



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**  
INCORPORADA A LA UNAM. CLAVE 8183-25

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DE LOS COORDINADORES  
OPERACIONALES EN LA MOTIVACIÓN DE LOS  
ANIMADORES EN UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO  
INFANTIL.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:**  
**LÓPEZ VEGA JOSÉ GILBERTO**

**ASESOR: MTRO. VÍCTOR ENRIQUE SOLÍS SOSA**

**TLALNEPANTLA DE BAZ, ESTADO DE MÉXICO 2016**



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.

## RESUMEN

En los últimos años, las empresas de entretenimiento han tenido un éxito arrollador en todo el mundo y en especial en México, tal es el caso de las organizaciones enfocadas a los niños y sobre todo aquellas que ofrecen servicios de diferentes magnitudes, como la empresa en la que se base este estudio.

Las empresas de entretenimiento, al ofrecer un servicio no tangible, prometen brindar un trato excepcional a todos los visitantes que ingresan en sus instalaciones; ¿cómo hacer que sus colaboradores se vean influenciados de una manera positiva por sus jefes directos para que el servicio se vea reflejado y éstos tengan una permanencia considerable en la Organización?

En esta tesis, se estudió el tipo de liderazgo que necesitan tener los coordinadores operacionales para influir de manera positiva en los animadores y de esta forma, generar alternativas para disminuir la rotación de éstos.

Los resultados obtenidos en el presente estudio demuestran que el tipo de liderazgo que se adecua al perfil de los coordinadores operacionales en empresas de entretenimiento infantil (específicamente en KidZania) y que por las características del personal que labora dada su circunstancia social, educativa y generacional, es el liderazgo participativo porque estos líderes adecúan la situación a la que debe responder, incluso puede dejar actuar al grupo que dirige sin relajar la disciplina y la normatividad pues es dinámico y flexible, lo que es importante tomar en cuenta es que los subordinados y jefes directos pertenecen a la misma generación e incluso la edad de los jefes directos puede ser similar a los subordinados.

## INDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	8
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>GLOBALIZACIÓN</b> .....	8
1.1 ¿Qué es la globalización? .....	8
1.2 Historia y desarrollo de la globalización .....	8
1.3 La globalización en América Latina .....	11
1.3.1 Oportunidades y ventajas de la globalización .....	12
1.4 La globalización y los parques temáticos .....	17
1.4.1 Antecedentes .....	17
1.4.2 Innovación.....	18
1.4.3 Adaptaciones a la modernidad .....	20
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>LIDERAZGO</b> .....	22
2.1 ¿Qué es Liderazgo? .....	22
2.2 Estilos de Liderazgo .....	27
2.3 Teorías de Liderazgo .....	31
2.4 El papel del líder en la actualidad.....	35
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>TEORÍA DE LA AUTORREALIZACIÓN</b> .....	38
3.1 Abraham Maslow .....	38
3.2 Pirámide de las necesidades .....	39
3.3 Metamotivación .....	43
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>LA MOTIVACIÓN DEL MEXICANO EN EL TRABAJO</b> .....	48
4.1 Antecedentes .....	48
4.2 Los mexicanos en la actualidad .....	50

4.3 El mexicano en el ámbito laboral .....	52
--	----

## **CAPÍTULO 5**

<b>COMPORTAMIENTO DE LAS DIFERENTES GENERACIONES .....</b>	<b>59</b>
5.1 Antecedentes .....	59
5.2 Generación Sándwich “baby boomers” .....	60
5.3 Generación “X” .....	61
5.4 Generación “Y” .....	62
5.5 Ni-Ni .....	63

## **CAPÍTULO 6**

<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>65</b>
6.1 Relevancia y pertinencia del estudio .....	65
6.2 Generalidades y variables .....	68
6.2.1 Definiciones conceptuales .....	68
6.2.2 Definiciones operacionales .....	69
6.2.3 Objetivo general.....	69
6.2.4 Objetivos específicos .....	69
6.2.5 Hipótesis .....	70
6.2.6 Variables .....	70
6.2.7 Método .....	70
6.2.8 Datos estadísticos .....	72
6.2.9 Selección de población .....	72
6.2.10 Instrumentos .....	72

## **CAPÍTULO 7**

<b>RESULTADOS .....</b>	<b>74</b>
7.1 Descripción y análisis de resultados .....	74
7.2 Análisis y discusión .....	84

<b>III. CONCLUSIONES .....</b>	<b>92</b>
<b>IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>94</b>
<b>V. ANEXOS .....</b>	<b>96</b>

## I. INTRODUCCIÓN

Del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones. Siempre ha sido un tema debatido entre grandes de los negocios, sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. Algunos especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización. En este sentido se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Se puede entender al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

La primera investigación empírica del liderazgo fue publicada en 1904, los principales impulsos en ese campo se produjeron durante la Primera Guerra Mundial, cuyo interés era identificar las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas. Después de ésta época se dio el fenómeno de la industrialización que aunado al desarrollo de grandes organizaciones burocráticas en las actividades de negocios y del gobierno, provocó la necesidad de un nuevo liderazgo.

