de los colaboradores afirma que la organización siempre le es útil para su proyecto de vida. Uno afirma que le es útil a veces y otro afirma que no le es útil.
Observación	La organización es considerada como una pequeña escuela en donde se pueden aprender generalidades de las diferentes áreas. Sin embargo, existen muchos factores que limitan a las personas, uno de ellos es que no se les considera para tomar decisiones; él escucha a sus colaboradores pero al final no toma en cuenta lo que dicen y hace lo que él cree que es mejor. Esto no permite que las personas crezcan y puedan alcanzar sus proyectos.

PREGUNTA 7:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué acciones has realizado para que exista algo en común entre sus objetivos personales y la misión y la visión de la organización? • ¿Qué acciones consideras que ha realizado tu jefe inmediato para que identifiques que puede haber algo en
--------------------	---

	común entre tus objetivos personales y la misión y la visión de la organización?
Respuesta del jefe	Se realizan cuestionamientos directos acerca de sus intereses y de la organización.
Respuesta de los colaboradores	Siete de los colaboradores afirman que el líder sí ha realizado acciones que los hacen identificar que hay algo en común entre sus objetivos personales y la misión y visión de la organización. Entre estas acciones, dos afirman que lo hace definiendo todo el marco ético de la organización (misión, visión y valores); dos afirman que lo hace brindándoles conocimientos; mientras que otros dos afirman que lo hace indagando sobre los intereses personales de cada empleado, para empalmarlos con los de la organización; por último, uno afirma que lo hace por medio de la definición de funciones y responsabilidades. Tres piensan que no se han realizado acciones para empalmar los objetivos personales y los de la organización.
Observación	En realidad casi no se han visto acciones al respecto. Como se decía anteriormente, la difusión de la cultura organizacional quedó pendiente porque no se le dio seguimiento al programa. Además, el líder no pregunta a sus colaboradores sobre su proyecto de vida, sus valores, sus expectativas con respecto al trabajo; y si no tiene claro estos puntos, no puede hacer nada al respecto.

PREGUNTA 8:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideras que tratas con respeto a tus colaboradores? ¿Por qué? ¿Qué haces? • ¿Consideras que tu jefe inmediato te trata con respeto? ¿Por qué? ¿Qué hace?
Respuesta del jefe	Sin duda alguna, el respeto es base de todas las relaciones humanas, y por supuesto es la piedra angular de colaboración, se vale el libre pensamiento y la integración de sus ideas e ideales.
Respuesta de los colaboradores	Ocho de los colaboradores opinan que su jefe los trata con respeto. Tres afirman que lo hace tomando en cuenta sus opiniones; cuatro reportan que es porque sabe tratar a las personas y lo hace con respeto; y uno afirma que sí pero no explica cómo. Dos afirman que no los trata con respeto debido a que desvaloriza a las personas, no las escucha y cambia de opinión fácilmente sin previo aviso.
Observación	En el trato directo con las personas, sí es respetuoso, pero muchas veces habla mal en relación al desempeño del trabajo de sus colaboradores cuando no están presentes. Otra forma de no tratar a las personas con respeto, es que no les brinda la confianza suficiente para tomar decisiones, no toma en cuenta sus opiniones y no genera mentes creativas. Además, muchas veces toma decisiones y no comunica a los principales afectados, lo que crea un ambiente de incertidumbre y desvalorización de las opiniones de sus colaboradores.

PREGUNTA 9:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideras que promueves el que la gente se sienta cómoda para trabajar en la organización? ¿Por qué? Y ¿Cómo? • ¿Consideras que tu jefe inmediato promueve que la gente se sienta cómoda para trabajar en la organización? ¿Por qué? Y ¿Cómo?
Respuesta del jefe	<p>La organización proporciona todas las facilidades para su desarrollo y siempre está pendiente de que cuenten con todas las herramientas y comodidades de espacio, tecnología y clima laboral, además se cumplen con todos los compromisos fijados de la organización al colaborador.</p>
Respuesta de los colaboradores	<p>Siete de los colaboradores afirman que el líder promueve que la gente se sienta cómoda para trabajar en la organización ya que ve tanto por los intereses de las personas como los de la organización, escucha a las personas, no se mete en el trabajo de la gente y sólo espera los resultados, e incluso uno mencionó que hace tanto porque la gente se sienta cómoda que ésta abusa. Otro afirma que tanto te puede tratar muy bien como te puede tratar muy mal. Por último, los dos restantes afirman que no hace que la gente se sienta cómoda, debido a que cambia constantemente las funciones e impone su voluntad.</p>
Observación	<p>Parcialmente, ya que sí brinda los elementos necesarios (material, tecnología, etcétera) para realizar de manera correcta el trabajo, pero no es tan claro al trazar los objetivos y metas; además de no darle el seguimiento correcto, lo cual genera la impresión de que las acciones realizadas no tienen importancia. Además, no incita al colaborador a crear estrategias de mejora para su puesto o el de los demás. También, en repetidas ocasiones no avisa de su toma de decisiones a los principales involucrados y eso genera incomodidad e incertidumbre en ellos.</p>

PREGUNTA 10:	<ul style="list-style-type: none"> • En tu opinión, ¿qué más podrías hacer para favorecer un clima de confianza y respeto? • En tu opinión, ¿qué más podría hacer tu jefe inmediato para favorecer un clima de confianza y respeto?
Respuesta del jefe	<p>Lo primero es poner el ejemplo y exigir a los colaboradores que hagan lo mismo.</p>
Respuesta de los colaboradores	<p>Nueve de los colaboradores afirman que sí puede realizar más acciones al respecto. Cuatro sugieren que el líder no sea tan paternalista y deje que los proyectos se concluyan para valorar si funcionaron o no; otros cuatro sugieren identificar quién no genera un clima laboral sano y confrontarlo, al mismo tiempo que supervise las contrataciones para asegurar que haya gente que sí promueva este clima; uno sugirió que el líder deje de pensar en su beneficio para manipular a la gente para que cambie de opinión. Por último, otro afirmó que el líder estaba haciendo lo correcto, así que no dio sugerencias.</p>

Observación	En primer lugar, darle el lugar a los responsables de las áreas, comunicándoles todas y cada una de las decisiones tomadas dentro de su área de gestión. Además, debe evitar los comentarios despectivos de los colaboradores que no están presentes, para que la gente lo vea como alguien transparente y respetable. También darle seguimiento a los proyectos para generar en los colaboradores una sensación de que su trabajo es importante, así como el que los tome en cuenta para la toma de decisiones.
--------------------	--

Motivar a los colaboradores

PREGUNTA 11:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Aprecias el trabajo de tus colaboradores? ¿Por qué? • ¿Te gusta tu trabajo? ¿Por qué?
Respuesta del jefe	Sí, ellos ayudan a generar valor y resultados.
Respuesta de los colaboradores	Nueve de los colaboradores afirman que sí les gusta su trabajo. Siete mencionan que les gusta debido a que explotan sus conocimientos y aprenden cosas nuevas. Uno menciona que es porque se llena en lo personal y en lo profesional; y otro que porque puede organizar, dirigir, delegar, etcétera. El otro colaborador afirma que no le gusta porque no se siente orgulloso de lo que hace y siente que no progresa.
Observación	El que le guste a alguien su trabajo es muy subjetivo, pero por diferentes aspectos observados se aprecia que no hay un gusto total por el trabajo. Uno por que la gente no puede desarrollar nuevas ideas, ya que no cuentan con el apoyo del jefe. Otro aspecto es que no se tienen bien definidos los objetivos de cada quien, ni cómo se pueden alcanzar los ya plasmados, esto genera que las personas no se sientan valoradas por lo que hacen. Por último, otro aspecto que podría hacer que no les gustara su trabajo, sería la cuestión de la comunicación efectiva. En la empresa no existe una comunicación eficiente y eficaz, como lo que se mencionaba anteriormente, se hacen cambios o se toman decisiones sin involucrar a los responsables. En lo que respecta al líder, no parece que los aprecie debido a que no toma en cuenta sus ideas, y él es quien toma todas las decisiones sin importar lo que los demás piensen.
PREGUNTA 12:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Les explicas a tus colaboradores lo que esperas de ellos en el desempeño de su trabajo? ¿Cómo? • ¿Tu jefe inmediato te ha explicado lo que espera de ti en el desempeño de tu trabajo? ¿Cómo?
Respuesta del jefe	Sí, de manera regular les planteo las problemáticas a fin de conocer su punto de vista, y le solicito su ayuda para obtener los resultados esperados.

Respuesta de los colaboradores	Ocho colaboradores afirman que su jefe les ha explicado lo que espera de ellos en el desempeño de su trabajo; seis de ellos mencionan que lo hace diciéndoles cómo hacer las cosas y porqué se hacen, y dos reportan que sí se les ha dicho pero perciben que se espera de ellos un desempeño muy alto en comparación de lo que se les ofrece para realizar el trabajo. Los otros dos mencionaron que sí explica con detalle el objetivo, pero a veces tiene diferentes ideas para llegar al mismo resultado y es difícil seguirle el paso.
Observación	Les explica de forma muy general y a veces ambigua, de tal forma que en repetidas ocasiones los colaboradores manifiestan que no saben qué rumbo tomar. Además, la mayoría de las veces cambia el objetivo y la gente ya no sabe cómo va a ser medida.

PREGUNTA 13:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando tus colaboradores cumplen con sus objetivos o realizan un buen trabajo ¿les expresas que lo hicieron correctamente? • Cuando cumples tus objetivos o realizas un buen trabajo ¿tu jefe inmediato te expresa que lo hiciste correctamente?
Respuesta del jefe	Cuando mis colaboradores cumplen con sus objetivos metas y tareas se les incentiva de manera personal, verbal y económica.
Respuesta de los colaboradores	Seis de los colaboradores afirman que cuando cumplen sus objetivos o realizan bien su trabajo su jefe sí les expresa que lo hicieron correctamente y les expresa su reconocimiento. Uno afirma que sólo en ocasiones lo felicita. Por último, hay tres colaboradores que afirman que no les reconoce; uno dice que siempre les pone un "pero", otro afirma que hay un lenguaje ambiguo por lo que no detectan si existe reconocimiento; y el otro no especifica.
Observación	No se ha observado que felicite a la gente, quizás esto suceda por que el que toma las decisiones y dice cómo hacer las cosas es él, en realidad su equipo de trabajo es operativo y no estratégico.

PREGUNTA 14:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando algún colaborador no logra algún objetivo o su desempeño está fuera de lo esperado, ¿le proporcionas retroalimentación? ¿Cómo? • Cuando no logras un objetivo o tu desempeño está fuera de lo esperado, ¿tu jefe inmediato te proporciona retroalimentación? ¿Cómo lo hace?
Respuesta del jefe	Cuando no se cumple con el desempeño esperado, normalmente se examinan las causas y se proponen nuevas iniciativas para corregir las desviaciones, en la mayoría de los casos se les explica "explícitamente".

Respuesta de los colaboradores	Siete de los colaboradores opinan que el jefe proporciona retroalimentación cuando no logran un objetivo o su desempeño está fuera de lo esperado. Cuatro opinan que lo hace indagando sobre las causas del problema y estableciendo iniciativas preventivas y de mejora; dos mencionaron que lo hace dando el ejemplo de situaciones similares para que cada uno llegue a sus propias soluciones; y la otra persona no especificó. Otro opina que intenta la retroalimentación pero piensa que los problemas no los aborda de manera integral. Por último, dos de los colaboradores opinan que no se da retroalimentación cuando no se cumplen los objetivos; uno de ellos dice que el líder habla mal de lo que hace y se entera por otros medios de esto, y el otro opina que su área no tiene tanta importancia para el esquema de su jefe.
Observación	El jefe sí explica en lo que se está fallando, tiene paciencia para explicar y brinda información que pueda ser útil para entender el error y llegar a una posible solución. Sin embargo, no es tan concreto, muchas cosas se quedan en el aire y a veces sin una solución.

PREGUNTA 15:	<ul style="list-style-type: none"> • Haciendo a un lado la parte económica ¿Qué consideras que podrías hacer para que tus colaboradores se sientan más motivados? • Haciendo a un lado la parte económica ¿Qué consideras que podría hacer tu jefe inmediato para que te sintieras más motivado?
Respuesta del jefe	La manera más eficaz de mantener la motivación, es hacer al equipo parte de los resultados y logros obtenidos, su esfuerzo es la razón de su actividad cotidiana.
Respuesta de los colaboradores	Ocho colaboradores afirman que el líder sí puede realizar otras acciones para que se sientan más motivados; cinco de ellos sugieren reconocer el trabajo de las personas y difundir este reconocimiento; uno de ellos opina que se podrían consolidar los procesos para que la operación fluyera como debe ser; otro sugiere plantear objetivos reales y darles buen seguimiento; y el otro piensa que se debe dar un beneficio por la disposición de horario que le brinda a la empresa. Dos colaboradores opinan que no se tiene que hacer nada más para reconocerlos; uno afirma que el jefe lo hace enseñándole y guiándolo; y el otro afirma que el líder se muestra interesado en su trabajo.
Observación	Impulsando más la toma de decisiones de sus colaboradores, lo cual generaría más responsabilidad en ellos y mayor sentimiento de que su trabajo es importante y valorado. Además, hacerles saber que su trabajo lo están desempeñando bien, así como darle mayor seguimiento a los planes de trabajo.

Influir positivamente con el ejemplo

PREGUNTA 16:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideras que eres congruente con lo que dices y lo que haces? ¿Por qué? • ¿Consideras que tu jefe inmediato es congruente entre lo que dice y lo que hace? ¿Por qué?
---------------------	--

Respuesta del jefe	Me parece que mi comportamiento es congruente con mi pensamiento y con lo que hago. Me considero una persona transparente y objetiva.
Respuesta de los colaboradores	Cinco colaboradores afirman que el líder es congruente con lo que dice y hace; dos de ellos mencionan que esto lo ven porque tiene planes de trabajo para aterrizar las ideas; y tres sólo afirman que la congruencia la aplica dentro de su área de trabajo pero no especifican. Tres mencionan que sólo en ocasiones el líder es congruente; dos de ellos mencionan que es cambiante con los proyectos y que la gente se desmotiva por esto; y uno afirma que el líder es congruente con lo que dice y quiere hacer, pero no lo puede comunicar adecuadamente. Por último, dos colaboradores mencionan que no es congruente con lo que dice y hace; uno menciona que el líder no va de acuerdo con la cultura organizacional que él mismo plasmó, y el otro menciona que cambia de objetivos rápidamente y sin previo aviso.
Observación	Se observó que el líder cambia constantemente las formas de realizar las cosas, lo cual no lo hace congruente con lo que dice y hace; además no monitorea debidamente los proyectos planteados. Otro ejemplo de ello es que en la misión se habla sobre generar riqueza tanto para los socios como para los colaboradores, sin embargo en la práctica no es así. Se tiene estipulado que al llegar a cierta meta de ventas, un porcentaje se reparte entre todos los trabajadores; y en repetidas ocasiones se ha llegado a ella y no se ha repartido el dinero.

PREGUNTA 17:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando las cosas no salen bien, ¿hablas con firmeza pero sin ofender? Describe. • Cuando las cosas no salen bien, tu jefe inmediato ¿habla con firmeza pero sin ofender?
Respuesta del jefe	Normalmente, si los resultados son adversos admito mi responsabilidad y señalo puntualmente las consecuencias y asumo la responsabilidad para seguir adelante, cada fracaso es una oportunidad de realizar mejor las cosas. Cuando estas se desbordan, tomo medidas correctivas contundentes.
Respuesta de los colaboradores	Nueve colaboradores afirman que cuando no salen bien las cosas, el líder habla con firmeza pero sin ofender. De ellos uno opina que el líder toma una decisión y después la cambia; Cinco afirman que él les dice en qué se falló y no se molesta; dos de ellos mencionan que habla con respeto; y uno dice que habla con firmeza, sin buscar culpables y tratando de encontrar una solución realista. Por último, el que opina lo contrario, menciona que el líder habla indirectamente sobre el error y lo hace para humillar al colaborador.
Observación	Sí habla con firmeza y no ofende.

PREGUNTA 18:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son tus principales cualidades y fortalezas? • En tu opinión ¿cuáles son las principales cualidades y fortalezas de tu jefe inmediato?
Respuesta del jefe	Visión, tolerancia, respeto, responsabilidad, transparencia, honradez, capacidad de gestión, conocimiento del mercado, conocimiento de la organización, conocimientos: contables, fiscales, administrativos, procesos, sistema de gestión para la calidad, legal, jurídica,

	negociación y directivos.
Respuesta de los colaboradores	Los colaboradores opinan que las cualidades que posee el líder son: carisma, seguridad en sí mismo, responsable, empático, honesto, estratega, trabaja en equipo, aterriza las ideas, es constante, buen negociador, persuasivo, entusiasta, retador, con grandes objetivos, líder, con personalidad acentuada, analítico, respetuoso, confiable, confía en sus empleados, comparte el crédito por el trabajo, tiene interés en el desarrollo de sus empleados, es inteligente, flexible, comprensivo, visionario, buen vendedor, puntual, comprometido, organizado, amable, generoso, con decisión, perseverante, paciente, con iniciativa, vanguardista, competitivo, disciplinado, tiene una visión integral de las cosas, se anticipa, posee conocimientos y es resolutivo.
Observación	Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar objetivamente los hechos, ambicioso, dispuesto a tomar decisiones y afrontar los riesgos, intuitivo, comprensivo, acepta a sus colaboradores como son, responsable y creativo.

PREGUNTA 19:	<ul style="list-style-type: none"> • Para que tu capacidad de influir fuera aún mayor ¿qué sugieres que te haga falta? ¿Cómo crees que lo puedas hacer? • Para que su capacidad de influir fuera aún mayor ¿qué le sugerirías a tu jefe inmediato? ¿Cómo le sugieres que lo haga?
Respuesta del jefe	Dar a conocer con transparencia y objetividad lo perseguido, cuando las personas se involucran contribuyen de con mayor sinergia a los resultados.
Respuesta de los colaboradores	Todos los colaboradores dieron propuestas para que la capacidad de influir del líder sea mayor. Dos propusieron que no cambie tanto de opinión y que no imponga sus ideas, además de que permita que los proyectos se consoliden, confiando más en sus colaboradores. Cuatro proponen que sea más enérgico y constante con las personas que no cumplan. Otro sugirió que no tome decisiones en las que no tenga elementos para hacerlo, que escuche a la gente y no la manipule. Otro opina que lo que debe hacer es separar el aspecto sentimental del laboral. Otro sugiere que el líder estudie las necesidades de los empleados, clasificando así las motivaciones e implementando medidas que influyan sobre la conducta, capitalizando responsabilidades y resultados. Por último, el otro colaborador propone establecer programas de trabajo definidos y concretos para la resolución de los problemas, ya que piensa que actualmente se resuelven por vigentes y no por importantes, y al no hacer un programa de trabajo las reuniones son espontáneas, sacando al personal de sus actividades sin previo aviso y sin información relevante a revisar.
Observación	Ser congruente con lo que dice y hace (y lo que promete), definir los objetivos de una manera más específica, dándoles el seguimiento correcto y felicitando al colaborador por cada tarea bien desempeñada; además de que debería dejarlos tomar mayores decisiones, para que así el equipo se sienta apoyado y motivado a desempeñar sus tareas de una manera eficaz y eficiente.

Actuar con inteligencia emocional

PREGUNTA 20:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando te molestas ¿consideras que logras controlarte? ¿Por qué? ¿Cómo? • Cuando tu jefe inmediato se molesta ¿consideras que logra controlarse? ¿Por qué?
Respuesta del jefe	Cuando me molesto normalmente me controlo, he aprendido a ser tolerante y objetivo: Enojado no se llega a nada.
Respuesta de los colaboradores	Seis colaboradores opinan que cuando su jefe inmediato se molesta, logra controlarse. Uno de ellos opina que sí se controla a pesar de que en ciertas ocasiones se requiera tomar decisiones más asertivas. Tres opinan que no se desquita con la gente y dos de ellos que toma las cosas con tranquilidad. Uno de los colaboradores no especifica si el líder se controla. Por último, tres afirman que no se controla; dos opinan que aparentemente se controla pero en sus acciones no lo hace, afirman que a veces es duro y a veces muy suave; que no ataca contundentemente el problema y crea desconfianza en los colaboradores. El otro colaborador que opina que no se controla, afirma que este alza la voz, se pone nervioso y no deja a los demás se expresen.
Observación	Sí, se observó que es paciente y mantiene la calma, para posteriormente analizar el problema, encontrarle una solución y llevarla a cabo inmediatamente.

PREGUNTA 21:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideras que piensas antes de actuar? ¿Por qué? • ¿Consideras que tu jefe inmediato piensa antes de actuar? ¿Por qué?
Respuesta del jefe	Normalmente siempre se piensa antes de actuar, de esa manera los resultados de las decisiones tienen mayor margen de análisis, y mejoras tu percepción de las cosas.
Respuesta de los colaboradores	Los diez colaboradores entrevistados, opinan que el líder piensa antes de actuar. Ocho reportaron que no es impulsivo que estudia las situaciones, analiza pros y contras, escenarios y repercusiones. Uno de ellos no especificó porque cree que piensa antes de actuar y el otro reporta que sí es impulsivo.
Observación	Se observó que sí piensa antes de actuar, ya que cuando existe un problema él mantiene la calma para tomar la mejor decisión posible.

PREGUNTA 22:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Entiendes los estados emotivos de tus colaboradores y llegas a ser empático? ¿Por qué? • En tu opinión tu jefe inmediato ¿entiende los estados emotivos de sus colaboradores y llega a ser empático?
Respuesta del jefe	La mayoría de la veces la personas son consideradas como seres humanos, que requieren de ser escuchados, apoyados y aconsejados. Esto es muy importante ya que genera “ascendencia” en tus colaboradores.
Respuesta de los colaboradores	Ocho colaboradores opinaron que su jefe entiende sus estados emotivos y llega a ser empático. Uno de ellos dijo que el líder no olvida que son seres humanos y entiende que tienen problemas; dos opinaron

	que el líder sabe cómo es cada uno de sus colaboradores y trata de entenderlos; tres dijeron que los ayuda en sus problemas; dos piensan que para el líder esa es la parte más importante de sus colaboradores, porque si están bien eso se refleja en sus resultados. Uno opinó que por lo regular su jefe trata de ser amigable. El último, opina que no entiende los estados emotivos ni es empático, y no sabe cual sea el entendimiento del líder hacia este aspecto.
Observación	Se observó que hace preguntas para saber que la otra persona se encuentra bien y entiende si existe algún problema en particular (es paciente).