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron las más aceptadas, pero su validación en las organizaciones al pasar el tiempo resultó infructuosa.

Los estudios de Elton Mayo fueron fundamentales para esta corriente y dieron origen a un gran número de investigaciones. Todas consideraban dos factores para el éxito del liderazgo, a saber, el grado de autoritarismo-democracia y la satisfacción que producía en los subordinados.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales.

Con respecto a los líderes, deben estar comprometidos con las organizaciones que representan e implementar la visión que tengan de la misma. A su vez los líderes deben elaborar un plan estratégico coherente, en donde contraten y motiven a su equipo de trabajo para el logro de los objetivos planteados.

El líder debe tener la capacidad de ser un jefe que pueda guiar y dirigir, en donde lleve a la organización al éxito de sus políticas empresariales. Un liderazgo efectivo será una condición excluyente para garantizar la supervivencia de un negocio o un tipo de organización. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

La mayor parte de las organizaciones obtienen un bajo rendimiento de su personal.

La empresa busca líderes adaptados a las realidades sociales, con expresiones de liderazgo inequívocamente imbricadas en la percepción de los cambios. El liderazgo empresarial no tiene un fin personal.

El líder empresarial es utilizado para situar a la empresa en los primeros puestos del sector al que pertenezca. La empresa le va a exigir ese objetivo, cumplirlo es su tarea; debe combinar la gestión o administración de la producción con la gestión o administración de los valores intangibles, como la inteligencia emocional, el talento, el fracaso y el compromiso; debe motivar, hacer sentir cómoda a la gente a su cargo, infunde respeto y consideración. Una de las tareas del líder es sacar lo mejor de cada persona.

Un líder es capaz de entregarse con espíritu de servicio y de equipo a la tarea de formar, estimular y guiar las energías humanas de un grupo de trabajo para conseguir el objetivo común; es el que tiene la habilidad para influir sobre los otros; que sabe incitar a cada uno de los miembros del equipo a dar lo mejor de sí, e integrar todas las actividades.

El liderazgo -dice B. Herrero (2002)- es el soporte vital, emotivo y trascendental de toda dirección. La figura del líder ha quedado empujada, ensombrecida y en segundo plano por la avalancha de técnicas, metodologías y sistemas a que se ha visto sometido el hombre de empresa.

Todo dirigente debe tener como objetivo principal el conocimiento de sus colaboradores; conocer sus pensamientos y emociones; tratar de entender todo aunque no sea lógico.

# C A P Í T U L O 1

## LA GLOBALIZACIÓN

### 1.1 ¿QUÉ ES LA GLOBALIZACIÓN?

La globalización en sí misma es un proceso continuo y dinámico, que desafía las leyes de los países en desarrollo, en el sentido que desnuda irregularidades respecto a leyes de protección a trabajadores, protección del medio ambiente y formas de establecer negocios con corporaciones que si bien pueden dar trabajo a la mano de obra desocupada, también pueden beneficiarse de irregularidades subsistentes en un determinado país.

Un aspecto controversial en el estudio del proceso de globalización es el carácter de ley o de proceso instaurado por el hombre conscientemente, por lo cual el desarrollo de un modelo para su caracterización está obligado a tomar partido en este aspecto, que considerando el aspecto social, en primera instancia de este fenómeno, debe sustentarse a partir de un análisis del desarrollo histórico de la sociedad.

### 1.2 HISTORIA Y DESARROLLO DE LA GLOBALIZACIÓN

La globalización viene desarrollándose desde hace más de medio siglo. Ha sido forjado por las instituciones y organizaciones multinacionales luego de la segunda Guerra Mundial. En

los años 1990 a 1992 se consolida con la caída del muro de Berlín (comunismo), como un fenómeno global en todas las esferas del mundo.

La revolución en las técnicas informáticas, como resultado de la cual fue posible el acceso masivo a sistemas de cómputo con gran capacidad de almacenamiento, amplias facilidades para la realización de consultas y procesamiento de grandes volúmenes de datos en tiempos cada vez más pequeños, a los cuales se han ido incorporando nuevas facilidades como: audio (sistemas de multimedia), video (cámaras digitales), factibilidad de conversión de documentos (textos y gráficos) al formato digital (escáner, digitalizadores) así como la aparición de nuevos servicios tales como la venta a través de catálogos electrónicos y el intercambio de mensajería e información en general (correo electrónico) que es capaz de hacer llegar a los destinatarios en cinco minutos más del 90% de los siete trillones de mensajes enviados en el año 2000.