PREGUNTA 23:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tratas con respeto a tus colaboradores y al resto del personal? ¿Cómo? ¿Por qué? • ¿Consideras que tu jefe inmediato te trata con respeto a ti y a toda persona dentro de la organización? ¿Por qué?
Respuesta del jefe	Normalmente se les habla de manera correcta, clara y objetiva. De esta manera no cabe duda de lo que se espera de ellos y de qué manera.
Respuesta de los colaboradores	Ocho opinaron que su jefe los trata con respeto así como a todos los demás colaboradores; dos dicen que siempre se dirige apropiadamente; otro mencionó que lo trata como desea que lo traten; otro dice que eso hace que lo reconozcan; otro menciona que no ha tenido problemas con sus colaboradores; otro dice que hace diferentes bromas pero jamás faltando al respeto; y otros dos no especificaron cómo lo hace. Otro colaborador mencionó que el líder tiene respeto por él pero no por algunos otros compañeros. Por último, el otro colaborador afirma que el líder no los trata con respeto, menciona que no da valor a las personas porque no las escucha.
Observación	Parcialmente, es empático con la gente y por eso se considera que es alguien respetuoso; pero no aprecia el trabajo de los demás debido a que lo desvaloriza, lo rechaza y no le da el seguimiento adecuado. Además no confía en el buen desempeño de sus colaboradores, ya que no les permite pensar y generar estrategias de acción y de mejora, sumándole a esto que no los apoya si es que toman alguna decisión.

PREGUNTA 24:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando alguien tiene algún problema ¿eres considerado con la persona? Explica • Cuando alguien tiene algún problema ¿tu jefe inmediato es considerado con esa persona? Explica.
Respuesta del jefe	Normalmente la norma es primero la persona después el trabajo. Por supuesto que sí soy muy considerado, todas las problemáticas de mis colaboradores son también mías y trato la mayoría de las veces ser accesible y consciente de cada situación.
Respuesta de los colaboradores	Todos los colaboradores opinan que cuando alguien tiene un problema, su jefe es considerado con esa persona. Tres mencionaron que brinda el apoyo en medida de sus posibilidades; otros tres mencionaron que es considerado con las problemáticas de la gente; los demás reportaron que es demasiado buena persona, es considerado en la resolución de problemas, ayuda, trata de no presionar y contribuye a elevar la confianza de los colaboradores; y otro menciona que es

	considerado siempre y cuando la situación lo amerite.
Observación	Sí, generalmente trata de ayudar a las personas. Se ha visto que si alguien tiene algún problema él busca la forma de apoyarlo.

Desarrollar al personal

PREGUNTA 25:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué acciones realizas para capacitar y desarrollar a tus colaboradores? • En tu opinión ¿qué acciones realiza tu jefe inmediato para capacitar y desarrollar a sus colaboradores?
Respuesta del jefe	Muchas y diversas todo tiene que ver con las actividades profesionales que desempeñan dentro de la organización, lucho por su perfeccionamiento técnico, humano y administrativo.
Respuesta de los colaboradores	Ocho colaboradores mencionan que su jefe realiza acciones para capacitarlos y desarrollarlos. Dos dicen que brinda la capacitación si es necesaria y está justificada; tres que observa las capacidades de cada uno y los guía para desarrollarlos; otros tres dicen que esta tarea se la delega a la coordinación correspondiente y que apoya los cursos que se dan dentro de la empresa. Los otros dos mencionan que se realiza una capacitación parcial; uno de ellos afirma que la capacitación que se brinda es de acuerdo a las necesidades que él cree son convenientes; menciona que no hay un plan, ni presupuesto destinado a ello y regularmente es él mismo quien brinda la capacitación; el otro menciona que se realizan las capacitaciones que no cuestan mucho y sólo lo hace con los colaboradores clave para sus objetivos, y posteriormente termina corriéndolos o se van a otro lugar a trabajar, también mencionó que el líder tiene la mentalidad de que todos somos sustituibles y que nadie es necesario.
Observación	Sólo da los cursos necesarios para desempeñar bien el trabajo y no cursos que los ayuden a mejorar en otros aspectos como integración de equipos de trabajo efectivos, negociación, liderazgo, etcétera. Muchos de los proyectos de capacitación son rechazados por él.

PREGUNTA 26:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Buscas oportunidades para asesorar o transmitir tu conocimiento y experiencia a tus colaboradores? Explica • ¿Consideras que tu jefe inmediato busca oportunidades para asesorarte o transmitirte su conocimiento y experiencia? Explica.
Respuesta del jefe	Todo el tiempo transmito mis conocimientos de diversas maneras, busco que ayuden al desarrollo de las personas de manera integral.
Respuesta de los colaboradores	Ocho colaboradores opinaron que su jefe sí busca oportunidades para asesorarlos y transmitirles su conocimiento y experiencia. Siete de ellos mencionan que el líder comparte sus conocimientos y experiencias cuando trabaja con cada uno de sus colaboradores (en las reuniones); otro de ellos dijo que les da opiniones para hacer mejor su trabajo y desarrollar sus capacidades. Otro colaborador mencionó que está trabajando en esta parte del asesoramiento y transmisión de

	conocimientos y experiencias. Por último, otro mencionó que el líder no lo hace, reporta que es muy individualista y si hay un problema trata de resolverlo a su forma y no se preocupa por transmitir el conocimiento.
Observación	Generalmente, cita a la gente en su oficina para aclarar algunos puntos del trabajo, saca información de cursos a los que ha asistido, de libros o de internet y les explica a los colaboradores toda la teoría. Sin embargo, no aterriza los conocimientos en experiencias concretas para que los colaboradores tengan mayor claridad al actuar. Además, no acepta opiniones o conocimientos de los demás, siempre los discute y encuentra algo incorrecto.

PREGUNTA 27:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Apoyas al área de Recursos Humanos para que desarrolle planes de capacitación para el personal? Explica. • ¿Consideras que tu jefe inmediato apoya el que el área de Recursos Humanos desarrolle planes de capacitación para el personal? Explica.
Respuesta del jefe	Sí, de manera permanente se instruye al área y se le brindan todas las facilidades para que se desarrollen programas de capacitación, “adoc” a las necesidades de empresa.
Respuesta de los colaboradores	Ocho colaboradores, opinan que el líder sí apoya al área de RH para desarrollar planes de capacitación; tres mencionan que pide cursos que cubren las necesidades de sus colaboradores; uno de ellos dice que sí apoya a RH para la generación de estos proyectos pero con el enfoque de que toda persona es sustituible; dos dicen que apoya al área no poniendo restricciones para llevar a cabo los programas de capacitación y aceptando sus propuestas; dos no especificaron cómo lo hace. Otro colaborador afirma que en ocasiones apoya al área, dice que lo hace parcialmente porque no considera muy importante la capacitación y piensa que todo se aprende conforme a la experiencia. Por último, el otro colaborador afirma que no lo hace, porque dicha área no cuenta con un plan aprobado a pesar de que se realiza la DNC, menciona que sólo se aprueba lo que él dice y sin una base sólida.
Observación	No lo hace, ya que se le han presentado diversas propuestas de capacitación que se han quedado en eso, ya que él no les da el visto bueno. Constantemente hace comentarios despectivos del área, como que “no se hace nada ahí”, por ejemplo. Además, hay proyectos importantes que le encargó al área de Recursos Humanos para ser desarrollados, y terminó dirigiéndolos él, sin tomar en cuenta a los expertos de dicha área.

Comunicar de manera efectiva

PREGUNTA 28:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando comunicas algo ¿verificas que se haya entendido? ¿Cómo? • Cuando tu jefe inmediato te comunica algo ¿verifica que se haya entendido? ¿Cómo?
---------------------	---

Respuesta del jefe	La mayoría de la veces la comunicación es muy clara y objetiva y se convierte en una instrucción. Cuando se realizan propuesta de mejora, se ilustra y ejemplifica de diversas maneras para lograr la comprensión.
Respuesta de los colaboradores	Cuatro colaboradores opinan que sí verifica que se haya entendido lo que comunica; tres mencionaron que cuando comunica explica y aplica un ejemplo para posteriormente preguntarles cómo lo harían; el otro mencionó que el líder lo hace supervisando constantemente el trabajo. Otro colaborador opinó que sólo en ocasiones verifica que se haya entendido, esto porque con su área es con la que menos contacto tiene. Otros cuatro opinaron que lo hace parcialmente; tres mencionan que únicamente pregunta y después pide resultados, y es ahí donde se da cuenta si se entendió lo que dijo, además de que no recibe retroalimentación, sólo expone sus opiniones y no espera opiniones contrarias; el otro colaborador mencionó que el líder sí comunica y trata de asegurar el correcto entendimiento pero en el proceso deja de lado información importante, o cambia constantemente la información y eso genera conflictos y que no se actúe rápido. Por último, el otro colaborador afirma que el líder no verifica y sólo espera que se ejecute la acción.
Observación	Siempre pregunta al final de la explicación si se entendió a lo cual todos contestan que sí, sin embargo, como no le da seguimiento a las actividades no se cerciora de que el colaborador realmente haya entendido en la parte práctica, y como anteriormente se mencionó, siempre explica en el aspecto teórico pero no concreta con lo práctico.

PREGUNTA 29:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Comunicas con claridad tus objetivos? ¿Cómo? • ¿Te comunica con claridad tus objetivos? ¿Cómo?
Respuesta del jefe	Normalmente sí.
Respuesta de los colaboradores	Nueve colaboradores, afirman que el líder les comunica con claridad sus objetivos; cuatro mencionan que lo hace verbalmente y por escrito, y por medio de proyectos de reforzamiento; dos mencionan que lo hace de forma directa; uno dice que de forma escrita; otro que lo hace de forma oral y escrita pero los modifica constantemente; y el otro no especifica. El último menciona que no se los comunica con claridad, y lo hace de manera oral.
Observación	No, además muchas veces cambia de dirección. Lo hace de manera verbal y no por escrito. Sólo el área de calidad y a veces sus asistentes toman nota de lo establecido, sin embargo no se le da seguimiento a lo acordado, ya que constantemente cambia de rumbo o la forma de realizar las cosas.

PREGUNTA 30:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando algún colaborador desea comunicarte algo, ¿le das el tiempo necesario y escuchas sus comentarios? • Cuando deseas comunicarle algo a tu jefe, ¿te da el tiempo necesario y escucha tus comentarios?
Respuesta del jefe	Todo el tiempo, es la política de puertas abiertas.

Respuesta de los colaboradores	Siete colaboradores afirman que cuando necesitan comunicarle algo, les da tiempo y escucha sus comentarios; dos mencionan que genera retroalimentación; uno dice que es una persona abierta que está dispuesto a escuchar y busca darte el tiempo que necesitas; otros dos no especifican; otro afirma que sí, pero que no es garantía de que acepte la propuesta del colaborador; y otro afirma que si escucha pero después impone su voluntad. Otros dos opinaron que a veces lo hace; uno de ellos, menciona que escucha a la gente parcialmente por sus llamadas en el celular o porque está pensando en otra cosa; el otro afirma que es porque a menudo se encuentra ocupado resolviendo problemáticas de otras áreas. Otro mencionó que no siempre escucha porque hay juntas en las que se puede hablar.
Observación	Sí da tiempo, e incluso siempre menciona que es una “dirección de puertas abiertas”, ya que cualquier colaborador puede acercarse a él para expresarse. Sin embargo cuando se le están exponiendo puntos de vista, cuestiona e intenta que la persona termine pensando igual que él. Por lo mismo, generalmente no acepta propuestas creativas de sus colaboradores. Además, la mayoría de las veces en que alguien le está exponiendo algo, él está jugando en la computadora y parece que no está poniendo atención

PREGUNTA 31:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Promueves el que los problemas se comuniquen rápidamente para solucionarlos? ¿Cómo? • Tu jefe inmediato ¿Promueve que los problemas se comuniquen rápidamente para solucionarlos? ¿Cómo?
Respuesta del jefe	Normalmente se realizan juntas para definir el alcance, la profundidad y las vías de solución.
Respuesta de los colaboradores	Siete colaboradores opinan que su jefe sí lo hace; uno de ellos dice que sí pero que sólo trata directamente con la parte principal del problema y no con todos los involucrados; otro dice que sí y les da seguimiento con un tablero de control; otro dice que lo hace para buscar un responsable que lo solucione; otro afirma que se hablan y se tratan de solucionar dentro del área para no generar más conflictos y que la solución sea rápida; dos mencionan que en un mal entendido pide las dos versiones y concilia para evitar mayores problemas; y el otro no especificó de qué manera. Otro menciona que se está trabajando en esto para que la solución sea rápida y concisa, y que esto se hace por medio de reuniones con todos los involucrados. Otro afirma que normalmente no se hace de una manera efectiva, ya que permite demasiadas filtraciones en la información, lo que hace que se distorsione. Por último, hay un colaborador que opina que no lo promueve, menciona que cada quien tiene que solucionar el problema y presionar a la gente para que saquen las cosas adelante.
Observación	Sí toma acciones rápidas cuando se presenta un problema, sólo que en ocasiones no da aviso a los responsables y eso genera conflictos en la operación, porque se trabaja más veces. O en repetidas ocasiones el líder cambia de dirección y esto no permite ver si las estrategias funcionaron o no.

Analizar problemas y tomar decisiones

PREGUNTA 32:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideras que identificas los problemas y los analizas antes de actuar? ¿Por qué? • ¿Consideras que tu jefe inmediato identifica los problemas y los analiza antes de actuar? ¿Por qué?
Respuesta del jefe	Sí se analizan, ya que la trascendencia que tienen puede perjudicar a la organización. Solicito toda la información necesaria al respecto y sus implicaciones indirectas.
Respuesta de los colaboradores	Siete colaboradores consideran que su jefe identifica los problemas y los analiza antes de actuar; tres mencionan que antes de tomar una decisión, visualiza los escenarios posibles informándose de la situación completa; cuatro no especificaron su respuesta. Los demás mencionaron que en ocasiones; uno mencionó que sólo se analiza en base a lo financieramente conveniente sin analizar los otros costos ocultos; y el otro mencionó que sólo se hace de los problemas que tiene visibilidad; y el otro sólo aseguró que existen situaciones en las que se toman decisiones sin analizar realmente el problema.
Observación	Sí, los identifica, los analiza y busca las posibles soluciones. El problema es que todo este análisis lo hace sólo y no apoyado de su equipo de trabajo.

PREGUNTA 33:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tomas decisiones acertadas y si se cometen errores, corriges con prontitud? • ¿Toma decisiones acertadas y si se cometen errores, corrige con prontitud?
Respuesta del jefe	Sí, siempre se trata de corregir los problemas con prontitud.
Respuesta de los colaboradores	Ocho opinaron que sí; tres afirman que cuando existe un error el líder busca al responsable, determina la acción a seguir y actúa en el momento; otro opinó que hace un análisis previo; y los otros cuatro no especificaron. Dos afirmaron que a veces lo hace; uno de ellos mencionó que cuando es un error externo, actúa de manera rápida y cuando es interno deja de darle seguimiento; y el otro afirma que el líder toma decisiones acertadas pero tarda en resolver los problemas.
Observación	Sí toma las decisiones acertadas, y cuando comete errores de inmediato los corrige.

PREGUNTA 34:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Promueves que tus colaboradores analicen los problemas y escuchas sus propuestas de solución? ¿Las tomas en cuenta? • Tu jefe inmediato ¿promueve que sus colaboradores analicen los problemas y escucha sus propuestas de solución? ¿Las toma en cuenta?
Respuesta del jefe	Normalmente la decisiones las toman mis colaboradores solo simplifico o doy dirección.
Respuesta de los	Cinco mencionaron que sí lo hace; uno de ellos mencionó que los colaboradores proponen la solución y si no es la más acertada, el líder

colaboradores	les proporciona opciones para resolverlo, con argumentos; uno de ellos no especificó a detalle; y los otros tres mencionaron que involucra a las partes afectas, así como las posibles soluciones de cada persona para llegar a un acuerdo. Cuatro reportaron que lo hace parcialmente; uno menciona que siempre encuentra algún "pero" y si conviene financieramente lo toma en cuenta; los otros tres dicen que sí escucha, aunque no es garantía que tome en cuenta su idea. El último colaborador reportó que no lo hace; menciona que su coordinación es la que actualmente está promoviendo las pláticas para la resolución de estos problemas y que no tengan consecuencias mayores.
Observación	No promueve que sus colaboradores analicen los problemas, ya que cuando escucha propuestas nuevas trata de hacer cambiar de parecer a la otra persona para que termine aceptando lo que él dice. No toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores. Por lo tanto los colaboradores han tomado una actitud pasiva ante esto.

PREGUNTA 35:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué consideras que pudieras mejorar en el análisis de problemas y toma de decisiones? ¿Cómo? • ¿Qué consideras que tu jefe inmediato pudiera mejorar en el análisis de problemas y toma de decisiones? ¿Cómo?
Respuesta del jefe	A mayor información del mismo y mejor análisis de los colaterales la toma de decisión es de mejor calidad.
Respuesta de los colaboradores	Nueve colaboradores afirman que el líder sí puede mejorar en su análisis de problemas y toma de decisiones; cuatro sugirieron respetar y confiar en las decisiones de los coordinadores, así como orientarlos para reforzar ideas; uno sugirió hacer que los colaboradores tomen conciencia de la magnitud de las decisiones; dos sugieren dar un seguimiento más puntual para evitar que los conflictos vuelvan a surgir; y el otro sugirió definir prioridades. El otro mencionó que el líder no tiene nada que mejorar.
Observación	Tomar en cuenta las opiniones e ideas de sus colaboradores para que en base a ellas se generen más y mejores alternativas.

Desarrollar equipos de trabajo efectivos

PREGUNTA 36:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Promueves el que todos tengan objetivos comunes dentro de la organización? Explica. • Tu jefe inmediato ¿promueve que todos tengan objetivos comunes dentro de la organización? Explica.
Respuesta del jefe	Las actividades se mantienen bajo un enfoque sistémico y se resuelven bajo iniciativas y evaluaciones constantes.
Respuesta de los colaboradores	Cuatro colaboradores opinaron que sí promueve que todos tengan objetivos comunes dentro de la organización; dos mencionaron que lo hace por medio del proyecto de las carpetas de perfiles de puesto y de manera verbal, ya sea individual o en grupo; uno de ellos mencionó que el objetivo es ser la mejor organización de forma integral; y el otro dijo que sí lo hace pero no cuenta con el compromiso de todos para que se lleve a cabo. Otros dos colaboradores mencionaron que lo hace

	más o menos, uno de ellos dijo lo hace sólo en los aspectos donde la participación del personal es grupal y no aislada; y el otro mencionó que se pretenden ciertos objetivos comunes pero a veces se pierde el enfoque en la realización de los mismos. Los otros cuatro no especificaron; uno de ellos sólo dijo que el objetivo es vender con un buen margen de utilidad.
Observación	Se observó que no, ya las estrategias para llegar a los objetivos siempre son trazadas por él y sin la ayuda de sus colaboradores. Estimula la participación, pero al final se hace lo que él dice y no toma en cuenta las opiniones que él mismo solicitó. Por lo mismo, los empleados no perciben que dichos objetivos sean suyos, así que es muy difícil que se comprometan con ellos.

PREGUNTA 37:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Favoreces la integración de los equipos de trabajo dentro de la organización? Explica cómo. • ¿Favorece la integración de los equipos de trabajo dentro de la organización? Explica.
Respuesta del jefe	Por supuesto que esta práctica involucra a toda la organización, ayuda a generar una mayor integración y entendimiento de las metas, objetivos y problemáticas, incentiva el trabajo en equipo.
Respuesta de los colaboradores	Ocho colaboradores afirman que el líder sí favorece la integración de los equipos de trabajo; uno mencionó que se han dado cursos pero que el personal no lo pone en práctica; otro, que intenta que no haya conflictos entre colaboradores; otro que se está trabajando en un programa de integración laboral; cuatro mencionaron que el líder siempre está dispuesto a trabajar y contribuir para un mejor desempeño de la organización; y otro no especificó su respuesta. Los otros dos mencionaron que no lo hacía; uno de ellos dijo que centralizaba las decisiones, sobretodo en el dinero; y el otro sólo dijo que no es algo que se fomente desde la Dirección.
Observación	En general no. En una ocasión se contrataron servicios externos para hacer una dinámica de integración con todos sus coordinadores, al principio la gente llegó muy motivada, pero nunca se le dio un seguimiento. Además, como se mencionó anteriormente, él no toma en cuenta las opiniones e ideas de los colaboradores, o las toma parcialmente, pero no las apoya ni los incentiva a seguir generando ideas; por lo tanto, la integración de un equipo de trabajo efectivo, no se ha podido consolidar. También, cabe mencionar que muchas veces se salta a los jefes y da órdenes, no avisándoles; así, les resta autoridad y credibilidad; lo cual también es un factor para que no exista integración.

PREGUNTA 38:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué acciones consideras que realizas para promover: la colaboración, el apoyo, la comunicación intergrupala y el logro de resultados en equipo? • En tu opinión ¿qué acciones consideras que realiza tu jefe inmediato para promover: la colaboración, el apoyo, la comunicación intergrupala y el logro de resultados en equipo?
---------------------	---

Respuesta del jefe	Las acciones son muchas y diversas, el área de comunicación y recursos humanos organizan de manera sistemática diversas actividades como cursos, cumpleaños, convivencias y eventos.
Respuesta de los colaboradores	Todos los colaboradores afirmaron que el líder sí ha realizado acciones respecto a estos puntos; dos mencionaron que lo hace estableciendo reuniones periódicas; otro dos dicen que escucha, analiza y aporta sus conocimientos a sus colaboradores; otro mencionó que ha organizado cursos de trabajo en equipo pero después de eso se olvida todo; otro menciona que el líder es respetuoso de los valores de la organización, es incluyente y directo, y que la mayoría de las ocasiones es motivador y está al pendiente de su equipo de trabajo; otro dice que es un elemento integral en la organización y predica con el ejemplo; otro, que apoya la convivencia del personal; otro, que brinda confianza y da libertad de iniciativa a los colaboradores; y el otro no especificó.
Observación	Esto de promover colaboración, apoyo y comunicación intergrupales es una de las actividades de Recursos Humanos, sin embargo el líder no apoya los proyectos de esta área. Sin duda, el festejo de cumpleaños y actividades parecidas se llevan a cabo, pero estas no son acciones encaminadas a formar equipos de trabajo, más bien sirven como esparcimiento y que la gente conviva en otro ámbito. Por lo tanto, tampoco se fomenta el logro de resultados en equipo; ni líder ni RH están al pendiente de este punto. En conclusión, se puede decir que el líder no fomenta estos aspectos.