Por su importancia merece un tratamiento aparte de las redes de computadoras, que permiten acceder de forma selectiva a una creciente cantidad de información con una drástica reducción en el tiempo de difusión y/o acceso a la información.

Esta característica puede considerarse como la clave para la rápida difusión en la actualidad del fenómeno de globalización, ya que reduce el tiempo requerido para las operaciones de transferencia de capitales y permite conocer qué sucede en cualquier parte del mundo casi al momento de su ocurrencia. Estos factores conllevan a una elevada movilidad del capital especulativo, el cual deviene fluctuante en las economías nacionales al responder de manera casi instantánea a las variaciones en las expectativas, lo que reduce las

posibilidades de planificación macroeconómica a largo plazo y refuerza los análisis de corto plazo.

Dentro del ámbito económico se ha producido un crecimiento increíblemente grande, una transformación sin paralelo alguno a lo largo de la historia. Ha dado origen a una revolución tecnológica, al incremento de las inversiones extranjeras y al comercio internacional, todo esto se logra a través de la apertura de las economías y la desregulación financiera, situación que crea un ámbito adecuado para el desarrollo del mercado mundial.

Asimismo en el ámbito de las relaciones internacionales los cambios han sido importantes y sustantivos, las antiguas divisiones que existían en el mundo y sus mercados han quedado de lado, la creciente interdependencia ha creado un sistema internacional más abierto, en el cual el poder pierde cada día más fuerza y en el que los valores son compartidos cada vez por más gobiernos y ciudadanos particulares. Ante este hecho se busca en él, cooperación y coordinación de muchos agentes distintos; atender las necesidades de todos los estados, desde un escenario internacional y es por esta razón que se da un trabajo conjunto de gobiernos, ciudadanos, organizaciones internacionales como la ONU, la OEA, el Banco Mundial, entre otros, instituciones públicas y privadas en busca de un objetivo común que permita una convivencia pacífica.

Un aspecto muy importante a tomar en cuenta dentro del proceso de globalización es aceptar el papel central que ocupa el mercado y como consecuencia de esto aceptar que la competencia es un presupuesto básico en el dinamismo del progreso, ante esto no se puede dejar de lado el hecho que existe un peligro inminente de aplastar y marginar a los estados

más débiles del proceso mundial. Es en este punto donde el trabajo de algunos de los Organismos Internacionales cobra gran importancia, por cuanto su misión es hacer participar a los países en desarrollo y a los países en transición de los beneficios del mercado y de la globalización, además del trabajo conjunto de estos organismos con los diferentes estados con la misión de supervisar y organizar las condiciones óptimas para una competencia libre.

Existen situaciones en las cuales se puede ver claramente el proceso de globalización que se está dando en la actualidad, el cual comprende diversos aspectos, como el fin de los controles de cambio; por otro lado la organización de grandes empresas de acuerdo con las estructuras de redes mundiales ignorando las fronteras nacionales cada vez más y como ya se ha mencionado en la esfera política el triunfo de la alianza creada entre la idea de democracia y el mercado. También es de tomar en cuenta el hecho de crear conciencia de todos los ciudadanos del mundo en camino a un desarrollo integral que muchos de los problemas actuales son esencialmente transnacionales, son iguales en todos y cada uno de los estados y muchas veces se dan como consecuencia de actividades desarrolladas en diferentes estados.

### **1.3 LA GLOBALIZACIÓN EN AMÉRICA LATINA**

Es una realidad el hecho que América Latina enfrenta dentro del contexto de la globalización grandes retos, no sólo con respecto a su futuro económico, sino también dentro del ámbito de su historia y su cultura, es muy difícil asumir los cambios dentro de

este último ámbito, por cuanto las sociedades latino americanas tienden a ser muy tradicionales y es por esta razón que es muy difícil que acepten los cambios acelerados y en algunos casos impuestos por los países desarrollados.

### **1.3.1 OPORTUNIDADES Y VENTAJAS DE LA GLOBALIZACIÓN**

La globalización es un proceso de gran magnitud y que implica un desafío inmenso para los estados de América Latina, estados que en mayor o menor grado se encuentran en vías de desarrollo. La mayoría de los países en América Latina son pequeños, con economías durante años cerradas, con grandes deficiencias en materia administrativa, infraestructura limitada y demás características. Es por esta razón que para entrar en el mundo globalizado requieren un trabajo detallado y minucioso de cada estado que los ponga en condiciones óptimas para su ingreso en el escenario mundial sin que existan abusos por parte de los poderosos. Este proceso es positivo, ya que incentiva cambios generalizados al interior de los países con la finalidad de consolidarse en todos sus ámbitos. Esta es la gran oportunidad de desarrollo y organización para todos los estados de América Latina.