PREGUNTA 39:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué consideras que podrías hacer adicionalmente para favorecer la formación de equipos de trabajo efectivos? • ¿Qué consideras que podría hacer adicionalmente tu jefe inmediato para favorecer la formación de equipos de trabajo efectivos?
Respuesta del jefe	Ofrecer mayor capacitación.
Respuesta de los colaboradores	Nueve afirmaron que sí existen acciones que el líder puede realizar a este respecto; tres de ellos sugirieron que el líder confíe más en la gente y permita el liderazgo, además de dejar de ser operativo y que sea más estratega; otro sugirió dar mayor seguimiento a sus colaboradores; otro sugirió realizar un proyecto en el cual se trabajara bajo resultados, y que para llevar a cabo el trabajo se interactúe con los demás para tener la información, la unión y el trabajo esperado; otro sugiere que el líder sea más puntual en sus órdenes; otro que contrate a personas más capacitadas; otro dice que el líder debe deshacerse del personal que no es capaz, y así podría reducir la plantilla y habría posibilidad de aumentar la productividad y los ingresos de los colaboradores; otro opina que se agrupen procesos que tengan actividades en común para crear equipos de trabajo eficaces. Por último, el otro colaborador mencionó que el líder no tiene nada más que hacer; menciona que más bien es cuestión de cohesión en la interacción de las áreas, y reporta que el líder está abierto a las propuestas e iniciativas.
Observación	Tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores, para que ellos sientan que están aportando a la organización y así se comprometan

	<p>más con su trabajo y el de los demás. También, darle seguimiento a los proyectos destinados a favorecer el trabajo en equipo, como el mencionado anteriormente. Mantener una comunicación abierta y transparente, sin saltarse a su equipo de trabajo, además la comunicación debe ser bidireccional, debe haber intercambio de ideas.</p>
--	---

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De la presente investigación se derivaron una serie de conclusiones sobre el liderazgo del mexicano en las organizaciones, en contraste con las características de un líder global, tomando como referencia el caso elegido y descrito anteriormente.

Lo que en general se pudo apreciar fue que el líder observado tiene mayores características mexicanas que globales. Si bien es importante mencionar que se muestra como alguien preocupado por ir a la vanguardia en materia de liderazgo (ya que toma diferentes cursos para desarrollarse como líder), también es importantes mencionar que aún no logra desarrollar las habilidades necesarias para ser un líder que sabe desenvolverse dentro de este demandante mundo globalizado.

En el estudio se abordaron nueve aspectos que debe cubrir el líder para considerar que es capaz de enfrentar todos los cambios y retos que el mundo globalizado le vaya presentando en el camino.

A continuación se presentan las conclusiones derivadas de dicha investigación, las cuales están divididas en los nueve aspectos mencionados anteriormente.

Contribuir a la construcción y asegurar el cumplimiento de la misión y la visión.

El líder a pesar de tener una empresa mediana, ha pensado en crear todo un marco filosófico que sea el punto de referencia para las futuras acciones, lo cual es una acción fundamental en los buenos líderes como mencionan De la Fuente, J., (2001); Arias y Heredia (1999); y Katz y Kahn (1989), entre otros.

Sin embargo la gente no recuerda la misión y la visión y esto se pudo observar en las encuestas aplicadas a los empleados. No había indicios de que las supieran, sólo mencionaron que la conocen. Dentro de la observación se pudo apreciar que la gente no está comprometida con la empresa (nadie asume responsabilidades), a pesar de que dicen conocer estos dos conceptos.

Se observó que no se le dio el seguimiento al proyecto que tenía como fin fomentar en los colaboradores la Cultura Organizacional. Además los colaboradores sugirieron tomar acciones cuando la gente no esté cumpliendo, ya que se observa que en repetidas ocasiones se pasan por alto acciones que no favorecen a la empresa.

Esta característica sobre no darle seguimiento a los programas es muy propia de los mexicanos, tenemos una cultura de desorganización (Kras, E., 1998). Estamos acostumbrados a no ser institucionales (Rodríguez y Ramírez, 2004), más bien tendemos a ser desorganizados e indisciplinados en la vida laboral.

Por todo lo anterior se puede decir que el líder cumple parcialmente con este punto, ya que sí contribuyó a la construcción de la misión y visión, pero no asegura que estas se cumplan y se vivan día a día por todos los empleados.

Alinear los objetivos organizacionales con los personales de sus colaboradores.

El líder menciona que les propone a sus colaboradores alinear sus objetivos con los de la organización, pero sólo aprecia si funciona hasta que desempeñan su trabajo; además dice que los cuestiona acerca de sus intereses. Esto sin duda es una parte de lo que se debe hacer, pero faltarían algunas acciones más efectivas, como darle mayor énfasis a la difusión de la Cultura Organizacional (Baztar-Guzmán, S., 2006) y la Planeación Estratégica (Gómez, G., 1994).

Los colaboradores mostraron tener muy claros sus proyectos personales, sin embargo, no se observó que ninguno concordara con la organización. Ven a la empresa como un medio para satisfacer sólo sus necesidades inmediatas.

Uno de los aspectos importantes sobre la alineación de los objetivos organizacionales con los personales de los colaboradores según Kahn (1990), citado en Arias y Heredia (1999), es que ellos deben sentirse en un ambiente de respeto, sobretodo difundido por el líder, pero el líder observado, en ocasiones expresa que no valora el trabajo de ciertos colaboradores.

Esto de no valorar el trabajo de los colaboradores y además decirlo a la gente cuando el principal afectado no está, genera en ellos un ambiente de desconfianza. Un líder, como menciona De la Fuente, J. (2001), debe ser alguien que inspire confianza a todos sus colaboradores, y en este caso el líder no lo está consiguiendo.

En conclusión a este apartado sobre alinear los objetivos organizacionales con los personales de sus colaboradores, el líder no lo cumple. Es bien cierto que habla con ellos e intenta que la gente se alinee a su ideología, pero no tiene un método o sistema para lograrlo.

Motivar a los colaboradores

Para que un colaborador se sienta motivado, es indispensable que las actividades que realice sean lo suficientemente claras (Arias y Heredia, 1999); y el líder sí les explica pero no toma en cuenta sus opiniones y eso genera el que se sientan poco motivados.

También, es importante mencionar que los colaboradores no son capaces de decirle al líder que no entendieron alguna instrucción o simplemente que no están de acuerdo con su manera de pensar. Esto puede deberse a los rasgos de personalidad que tenemos como mexicanos y que fueron marcados por nuestra historia; somos gente con miedo que no sabe decir que no (Rodríguez y Ramírez, 2004).

Para motivar a los colaboradores, es fundamental que el líder le exprese a su gente, específicamente qué están haciendo correctamente y por qué eso es importante, o cómo es que eso correcto impacta positivamente los resultados del equipo o la organización (Rodríguez, M., 1988; Bateman, T. y Snell, S, 2009); respecto a este punto, en la observación no se vio que el líder le expresara a la gente su reconocimiento cuando hacían algo bien. Los colaboradores expresaron que si los motivaba, pero no expresaban ejemplos concretos, y no se comprobó con ninguna observación.

Por lo tanto, se puede decir que el líder no cumple en su totalidad la parte de motivar a los empleados. Aún le hace falta la metodología y herramientas para poder hacerlo de forma consciente y correcta, y así tener personas que se sientan orgullosas de pertenecer al equipo de trabajo de esa organización. Esta es una de las razones de por qué la gente no se compromete con la empresa.

Influir positivamente con el ejemplo

En este aspecto es importante que el líder sea congruente con lo que dice y lo que hace (Arias y Heredia, 1999). Dentro de la observación se pudo apreciar que lo hace parcialmente ya que cambia muchas veces de opinión y a veces no cumple lo que promete.

El no cumplir se debe a una característica de los mexicanos, que es el no hacernos responsables de lo que hacemos y lo que decimos (Rodríguez y Ramírez, 2004; Kras, E., 1988). Cuando somos responsables, cumplimos nuestras promesas y asumimos las consecuencias tanto de lo que hacemos como de lo que dijimos.

Para que un líder pueda influir positivamente en el grupo de individuos al que pertenece, necesita tener ciertas cualidades que la gente pueda ver en él para seguir su ejemplo. Las que se encontraron fueron: ser positivo, seguro, independiente, capaz de analizar objetivamente los hechos, dispuesto a tomar decisiones y afrontar los riesgos, intuitivo, comprensivo, acepta a sus colaboradores, es responsable y creativo.

Las características que le faltan como líder, son (Capítulo II): ser un buen comunicador, orientado a la tarea, alinear los objetivos estratégicos con los personales, motivador de individuos y grupos, confianza en sus colaboradores, ser consciente de las necesidades de sus colaboradores y autocrítico.

Sin duda, las observaciones anteriores, son los puntos clave para que el líder pueda desenvolverse en un medio global. Por todo lo anterior se puede decir que el influir positivamente con el ejemplo, es un punto que aún le falta por trabajar al líder.

Actuar con inteligencia emocional

El otro aspecto importante en un líder es que actúe con inteligencia emocional (Arias y Heredia, 1999), lo cual sucede con este líder ya que: se controla cuando

se molesta y piensa las cosas antes de actuar, entiende los estados emotivos de sus colaboradores y es considerado.

El que el líder sea una persona considerada con su personal, se puede deber en gran parte a la cultura del mexicano. Como menciona Díaz –Guerrero (1994), citado por Rodríguez y Ramírez (2004), somos personas que nos refugiarnos mucho en la familia, emocionalmente hablando, y el equipo de trabajo muchas veces se convierte en una familia. Esto le permite al líder ser consciente de los aspectos emocionales de sus empleados.

Desarrollar al personal

Sobre este aspecto se concluyó que el líder sólo da los cursos necesarios para desempeñar bien el trabajo (práctico) y no cursos que ayuden a mejorar otros aspectos importantes como la integración de equipos de trabajo, negociación, liderazgo, etcétera. Se encontró que también, muchos de los proyectos que se generan en el área de Recursos Humanos, en cuanto a capacitación, son rechazados por él.

Como menciona Rodríguez, M. (1988), la capacitación es un área sumamente importante ya que el éxito radica en las personas que están dentro de las organizaciones. Dicho autor menciona que existen dos tipos de necesidades de capacitación y son: necesidades técnicas y necesidades humanistas. En este caso, se pudo apreciar que sólo se cubren las primeras.

Lo que sí debe reconocerse, es que el líder se toma el tiempo para compartirles a sus colaboradores sus conocimientos. El único problema es que sólo transmite información teórica y no se lleva a la práctica

Por lo anterior se puede concluir que el líder, se preocupa parcialmente por la capacitación de sus colaboradores.

Comunicar de manera efectiva

Algo que también es muy importante del líder, es la comunicación clara y efectiva (Rodríguez, M., 1988); y en este caso se considera que el líder no cumple este aspecto ya que no verifica si se entendió lo que dijo; da diferentes enfoques de lo que se tiene que hacer, lo cual genera duda; deja que la gente se exprese libremente pero después los cuestiona e intenta que todos piensen igual que él y no acepta otras propuestas.

Por último, es importante que el líder dé a conocer de manera rápida, los problemas que se susciten para poder darles una solución rápida. Sin embargo, se encontró que efectivamente se comunican los problemas a tiempo y se toman acciones que darán solución a esto; pero no se informa a todos los involucrados y esto genera conflictos en la operación.

Analizar problemas y tomar decisiones

El líder cumple parcialmente con esta característica, ya que sí tiene la capacidad de análisis y el carácter para resolver problemas y tomar decisiones que ayuden a eliminar estos; sin embargo tiene que desarrollar su capacidad de escucha y tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de las personas que lo rodean, ya que ellos pueden brindarle soluciones que él nunca se imaginó y podrían ser las más adecuadas.

Kras, E. (1988) y Rodríguez y Ramírez (2004), mencionan que el mexicano tiende a echarle la culpa a los demás y no asume su responsabilidad. Esto se pudo apreciar en el caso, ya que el líder toma decisiones sin incluir a los colaboradores y si algo sale mal les echa la culpa a los responsables del área.

Desarrollar equipos de trabajo efectivos

Sobre esta característica primero se investigó si el líder promovía que todos tuvieran objetivos comunes dentro de la organización y como se mencionó anteriormente, esto no se cumple. Además, no deja que la gente participe en la construcción de objetivos y las formas de llegar a los mismos, lo cual es fundamental para el éxito (Rees, F., 1996).

También se encontró que no hay buenas prácticas para integrar a la gente, ya que en muchas ocasiones se salta a los colaboradores y les da instrucciones a su gente, lo que genera desunión en los equipos de trabajo.

Por lo anterior se considera que el líder no tiene esta característica de desarrollar equipos de trabajo efectivos.

Conclusiones finales y propuesta

Con lo anteriormente mencionado, se puede decir que aún le falta mucho al líder para llegar a ser un líder global. Se descubrió que todavía tiene muchas características culturales mexicanas que no le permiten despegar y esto se refleja en que no hay crecimiento de la organización.

Es importante mencionar que el líder, como menciona la teoría, tiene más desarrollada su área emocional y de relación con la gente. Esto le ayuda a que la gente lo siga y lo respete.

Además, se encontró que el líder maneja un tipo de liderazgo autoritario, que como se mencionó en un principio, se debe a la cultura de obediencia que tenemos en México. Es más, la organización se vuelve un reflejo de lo que se vive dentro de las familias mexicanas. El papá es al que se le tiene que respetar, obedecer y los demás se tienen que callar aún cuando esté diciendo algo incorrecto; en el caso de las organizaciones, el papá sería el jefe o líder, y esta conducta de obediencia se vio muy clara en los colaboradores de la empresa analizada.

Este aspecto cultural reduce el impacto positivo del líder mexicano, y no le permite lograr el éxito deseado como organización, se limita su capacidad de obtener un bien común y lograr que sus colaboradores obtengan el crecimiento y desarrollo necesarios, para que el trabajo cumpla su función de forjar la personalidad y ser medio de desarrollo de las potencialidades del ser humano.

De esta forma, en muchas ocasiones, los líderes mexicanos, tomando como referencia lo observado y analizado en este caso de estudio, se convierten en sus propios obstáculos y generan por sí mismos, muchos de los problemas organizacionales, de los cuales se quejan. Recordemos lo mencionado en nuestra introducción:

“Es importante mencionar la existencia de ciertos aspectos que hacen que algunas organizaciones sean notablemente diferentes a otras y se coloquen en el nicho de empresas exitosas. El aspecto más importante según Arias y Heredia (1999) es el liderazgo”.

Las características ideales a las que hicimos referencia en este trabajo, se pueden tomar como referencias y ser consideradas como el conjunto de competencias clave, que todo líder mexicano debe desarrollar y fortalecer para convertirse en líderes de clase mundial, que les permitan estar a la altura de las exigencias del mundo globalizado, caracterizado por sus altas exigencias y sus cambios continuos y rápidos.

Por lo anterior, se propone realizar un curso de capacitación totalmente práctico, ya que el líder tiene mucho conocimiento teórico pero no lo lleva a cabo.

Los tópicos de dicho curso (tomando en cuenta las deficiencias encontradas) podrían ser los siguientes:

- Alineación Total de objetivos
- Motivación y éxito.
- Un Líder Ejemplar
- Capacitación Empresarial
- Comunicación efectiva
- Análisis de Problemas y toma de decisiones.
- Equipos de Trabajo efectivos.
- Ejecución y seguimiento de planes de acción.

El anterior temario fue creado en base a las necesidades del líder analizado. Sin embargo, puede servir también a otros líderes mexicanos que intenten alcanzar el éxito global, incluso podría ser impartido no sólo a los líderes sino también a los colaboradores que están bajo su cargo.

En la parte de anexos se puede encontrar una carta descriptiva (Anexo 3) donde se puede encontrar más información respecto al curso. Para la realización de la carta descriptiva, se solicitó el apoyo del Lic. Martín Nava Aguayo, quien lleva más de 10 años capacitando a empresas de diversos sectores en el territorio mexicano, y quien sin duda tiene gran conocimiento sobre las necesidades de capacitación de hoy en día.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. y Heredia, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Trillas.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill.
- Borello, A. (1994), *El plan de negocios*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Calva, J.L. et. al. (2007). *Globalización y bloques económicos: mitos y realidades*. Agenda para el desarrollo. Vol. 1. Ed. Miguel Ángel Porrúa.
- Cooper, R. y Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. México: Ed. Norma.
- De la Fuente, J. (2001). *Piel de líder: nueva visión para la formación de líderes, sus bases y casos prácticos*. México: Panorama Editorial.
- Díaz-Guerrero, R. (1994). *Psicología del Mexicano. Descubrimiento de la etnopsicología*. México, Trillas.
- Díaz-Loving, R., Hirt, E., Hosch, H., Kimble, Ch. y Zárata, M. (2002). *Psicología Social de las Américas*. México: Prentice Hall.
- Gambina, J. (2002). *La Globalización económico- financiera. Su impacto en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Goode, W.J. y Hatt, P.K. (2002). *Métodos de investigación social*. México: Trillas
- Gómez, G. (1994). *Planeación y Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández- Sampieri, R., Fernández- Collado, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Katz, D. y Kahn, R. (1989). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kras, E. (1998). *La Administración Mexicana en Transición*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Lindgren, H. (1978). *Introducción a la Psicología Social*. México: Trillas.

Lussier, R. y Achua, F. (2002). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Ed. Thompson.

Morales, J. F. et al. (1994). *Psicología Social*. México: Mc Graw Hill.

Münch, L. (2008). *Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.

Rees, F. (1996). *El liderazgo en los grupos de trabajo. Habilidades de facilitación*. México: Panorama Editorial.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, M. (1988). *Integración de Equipos. El Manual Moderno*.

Rodríguez, M. (1988). *Liderazgo (Desarrollo de Habilidades Directivas)*. México: El Manual Moderno.

Rodríguez, M. y Ramírez, P. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. México: McGraw Hill.

Publicaciones Periódicas

Baztar-Guzmán, S. (2006). Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2), 203-225.

Romero, M.E. & Acosta, M.E. (2006). Evaluación de las competencias emocionales (inteligencia emocional) y su influencia en el liderazgo eficaz. *Folleto Gerenciales*, 10(3), 1-8.

Robles, V.H., De la Garza, M.I. & Quintero, J. M. (2008). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 293-310.

Fuentes Electrónicas

Balaguer, M. (2009). *Las tribus urbanas*. Consultado el 3 de junio de 2010 en: <http://www.educacion.es/externo/uk/es/tecla/2009/05-09Cbis.pdf>

Blanco, F. (2001). *Cultura y Globalización*. Consultado el 20 de mayo de 2010 en: <http://books.google.com.mx/books?id=tEDDmki-NRwC&printsec=frontcover&dq=cultura+y+globalizaci%C3%B3n&hl=es&ei=Cn0S>

TKLOC4_CNrGCiOsL&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Castro, N. M. (2008). *El significado del trabajo para el hombre*. Consultado el 19 de abril de 2010 en: <http://psiclaboral.blogspot.com/2008/02/el-significado-del-trabajo-para-el.html>

Giménez, G. (2002). *Globalización y Cultura*. Consultado el 31 de mayo de 2010 en: http://revistas.colmex.mx/revistas/8/art_8_728_4470.pdf

González, H. F. (2010). *Evolución histórica del trabajo*. Consultado el 3 de mayo de 2010 en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/evolucion-historica-del-trabajo.htm>

González, M. (2010). *Antecedentes históricos de la globalización cultural: el factor económico desarrollando lo cultural*. Consultado el día 4 de Marzo de 2010 en: <http://www.eumed.net/libros/2006a/mga-02/1d.htm>

González, P. (2010) *La globalización y la diversidad cultural*. Consultado el día 03 de Junio de 2010 en: <http://www.pascualgc.com/archivo/01globalizacion.htm>

Guevara, E. R. (2010). *Globalización ¿Un futuro posible?* Consultado el día 16 de Marzo de 2010 en: <http://www.eumed.net/libros/2008a/381/BREVE%20HISTORIA%20DE%20LA%20GLOBALIZACION.htm>

Herrero, José (2002), *¿Qué es cultura?* Consultado el día 8 de septiembre de 2010 en: <http://pnlanguages.org/training/capacitar/antro/cultura.pdf>

PREM Grupo de políticas económicas y Grupo de economía para el desarrollo (2000). *¿Qué es la globalización?* Consultado el día 4 de Marzo de 2010 en: <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>

Rodríguez, J. (2006). *Dirección moderna en organizaciones*. México: Ed. Thompson. Consultado el 5 de abril de 2010 en: http://books.google.com.mx/books?id=HQqkYkRj8k4C&printsec=frontcover&source=gbs_navlinks_s#v=onepage&q=&f=false

Tavella, L. (2010). *Impacto de la Globalización en las Organizaciones y la Sociedad*. Consultado el 11 de Junio de 2010 en: http://www.administracion.econo.unlp.edu.ar/623/paginas_web/06_materiales/imp_glob.doc

UNAM (2010). *Cómo elaborar citas y referencias bibliográficas estilo APA*. Consultado el 10 de diciembre de 2010 en: <http://dgb.unam.mx/index.php/submenu-main-01/170-como-elaborar-citas-y-referencias-bibliograficas-estilo-apa>

Vaca, L. A. (1996). *El trabajo en la historia: Séptimas Jornadas de Estudios Históricos organizadas por el Departamento de Historia Medieval, Moderna y*

Contemporánea de la Universidad de Salamanca. Consultado el 24 de mayo de 2010 en:

[http://books.google.com.mx/books?id=mSQGdCMwnFAC&pg=PA267&dq=evolucion+del+trabajo+\(revolucion+industrial\)&cd=2#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=mSQGdCMwnFAC&pg=PA267&dq=evolucion+del+trabajo+(revolucion+industrial)&cd=2#v=onepage&q&f=false)

Vargas, J. G. (2010). *Cultura y Globalización*. Consultado el día 4 de Marzo de 2010 en: <http://www.espacoacademico.com.br/017/17cvargas.htm>

TESIS

Cabrera Mir, L.F. (2005). *Enfoque de liderazgo situacional como herramienta eficaz en las funciones directivas de los gerentes a través de un plan estratégico de seguimiento*. (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México.

Guerrero Mendoza, E. L. (1998). *Determinación de rasgos para un liderazgo efectivo a nivel de Alta Dirección, en una comercializadora del acero en Tlalnepantla, Estado de México*. (Trabajo de Seminario de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México.

Gutiérrez Pérez, V. (1999). *Influencia del estilo de liderazgo de los mandos medios en el estrés de los subordinados*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México.

Martínez Rodríguez, L. S. (2003). *El Liderazgo para la Pequeña Empresa Mexicana*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México.

Verduchi Acuña, I.A.A. (2004). *El líder y su influencia en el clima organizacional*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México.

Villanueva Hernández, G.A. (2001). *El liderazgo como factor importante en el desarrollo de las organizaciones privadas*. (Tesina de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México.

Zárate Díaz, J. (2005). *Liderazgo en el mundo globalizado*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México.

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA COLABORADORES (ANEXO 1)

Contesta las siguientes preguntas que a continuación se plantean. Contesta honestamente y de manera muy específica.