La globalización busca la formación de una sociedad mundial descentralizada, impone la necesidad de darse en las condiciones apropiadas y con esto ofrece grandes posibilidades de progreso en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres. Contribuye a que se produzca en un contexto mundial un crecimiento más fuerte, más equilibrado y más propicio para el desarrollo de los países pobres.

Este proceso permite la mejora de las condiciones de acceso a mercados que antes estaban fragmentados, a través del desplazamiento de la información, la tecnología y el capital. Las grandes empresas lo que buscan es fragmentar los procesos productivos en localizaciones geográficamente distintas que sean las más adecuadas, para esto los sistemas de comunicación son de vital importancia permitiendo aprovechar las ventajas en la reducción de otros costos por esta división geográfica del proceso productivo. Esto hace que economías individuales que antes se encontraban completamente fuera de las redes internacionales de producción puedan participar activamente y en esta situación los estados de América Latina son un territorio propicio y muy atractivo que se puede utilizar en gran parte para la fragmentación del proceso productivo del que se ha venido hablando, por las condiciones que ésta región ofrece, por cuanto los países en América Latina son por lo general fuente de materias primas y además de una mano de obra a un costo mucho menor que el que ofrecen los países desarrollados.

Otra gran ventaja ha sido la proliferación de la inversión extranjera directa en países en vías de desarrollo que antes se encontraban completamente fuera del proceso productivo. Para que se de esta situación, la participación de estas economías, es necesario que el estado receptor garantice y proporcione una estabilidad macroeconómica, disponga de infraestructura adecuada, calificación, mano de obra disponible entre otros para que se dé efectivamente la inversión, todo lo cual implica un gran desafío para América Latina y una oportunidad para el desarrollo.

Un aspecto importante es el de la competencia, el libre mercado y el mercado global que impulsan la competencia y como consecuencia de ésta el mejoramiento de los procesos, los productos, la mejora de la calidad de los productos, conjuntamente con una reducción de costos, promueve el esfuerzo para lograr mejores resultados pero sin aumentar los costos. Para lograr mayor competitividad se da también el fenómeno de nuevas alianzas empresariales y societarias que están acabando con los antiguos monopolios y oligopolios, que tantos problemas y atrasos han traído a nuestras sociedades, así como otros métodos que de unas cuantas décadas a la fecha han tomado mucha importancia y fuerza, tal es el caso del Coaching Ejecutivo, cuyo objetivo es permitir a Colaboradores clave la posibilidad de liderar su organización (y por ende, a sus empleados) de una forma eficiente, llevándola a altos niveles competitivos a nivel mundial.

La globalización en América Latina ha causado un gran impacto, el cual ha sido positivo en muchos aspectos, por ejemplo dentro del plano político, se han terminado casi completamente los regímenes dictatoriales tradicionalmente muy arraigados en nuestras sociedades, dejando el campo al desarrollo de estados democráticos elegidos en elecciones limpias y libres, celebradas de acuerdo con normas constitucionales, el fortalecimiento de la democracia es de vital importancia en este proceso. Con respecto a la crisis por la deuda externa en que se encontraban nuestros países, las cosas también han mejorado, se han reestructurado las economías en concordancia con las fuerzas del mercado y la iniciativa privada, además es de resaltar que la liberalización de las economías, ha llevado a una rápida expansión de los acuerdos bilaterales de comercio, la apertura de los mercados ha permitido descubrir los aspectos complementarios de las economías de varias subregiones latinoamericanas. A su vez, los gobiernos se dedicaron a organizarse, a través de acuerdos

de libre comercio que han dinamizado el funcionamiento de los ya existentes y que han dado origen a algunos nuevos y muy importantes.

Este gran impacto causado en América Latina por la globalización ha significado una gran ventaja, ya que ha impulsado políticas destinadas al desarrollo, implica a su vez grandes retos en materia de ajustes internos y externos a los que los estados están obligados por el fenómeno. Es un trabajo en el cual los estados no pueden actuar solos, ya que los procesos internos se acumulan e interrelacionan con los externos, dando paso a ajustes y cambios en todos los niveles, sectores económicos y sociales.

En los estados latinoamericanos se deben desarrollar políticas tendentes a la estabilidad macroeconómica, a través del desarrollo del sector privado, atracción de capitales e inversiones nacionales y extranjeras, control de los procesos inflacionarios, políticas sociales que disminuyan la diferencia que existe entre pobres y ricos, así como la inequidad en la distribución de los ingresos, tienen que implementar avances en la productividad y competitividad, sin dejar de lado programas sociales que compensen a los grupos más desfavorecidos ante los efectos de los ajustes económicos. No se puede olvidar la necesidad de consolidar la capacidad de la administración pública al interior de los estados, tener regulaciones adecuadas para el funcionamiento de las empresas privadas, la libre competencia y la protección al consumidor, tener un adecuado y eficaz sector judicial que otorgue ciertas garantías. El desarrollo tecnológico es de vital importancia y éste tiene su origen en los sistemas educativos, los cuales se tienen que rediseñar y lograr que lleguen a la mayor cantidad de gente.

Debe darse una modernización de los sistemas financieros, con la finalidad que alcance el mayor grado de eficiencia posible, esto permitirá aprovechar mejor todas las oportunidades que la globalización trae consigo.

No se puede considerar a la globalización como algo mágico y extraordinario que nos conduce directamente al desarrollo y bienestar, es por eso que no se puede dejar de mencionar en sus aspectos más importantes los grandes riesgos y problemas, a los que se enfrenta especialmente nuestra región ante el avance de este proceso, esto permitirá formar una idea integral de lo que significa la globalización y tomar una decisión consciente sobre si vale la pena o no seguir por este camino, en el cual muchos de los países latinoamericanos se encuentran inmersos por presiones de otros estados y con una completa ausencia de decisión por parte de ellos mismos y en otros casos es un proceso que se está dando sin ellos y por el cual lo único que reciben son sus perjuicios y consecuencias negativas.

La globalización es un fenómeno extraño, ya que se aplica en forma bastante homogénea a bienes, servicios, capitales y de manera bastante desigual a los hombres. Es decir, los peligros y riesgos de la globalización se encuentran enquistados en el ámbito social, aunque en algunos casos se puedan extender a otros ámbitos.

Es así como América Latina en líneas generales debe afrontar la globalización, de la cual ha recibido ventajas y por la cual se enfrenta actualmente a grandes retos, es un trabajo arduo al que se enfrenta nuestra región, y en el cual también existen los puntos negativos.

## **1.4 LA GLOBALIZACIÓN Y LOS PARQUES TEMÁTICOS**

### **1.4.1 ANTECEDENTES**

Aunque ya existían en Europa parques con atracciones mecánicas desde finales del siglo XVIII como el parque del Prater de Viena creado en 1766, los parques de atracciones concebidos como negocio de «diversión permanente» nacen a finales del XIX en Norteamérica.

Concretamente el primer parque de atracciones moderno fue inaugurado en 1887 en Conney Island (Nueva York), y muy pronto en la periferia de las ciudades norteamericanas las compañías de tranvías y trolebuses abrieron numerosos parques de estas características en la proximidad de los extremos de las líneas cubiertas por esos modernos medios de transporte urbano eléctrico que, lógicamente se ubicaban en las periferias urbanas, como forma de crear centros de atracción de tráfico hacia esas zonas poco habitadas y rentabilizar las líneas.

Unos parques de atracciones que se creaban en torno a una novedosa y espectacular atracción mecánica como son las montañas rusas, tan populares entonces como ahora. El resultado de esa política fue que a finales de la segunda década del siglo XX unos 1500 parques de atracciones se esparcían por toda Norteamérica. Algunos de ellos, a través de un proceso de especialización como fórmula para ganar competitividad frente a la gran competencia existente y atraer más visitantes, contenían algo de lo que son los parques temáticos en la actualidad. Tal fue el caso de una atracción del Luna Park que ya en 1904

recreaba una especie de viaje espacial que prefiguraba las sensaciones y experiencias que los parques temáticos ofrecen en la actualidad a sus visitantes.

Tras aquellos años de expansión y madurez del negocio de los parques de atracciones, cuyo espectacular desarrollo en los Estados Unidos tiene mucho que ver con la desestructuración típica de sus ciudades y las carencias de grandes espacios para el ocio y el recreo de los ciudadanos —al contrario de que sucede en Europa—, vinieron los de la crisis de los treinta, la Segunda Guerra Mundial y la consiguiente postguerra. Y fue ya en 1955 cuando se construye en California el primer parque temático moderno: Disneyland.

#### **1.4.2 INNOVACIÓN**

En efecto, las empresas, en su afán por vender en un contexto de competencia global, utilizan técnicas comerciales variadas que con mucha frecuencia se dirigen, más que a informar de las características de los productos, a seducir al consumidor para que sienta el impulso irresistible de comprarlos. La seducción pasa por transmitir mensajes publicitarios cada vez más en forma de aventuras apasionantes, cuyo desenlace feliz se consigue gracias a la posesión del objeto anunciado. Se generan así cambios de ideas y de valores en los ciudadanos... y a veces también comportamientos adictivos. De hecho, la publicidad siempre ha ejercido esta influencia; la novedad es que hoy las empresas que hay detrás de ella operan a escala mundial.

La seducción de las empresas resulta más fácil, no sólo gracias a la publicidad, sino también a través de los productos de la industria del entretenimiento (Entertainment

Industry), que incluye a las productoras de cine, de video, de TV, de revistas, de juegos de ordenador o de otros bienes para el ocio como los parques temáticos.