La siguiente información se manejará de manera confidencial y con el único fin de cubrir los objetivos de esta investigación

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Contribuir a la construcción y asegurar el cumplimiento de la misión y visión	¿Conoces la misión y visión de la organización? ¿Por qué?	
	En tu opinión ¿qué acciones ha realizado tu jefe inmediato para comunicar la misión y visión?	
	Además de comunicarla, en tu opinión ¿qué otras acciones ha realizado para promover que el personal alinee sus objetivos y su trabajo a la misión y visión?	
	¿Qué consideras que haría falta que hiciera tu jefe inmediato para asegurar que se cumpla la misión y visión de la organización.	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Alinear los objetivos organizacionales con los personales de sus colaboradores	¿Tienes definidos tus objetivos personales, dentro y fuera de la organización?	
	¿Consideras que la organización te es útil para lograr tu proyecto personal de vida? Por qué	
	Qué acciones consideras que ha realizado tu jefe inmediato para que identifiques que puede haber algo en común entre tus objetivos personales y la misión y visión de la organización	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Generar un clima de confianza	¿Consideras que tu jefe inmediato te trata con respeto? ¿Por qué? ¿Qué hace?	
	¿Consideras que tu jefe inmediato promueve que la gente se sienta cómoda para trabajar en la organización? ¿Por qué? Y ¿Cómo?	
	En tu opinión ¿qué más podría hacer tu jefe inmediato para favorecer un clima de confianza y respeto?	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Motivar a los colaboradores	¿Te gusta tu trabajo? ¿Por qué?	
	Tu jefe inmediato ¿te ha explicado lo que espera de ti en el desempeño de tu trabajo? ¿Cómo?	
	Cuando cumples tus objetivos o realizas un buen trabajo ¿tu jefe inmediato te expresa que lo hiciste correctamente?	
	Cuando no logras un objetivo o tu desempeño está fuera de lo esperado, ¿tu jefe inmediato te proporciona retroalimentación? ¿Cómo lo hace?	
	Haciendo a un lado la parte económica ¿qué considera que podría hacer tu jefe inmediato para que te sintieras más motivado?	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Influir positivamente con el ejemplo	¿Consideras que tu jefe inmediato es congruente entre lo que dice y lo que hace? ¿Por qué?	
	Cuando las cosas no salen bien, tu jefe inmediato ¿habla con firmeza pero sin ofender? Describe.	
	En tu opinión ¿cuáles son las principales cualidades y fortalezas de tu jefe inmediato?	

	Para que su capacidad de influir fueran aún mayor ¿qué le sugerirías a tu jefe inmediato? ¿Cómo le sugieres que lo haga? y ¿Por qué sería mejor de esa forma?	
--	--	--

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Actuar con Inteligencia Emocional	Cuando tu jefe inmediato se molesta ¿consideras que logra controlarse? ¿Por qué?	
	¿Consideras que tu jefe inmediato piensa antes de actuar? ¿Por qué?	
	En tu opinión tu jefe inmediato ¿entiende los estados emotivos de sus colaboradores y llega a ser empático? ¿por qué?	
	¿Consideras que tu jefe inmediato te trata con respeto a ti y a toda persona dentro de la organización? ¿Por qué?	
	Cuando alguien tiene algún problema ¿tu jefe inmediato es considerado con esa persona? Explica	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Desarrollar al personal	En tu opinión ¿qué acciones realiza tu jefe inmediato para capacitar y desarrollar a sus colaboradores?	
	¿Consideras que tu jefe inmediato busca oportunidades para asesorarte o transmitirte su conocimiento y experiencia? Explica	
	¿Consideras que tu jefe inmediato apoya el que el área de Recursos Humanos desarrolle planes de capacitación para el personal? Explica.	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Comunicar de manera efectiva	Cuando tu jefe inmediato te comunica algo ¿verifica que se haya entendido? ¿Cómo?	
	¿Te comunica con claridad tus objetivos? ¿Cómo?	
	Cuando desees comunicarle algo a tu jefe, ¿te da el tiempo necesario y escucha tus comentarios?	
	Tu jefe inmediato ¿promueve que los problemas se comuniquen rápidamente para solucionarlos? ¿Cómo?	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Analizar problemas y tomar decisiones	¿Consideras que tu jefe inmediato identifica los problemas y los analiza antes de actuar? ¿Por qué?	
	¿Toma decisiones acertadas y si se cometen errores, corrige con prontitud?	
	Tu jefe inmediato ¿promueve que sus colaboradores analicen los problemas y escucha sus propuestas de solución? ¿Las toma en cuenta?	
	¿Qué consideras que tu jefe inmediato pudiera mejorar en el análisis de problemas y toma de decisiones? ¿Cómo?	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Desarrollar equipos de trabajo efectivos	Tu jefe inmediato ¿promueve que todos tengan objetivos comunes dentro de la organización? Explica	
	¿Favorece la integración de los equipos de trabajo dentro de la organización? Explica	
	En tu opinión ¿qué acciones consideras que realiza tu jefe inmediato para promover: la colaboración, el apoyo, la comunicación, la motivación intergrupala y el logro de resultados en equipo?	

	<p>¿Qué consideras que podría hacer adicionalmente tu jefe inmediato para favorecer la formación de equipos de trabajo efectivos?</p>	
--	---	--

PREGUNTAS PARA EL LÍDER (ANEXO 2)

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Contribuir a la construcción y asegurar el cumplimiento de la misión y visión	¿En en qué te basaste para la generación de la misión y la visión de tu organización?	
	¿Qué acciones has realizado para comunicar la misión y visión?	
	Además de comunicarla, ¿qué otras acciones has realizado para promover que el personal alinee sus objetivos y su trabajo a la misión y visión?	
	¿Qué consideras que te haga falta hacer para asegurar que se cumplan la misión y visión de la organización?	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Alinear los objetivos organizacional es con los personales de sus colaboradores	¿Consideras que tus colaboradores tienen definidos sus objetivos personales, dentro y fuera de la organización?	
	¿Consideras que la organización funge como una herramienta útil para que el personal logre su proyecto personal de vida? ¿Por qué?	
	¿Qué acciones has realizado para que exista algo en común entre sus objetivos personales y la misión y visión de la organización?	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Generar un clima de confianza	¿Consideras que tratas con respeto a tus colaboradores? ¿Por qué? ¿Qué haces?	
	¿Consideras que promueves el que la gente se sienta cómoda para trabajar en la organización? ¿Por qué? Y ¿Cómo?	
	En tu opinión ¿qué más podrías hacer para favorecer un clima de confianza y respeto?	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Motivar a los colaboradores	¿Aprecias el trabajo de tus colaboradores? ¿Por qué?	
	¿Les explicas a tus colaboradores lo que esperas de ellos en el desempeño de su trabajo? ¿Cómo?	
	Cuando tus colaboradores cumplen con sus objetivos o realizan un buen trabajo ¿les expresas que lo hicieron correctamente? ¿Cómo?	
	Cuando algún colaborador no logra algún objetivo o su desempeño está fuera de lo esperado ¿Le proporcionas retroalimentación? ¿Cómo?	
	Haciendo a un lado la parte económica ¿qué consideras que podrías hacer para que tus colaboradores se sientan más motivados?	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Influir positivamente con el ejemplo	¿Consideras que eres congruente con lo que dices y lo que haces? ¿Por qué?	
	Cuando las cosas no salen bien, ¿hablas con firmeza pero sin ofender? Describe.	
	¿Cuáles son las principales cualidades y fortalezas?	
	Para que tu capacidad de influir fuera aún mayor ¿qué sugieres que te haga falta? ¿Cómo crees que lo puedas hacer? y ¿Por qué sería mejor de esa forma?	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Actuar con Inteligencia Emocional	Cuando te molestas ¿consideras que logras controlarte? ¿Por qué? ¿Cómo?	
	¿Consideras que piensas antes de actuar? ¿Por qué?	
	¿Entiende los estados emotivos de tus colaboradores y llegas a ser empático? ¿Por qué? ¿Cómo?	
	¿Tratas con respeto a tus colaboradores y al resto del personal? ¿Cómo? ¿Por qué?	
	Cuando alguien tiene algún problema ¿eres considerado con la persona? Explica	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Desarrollar al personal	¿Qué acciones realizas para capacitar y desarrollar a tus colaboradores?	
	¿Buscas oportunidades para asesorar o transmitir tu conocimiento y experiencia a tus colaboradores? Explica	
	¿Apoyas al área de Recursos Humanos para que desarrolle planes de capacitación para el personal? Explica.	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Comunicar de manera efectiva	Cuando comunicas algo ¿verificas que se haya entendido? ¿Cómo?	
	¿Comunicas con claridad tus objetivos? ¿Cómo?	
	Cuando algún colaborador desea comunicarte algo, ¿le das el tiempo necesario y escuchas sus comentarios?	
	¿Promueves el que los problemas se comuniquen rápidamente para solucionarlos? ¿Cómo?	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Analizar problemas y tomar	¿Consideras que identificas los problemas y los analizas antes de actuar? ¿Por qué? ¿Cómo?	

decisiones		
	¿Tomas decisiones acertadas y si se cometen errores, corriges con prontitud?	
	¿Promueves que tus colaboradores analicen los problemas y escuchas sus propuestas de solución? ¿Las tomas en cuenta?	
	¿Qué consideras que pudieras mejorar en el análisis de problemas y toma de decisiones? ¿Cómo?	

Acción clave	Pregunta	Respuesta
Desarrollar equipos de trabajo efectivos	¿Promueves el que todos tengan objetivos comunes dentro de la organización? Explica	
	¿Favoreces la integración de los equipos de trabajo dentro de la organización? Explica cómo.	
	¿Qué acciones consideras que realizas para promover: la colaboración, el apoyo, la comunicación, la motivación intergrupala y el logro de resultados en equipo?	
	¿Qué consideras que podrías hacer adicionalmente para favorecer la formación de equipos de trabajo efectivos?	

CARTA DESCRIPTIVA (ANEXO 3)

Objetivo General del curso: Los participantes conocerán las herramientas necesarias para dirigir de forma efectiva a sus respectivos equipos de trabajo hacia el logro de objetivos organizacionales y ser percibidos y reconocidos como líderes empresariales de clase mundial.

Dirigido a:	Nombre del Curso:	Duración:
Líderes mexicanos que dirigen equipos de trabajo dentro de las organizaciones, que requieran fortalecer su liderazgo a nivel de clase mundial	Cómo ser un líder mexicano de clase mundial	64 horas en sesiones de 8 horas cada una

Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3	Unidad 4	Unidad 5	Unidad 6	Unidad 7	Unidad 8
Alineación total de objetivos	Motivación y Éxito	Un Líder Ejemplar	Capacitación Empresarial	Comunicación Efectiva	Análisis de Problemas y Toma de Decisiones	Equipos de Trabajo Efectivos	Ejecución y seguimiento de planes de acción

<p>Unidad 1: Alineación total de objetivos</p> <p>Objetivo: Los participantes desarrollarán las habilidades para definir misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización y establecerán mecanismos para comunicarlos y alinear a su gente y las acciones de las mismas, a dichos temas estratégicos de forma efectiva</p>

Bibliografía sugerida: Riaz Khadem, PH. D., (2009). *Alineación Total. Cómo convertir la visión de la empresa en realidad*. México. Ed. Norma

Tema	Objetivo	Actividad	Apoyo	Tiempo
Alineación Estratégica	Definir el marco conceptual del proceso	Exposición y reflexión grupal	Presentación, rotafolio y manual	1:00 – 1:00
Visión y Misión: del enunciado al compromiso	Definir formas de comunicación y aseguramiento de la ejecución	Exposición, construcción del plan de comunicación, definición de indicadores.	Datos de la empresa de cada participante,	2:00 – 3:00

Tema	Objetivo	Actividad	Apoyo	Tiempo
Alineación de Valores organizacionales e individuales	Aprender a describir los valores y empatarlos con los individuales de los colaboradores	Definición de valores y sus descriptores. Definir el taller de alineación de valores para los colaboradores	Diapositivas, manual	2:00 – 5:00
Alineación de objetivos organizacionales y objetivos individuales	Aprender a orientar a los colaboradores para que alineen sus objetivos personales a los de la organización	Definir el taller de alineación de objetivos para los colaboradores	Diapositivas, manual y rotafolio	2:00 – 7:00
Planes de acción y seguimiento	Aprender a implementar mecanismos de seguimiento que aseguren la ejecución	Exposición y definición personalizada de planes de acción y seguimiento	Formato de plan de acción	1:00 – 8:00

Unidad 2: Motivación y Éxito

Objetivo: Los participantes Entenderán las fuentes de motivación humana y aprenderán las técnicas que les permitan generar estímulos que motiven a sus colaboradores

Bibliografía sugerida: Lévy- Leboyer, Claude (2003). *La Motivación en la empresa. Modelos y Estrategias*. México: Gestión 2000.