El proceso por el cual un niño tiene experiencias (“recibe inputs”), las elabora internamente y pasa a la acción convirtiéndose en “constructor de cultura” en un grupo humano se denomina socialización.

Los nuevos inputs culturales globales influyen en la socialización de formas distintas y, a veces, contradictorias. Por un lado, al facilitar información a niños y jóvenes sobre la variedad de culturas y formas de vivir, amplían sus horizontes y les permiten asumir sus propias culturas de forma más humana. Además, el hecho de viajar y comunicarse con personas de otros países por Internet permite a los jóvenes sentirse parte de un solo mundo y con un destino común

La búsqueda de la calidad no significa abandonar los mercados tradicionales turísticos, si no aprovechar las posibilidades que la evolución del sector ofrece para sustituir paulatinamente los clientes de menor capacidad de gasto. Precisamente, y en relación a éste gasto, los atractivos básicos del sol, la playa, las montañas, cultura, etc, tienen el mayor nivel.

La permanente búsqueda de la originalidad, de la singularidad, es la base de la supervivencia en el sistema económico en que nos movemos.

Innovación es igualmente adaptación a las nuevas tecnologías de gestión, de información y de telecomunicaciones, como lo es de acomodación a los nuevos gustos.

La diversificación y segmentación del mercado turístico, el aumento del número de viajes de carácter independiente, a costos más bajos y siguiendo formas más libres o menos programadas para disfrutar las vacaciones, la flexibilidad, entre otros cambios experimentados por la demanda, responden a nuevos hábitos de consumo que anuncian un porvenir satisfactorio a turismos diferentes al de la playa.

### **1.4.3 ADAPTACIONES A LA MODERNIDAD**

Están empezando a proliferar adaptaciones recreativas y museísticas de instalaciones industriales de empresas señeras. Es el caso de la Coca Cola en Atlanta o de las cervecerías Guinness en Dublín, etc.

Y la diversión no está necesariamente ligada a unas atracciones mecánicas o unos determinados espectáculos. De hecho el concepto de ocio hace referencia a una «diversión u ocupación reposada, especialmente en obras de ingenio, porque estas se toman regularmente por descanso de otras tareas»; por ello la interactividad de un museo o una simple experiencia vital de «respirar un ambiente natural determinado» genera un disfrute que tiene todas las características del ocio y que además divierte.

Como quiera que la inventiva es motor de la evolución y que la competencia por el mercado, al margen de contribuir a expansionarlo, da origen a constantes innovaciones que buscan sorprender y atraer con ello una clientela mayor, terminamos apuntando algunos elementos que, sin duda, van a marcar el rumbo futuro a seguir por los parques temáticos

La globalización en la que actualmente nos vemos sumergidos, demanda gran competencia en empresas que están orientadas a la prestación de algún servicio, tal es el caso de los parques temáticos. Razón por la cual, este tipo de organizaciones se esfuerzan día con día en ofrecer actividades que superen las expectativas de los consumidores para mejorar sus ingresos y puedan sobresalir en el mercado tan competitivo y que hoy en día el concepto de parque de “edu-entretenimiento” está teniendo más auge entre la gente de todo el mundo que, si bien no figuran en el top ten de los parques de atracciones, han destacado por su desarrollo e innovación. Un ejemplo es KidZania, un concepto de entretenimiento familiar, el cual se ha convertido en una de las franquicias mexicanas más exitosas. Esta cadena se fundó en 1999 y a la fecha opera 15 Centros en 12 países, además de 10 que están en desarrollo, haciéndola una empresa altamente imitable, siendo éste un reto en la innovación y mejora continua.

Según el informe de visitas a las atracciones globales, elaborado por Themed Entertainment Association (TEA, 2014) –que representa a los creadores, desarrolladores, diseñadores y productores de la industria del entretenimiento, ligada a los parques temáticos- y AECOM – principal proveedor de servicios relacionados con la planeación y diseño de espacios públicos y parques urbanos–, el incremento anual a los parques de diversión es del 4.2% en promedio.

Esta tendencia de asistencia no es ajena a México, donde los parques temáticos y acuáticos han registrado un incremento significativo en sus visitas y en los ingresos que reportan.