Tema	Objetivo	Actividad	Apoyo	Tiempo
Teorías de la motivación	Entender los razonamientos que sustentan las teorías sobre motivación laboral	Exposición, análisis grupal, conclusiones, establecimiento de formas de aplicación	Diapositivas, manual, análisis de casos	2:00 – 2:00
Técnicas de motivación	Entender las diferentes técnicas y en que situaciones pueden ser más efectivas	Exposición, demostración, simulación de aplicaciones: Reconocimiento, retroalimentación, asesoría y coaching	Diapositiva, manual y casos para representación	3:00 – 5:00

Tema	Objetivo	Actividad	Apoyo	Tiempo
Satisfacción de necesidades laborales	Entender el impacto motivacional de satisfacer las necesidades organizacionales de los colaboradores	Explicar la conexión entre motivación y satisfacción de necesidades organizacionales para motivar a los colaboradores: Plan de incentivos, plan de carrera	Manual, diapositivas y formato de conclusiones	2:00 – 7:00
Plan de acción personal	Establecer acciones para poner foco en la motivación de los	Definición del plan de ejecución y solicitar bitácora de acciones de	Manual, formato de plan de acción y formato de	1:00 – 8:00

	colaboradores	motivación y resultados	bitácora sugerido	
--	---------------	-------------------------	-------------------	--

Unidad 3: Un líder ejemplar

Objetivo: Los participantes identificarán las cualidades y características personales que se requieren fortalecer a fin de poder influir positivamente con el ejemplo a sus colaboradores y saber utilizar moderadamente y con madurez el poder que les da el puesto organizacional

Bibliografía sugerida: Krause, D. G., (1998). *El camino del líder*. Madrid. EDAF

Tema	Objetivo	Actividad	Apoyo	Tiempo
El rol del líder como integrador de un equipo de alto rendimiento	Establecer la importancia del liderazgo como forma de influencia	Exposición, análisis grupal de definiciones de liderazgo y el papel que se juega en el equipo	Diapositivas, manual, rotafolio	1:00 – 1:00
Cualidades vitales de un líder de alta influencia de clase mundial	Identificar las cualidades vitales y establecer un plan de auto observación	Definición y descripción de cualidades: congruencia, autogestión, generador de ámbitos de confianza, autodisciplina, madurez organizacional, equilibrio entre tarea y relación		3:00 – 4:00

Tema	Objetivo	Actividad	Apoyo	Tiempo
Responsabilización y rendición de cuentas del líder	Reconocer la importancia de auto exigirse y aprender a reconocer errores y corregirlos	Mesa redonda para analizar la relevancia de la responsabilización como forma de influir con el ejemplo	Guía de facilitación de la discusión	1:00 – 5:00

Cómo mantenerse enfocado para influir positivamente	Aprender a establecer prioridades y mecanismos de seguimiento alineados con las metas de alta prioridad	Definir los criterios urgente e importante para establecer prioridades y revisar cómo esto permite además que el líder dirija con el ejemplo	Manual, diapositivas, formatos para ejercicios	2:00 – 7:00
Plan de acción y seguimiento	Establecer mecanismos de aplicación y seguimiento	Cada participante desarrolla su plan de acción y seguimiento y lo expresa al grupo	Manual y formato de plan de acción	1:00 – 8:00

Unidad 4: Capacitación empresarial

Objetivo: Los participantes Reconocerán la importancia de la capacitación de los colaboradores y desarrollarán un plan de identificación de necesidades y aprenderán a dirigir el desarrollo de planes de capacitación

Bibliografía sugerida: Bentley, T., (1993). *Capacitación Empresarial*. México. Mc. Graw Hill.

Tema	Objetivo	Actividad	Apoyo	Tiempo
Organizaciones rápidas vs organizaciones lentas	Entender la importancia del desarrollo del capital humano en la organización	Exposición de las características de las organizaciones de clase mundial con énfasis en la importancia que le dan a la capacitación	Diapositivas, manual, instrucciones de discusión grupal	1:00 – 1:00

Tema	Objetivo	Actividad	Apoyo	Tiempo
Cómo definir y describir las competencias clave por puesto de trabajo	Proporcionar al participante el concepto de competencia y aprender a describirlas para definir el puesto más allá de las funciones	Exposición, descripción de ejemplos. Análisis grupal	Diapositiva, manual, ejemplos de competencias y sus descriptores.	2:00 – 3:00
Brechas de desempeño	Aprender a medir el desempeño a partir de las observaciones usando como referencia los descriptores de las competencias	Exposición, descripción de ejemplos, simulaciones de situaciones de observación y registro	Diapositivas, manual, ejemplos, hojas de observación	3:00 – 6:00
Diseño de capacitación para reducir brechas de desempeño	Aprender a guiar y verificar que se diseñe y se imparta capacitación para reducir las brechas de desempeño	Conocer los pasos para diseñar, desarrollar y ejecutar capacitación para desarrollo de personal	Formatos, check list para diseñar, desarrollar y ejecutar cursos de capacitación	2:00 – 8:00

Unidad 5: Comunicación efectiva

Objetivo: Los participantes fortalecerán sus habilidades de comunicación a fin de transmitir sus mensajes de forma clara y desarrollarán la habilidad de confirmar el mensaje y fortalecer el entendimiento.

Bibliografía sugerida: Hellriegel, D. y Jackson, S., (2006). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México. Ed. Thomson

Tema	Objetivo	Actividad	Apoyo	Tiempo
Costos de una mala comunicación	Sensibilizar al participante de la importancia de la comunicación efectiva	Exposición y reflexión grupal	Presentación, rotafolio y manual	1:00 – 1:00
Barreras a la comunicación	Identificar las barreras a la comunicación y aprender a superarlas	Exposición, reflexión y role play para simular situaciones de comunicación crítica	Datos de la empresa de cada participante,	2:00 – 3:00
Tema	Objetivo	Actividad	Apoyo	Tiempo
Los estilos de comunicación	Identificar los diferentes estilos de comunicación inherentes a las características de personalidad	Exposición: estilos de comunicación y claves verbales y no verbales Análisis grupal: cómo comunicarse con cada estilo	Diapositivas, manual, cuadro de estilos y formas de comunicación específica	3:00 – 6:00
Vicios de la comunicación	Identificar las formas inadecuadas de comunicación que generan bloqueos	Exposición, role playing y análisis grupales	Diapositivas y formato guía de análisis del role play	1:00 – 7:00
Comunicación organizacional	Identificar los mecanismos de comunicación organizacional	Análisis de formas de comunicación organizacional: Carteles, folletos, juntas informativas, encuestas para verificar la efectividad de la comunicación	Manual, diapositivas, ejemplos físicos de comunicación organizacional	1:00 – 8:00

Unidad 6: Análisis de problemas y toma de decisiones

Objetivo: Los participantes aprenderán la metodología que les permita identificar, analizar los problemas y definir acciones de solución.

Bibliografía sugerida: Espíndola Castro, J.L., (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. México. Ed. Pearson.

Tema	Objetivo	Actividad	Apoyo	Tiempo
El pensamiento sistémico y la resolución de problemas	Entender cómo un problema se conecta con otra serie de causas y efectos	Exposición, análisis grupal, revisión de ejemplos	Manual, diapositivas, ejemplos	1:00 – 1:00
Análisis de problemas	Entender que la correcta definición del problema nos acerca a su solución	Exposición, en equipos definir problemas específicos	Manual, diapositivas	1:00 – 2:00
Causas raíz	Aprender a analizar y profundizar las causas y efectos de los problemas	Explicación. Taller de análisis de causas	Manual, diapositivas y formato para guiar el taller	2:00 – 4:00
El principio de Pareto y priorización de causas	Aprender a utilizar las herramientas de análisis y clasificación de causas	Explicación y continuación del taller	Manual, diapositivas y formato para guiar el taller	1:00 – 5:00
Desarrollo y análisis de cuadros de solución	Aprender a desarrollar soluciones y ponderarlas	Explicación y continuación del taller	Manual, diapositivas y formato para guiar el taller	2:00 – 7:00
Elaboración de planes de ejecución y seguimiento	Aprender a definir planes de acción y seguimiento	Explicación y continuación del taller	Manual, diapositivas y formato para guiar el taller	1:00 – 8:00

Unidad 7: Equipos de trabajo efectivos

Objetivo: Los participantes aprenderán a fomentar los procesos esenciales para impulsar la integración de equipos de trabajo efectivos.

Bibliografía sugerida: Reza Trosino, J.C., (2005). *Equipos de trabajo efectivos y altamente productivos*. México. Ed. Panorama.

Tema	Objetivo	Actividad	Apoyo	Tiempo
Características individuales y su influencia en los grupos de trabajo	Concientizar sobre la importancia de la individualidad en los equipos	Exposición y análisis grupal	Manual, diapositivas	1:00 – 1:00
Grupos de trabajo vs equipos de trabajo	Identificar las diferencias y autodiagnosticar sus respectivos equipos de trabajo	Exposición, autodiagnóstico y presentación de conclusiones en equipo	Manual, diapositivas	1:00 – 2:00
Visión sistémica del equipo de trabajo	Identificar fuerzas impulsoras y obstaculizadoras externas e internas del equipo	Exposición, autodiagnóstico y presentación de conclusiones en equipo	Manual, diapositivas	1:00 – 3:00
Procesos impulsores del un equipo de alto rendimiento	Identificar cómo madurar un grupo a equipo de trabajo	Revisión y establecimiento del plan de acción para impulsar: Colaboración, sinergia, apoyo, compromiso, manejo de conflictos, comunicación, liderazgo	Manual, diapositiva, ejercicios vivenciales	4:00 – 7:00
Plan de acción	Establecer un plan de implementación	Cada participante elabora su plan y lo presenta, recibe retroalimentación	Formatos de plan de acción	1:00 – 8:00

Unidad 8: Ejecución y seguimiento de planes de acción

Objetivo: Los participantes desarrollarán las habilidades que les permitan fomentar la ejecución de los planes de acción a través de mecanismos de seguimiento efectivos

Bibliografía sugerida: Pereña Brand, J., (1996). *Dirección y Gestión de proyectos*. México. Ed. Díaz de Santos.

Tema	Objetivo	Actividad	Apoyo	Tiempo
Armado de planes de acción	El participante aprenderá a traducir las iniciativas y compromisos a planes de ejecución bien elaborados	Tomando cada participante una iniciativa de organización, definirán un plan de ejecución	Manual y formatos de planes de ejecución	2:00 – 2:00
Cómo mantenerse enfocado	El participante entenderá los principios para evitar distractores durante su gestión	Exposición de la matriz de prioridades, cada participante arma la propia y la presenta al grupo	Manual, diapositivas y formatos de matriz de prioridades	2:00 – 4:00
Delegación de responsabilidades	El participante comprenderá las herramientas de delegación de responsabilidades	Exposición, análisis grupal, análisis de casos	Manual y diapositivas	1:00 – 5:00
Juntas rápidas de enfoque	El participante practicar las reuniones de enfoque para dar seguimiento a los planes de ejecución	Exposición y role playing	Diapositivas, casos para simulación	2:00 – 7:00

Proceso administrativo	El participante identificará el proceso con las etapas del proceso administrativa	Explicación y los participantes vinculan las etapas con el proceso administrativo	Diapositivas y formatos para ejercicios	1:00 -8:00
------------------------	---	---	---	------------