## C A P Í T U L O 2

### L I D E R A Z G O

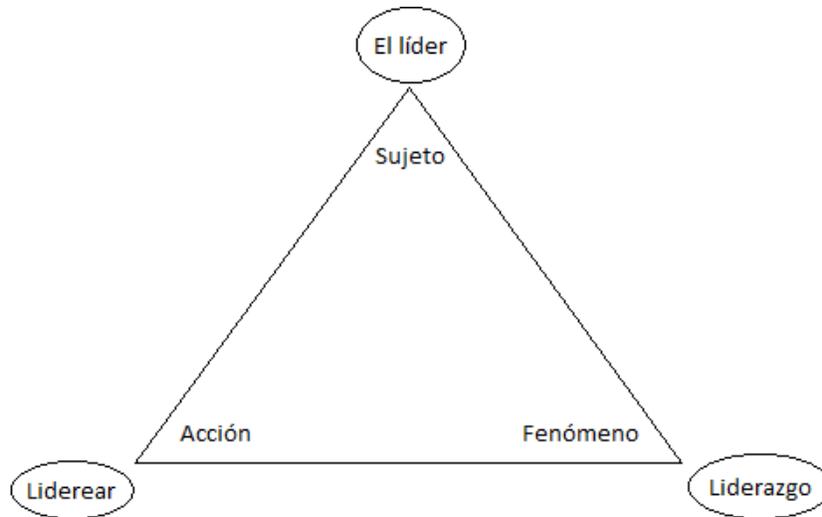
#### 1.1 ¿QUÉ ES LIDERAZGO?

Líder y liderazgo son anglicismos procedentes de los términos leader y leadership. Lead etimológicamente proviene de una antigua raíz sajona. Así como de otras lenguas del Norte de Europa, y significa sendero, camino o rumbo marino, mostrar el camino a un individuo o grupo, yendo con, o delante de, ellos; guiar, inducir, influir, provocar una determinada forma de actuar, de sentir, de pensar o de comportarse. Y define leader como “persona que dirige, guía o inspira a otros, que va a la cabeza de, o tiene la posición más elevada de algo.

El liderazgo -dice B. Herrero (2002)- es el soporte vital, emotivo y trascendental de toda dirección. La figura del líder ha quedado empequeñecida, ensombrecida y en segundo plano por la avalancha de técnicas, metodologías y sistemas a que se ha visto sometido el hombre de empresa. El liderazgo es el proceso de influencia temporal en el que el líder ejerce una posición admirada por el resto, siendo indispensable que se tomen en cuenta elementos básicos en un ambiente de equidad, tal como lo muestra la figura 1.

Figura 1

*Elementos necesarios para lograr que se den los tres componentes del liderazgo de manera equitativa.*



*Fuente: Sánchez Vázquez, Juan Francisco (2010) "Liderazgo: Teorías y aplicaciones". Salamanca, Ed. Universidad Pontificia de Salamanca*

Entre el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a la relación humana no tiene por qué haber diferencias. La mezcla entre ambas cuestiones aplican los resultados esperados porque si el líder sólo fija la atención en la consecución de la tarea provoca rebeldía, primer paso para iniciar el descenso en la calidad del trabajo, el segundo paso indica señales de bajo rendimiento, el compromiso se diluye, la confianza merma, justamente el efecto contrario al esperado. Trabajar obligado a hacerlo resulta poco alentador, querer sentirse admirado a la fuerza, resaltar la condición propia del líder, conduce al rechazo inmediato.

La mayor parte de las organizaciones obtienen un bajo rendimiento de su personal. El dirigente debe preguntarse cuál es el porcentaje que aprovecha de sí mismo y de sus colaboradores.

La empresa busca líderes adaptados a las realidades sociales, con expresiones de liderazgo inequívocamente relacionados en la percepción de los cambios. El liderazgo empresarial no tiene un fin personal.

El líder empresarial es utilizado para situar a la empresa en los primeros puestos del sector al que pertenezca. La empresa le va a exigir ese objetivo, cumplirlo es su tarea; debe combinar la gestión o administración de la producción con la gestión o administración de los valores intangibles, como la inteligencia emocional, el talento, el fracaso y el compromiso; debe motivar, hacer sentir cómoda a la gente a su cargo, infunde respeto y consideración. Una de las tareas del líder es sacar lo mejor de cada persona.

Los jefes directos deben tomar en consideración las necesidades de los colaboradores a su cargo (B. Herrero, 2002), ya que todo dirigente debe tener como objetivo principal el conocimiento de sus colaboradores; conocer sus pensamientos y emociones; tratar de entender todo aunque no sea lógico, para poder adaptar su estilo de liderazgo a uno en que ambas partes desarrollen sus actividades de una manera eficaz y bajo un ambiente laboral óptimo.

## ¿Qué es un líder?

Es la persona que influye en el comportamiento de otros a quienes dirige, guía hacia la obtención de beneficios y metas, a la consecución de ideales.

Un líder es capaz de entregarse con espíritu de servicio y de equipo a la tarea de formar, estimular y guiar las energías humanas de un grupo de trabajo para conseguir el objetivo común; es el que tiene la habilidad para influir sobre los otros; que sabe incitar a cada uno de los miembros del equipo a dar lo mejor de sí, e integrar todas las actividades.

El liderazgo -dice B. Herrero (2002)- es el soporte vital, emotivo y trascendental de toda dirección. La figura del líder ha quedado empequeñecida, ensombrecida y en segundo plano por la avalancha de técnicas, metodologías y sistemas a que se ha visto sometido el hombre de empresa.

Todo dirigente debe tener como objetivo principal el conocimiento de sus colaboradores; conocer sus pensamientos y emociones; tratar de entender todo aunque no sea lógico.

La empresa trata de fundir dos componentes básicos: el individuo y la organización formal, y es un error creer que las llamadas “relaciones humanas” consisten en tratar a los hombres como sujetos individuales

Dentro del marco de cualquier organización, el factor autoridad llega a ser un ingrediente necesario para guiar el potencial organizativo hacia una decisión importante. La autoridad reconocida y aceptada llega a ser una fuente de potencia direccional, mediante la cual se

convierte en realidad la realización futura. Para estudiar esta afirmación, el tema de autoridad se verá bajo cuatro aspectos:

1. Esencia
2. Papel que desempeña la autoridad formal
3. El acto de autorización
4. Papel que desempeña la autoridad informal

### Esencia de la autoridad

Los valores humanos y culturales resurgieron después de la destrucción del estilo romano de organización desatando caos por Europa Occidental durante varios siglos reconociendo que el progreso significativo no podría ocurrir más que en un ambiente estable, lo cual solo se conseguiría mediante la aceptación universal de la dignidad fundamental del hombre y los derechos ligados a esta dignidad. Estos líderes del desarrollo de la civilización occidental se dieron cuenta de que no podría lograrse esta estabilidad, al menos que un sector considerable de la población se comprometiera con estos valores, y, por consiguiente, aceptaran el papel natural que desempeña la autoridad, con el fin de alcanzar las metas que únicamente podían realizarse dentro de un ambiente razonablemente pacífico. La autoridad de acuerdo con la visión de estos hombres, no emanaba del poder político (el estado) per se, sino más bien de los derechos naturales, capitales en la naturaleza humana. El estado se convierte en un medio por el cual ocurre el progreso de los hombres.

Así fue como, durante los siglos XIV y XV, los mercantilistas, quienes vieron la oportunidad de comerciar con el Lejano Oriente, se vieron privilegiados, por sanción del estado, para organizar una flota de buques destinados a este comercio. Aquí es donde

comienza a tomar forma la empresa de nuestros días. Así pues, la esencia de la autoridad reside en la facultad justificada de un gerente o supervisor por su condición funcional reconocida dentro de una organización con éxito.

#### Papel que desempeña la autoridad formal

Este factor siempre se encuentra presente en una organización próspera. Así, autoridad significa que todas esas personas que dirigen son libres de requerir de sus subordinados que realicen aquellas tareas que, quien dirige, cree pertinente se efectúen para que se alcancen determinados fines.

#### El acto de aprobación

El acto de aprobación, deriva, tradicionalmente, de la autoridad formal. Una tesis fundamental es que la fuente de autoridad, tiene las aptitudes necesarias para proyectar su facultad en línea descendente en la estructura organizativa.

En términos de un patrón que afecta la relación estructural, la autoridad proviene siempre de un nivel organizativo más alto, y prosigue en dirección descendente hacia un nivel estructural inferior. Lo que ocurre en este proceso formal es que, quien dirige, ve que tal autoridad es un apoyo a los fines organizativos que ofrece una parte de su autoridad a una persona de rango inferior en el sistema.

## **2.2 ESTILOS DE LIDERAZGO**

Existen varias teorías que hablan sobre estilos de liderazgo, tradicionalmente, hay tres estilos: autocrático, democrático y de libre albedrío (laissez-faire). Autocrático se refiere al

directivo que toma todas las decisiones. En este caso, sólo hay una persona que tome las decisiones dentro de la organización; el resto de los colaboradores llevan a cabo los resultados de tal decisión. El enfoque democrático tiene lugar cuando quien dirige desarrolla determinados lineamientos en los que se especifican las clases de decisiones que pueden tomar libremente los subalternos y las que deberá tomar el directivo, en el último enfoque, los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder.

Tras las formulaciones iniciales de los tipos de líder descritos algunos autores tratan de especificar más los estilos aportando mayor clarificación sobre los mismos.

Rensis Likert (1967) recopiló las investigaciones realizadas en la Universidad de Michigan proponiendo considerar estilos de liderazgo en un continuum, en el que van aumentando la comunicación, responsabilidad, motivación y participación.

- **Estilo autoritario-explotador:** liderazgo fuertemente jerarquizado y autoritario que toma las decisiones en la cúspide. Genera actitudes serviles, hostilidad, insatisfacción, escasa comunicación, desconfianza y mediocre productividad.
- **Estilo autoritario-benevolente:** emplea alabanzas y castigos (reales o potenciales) en relación con el cumplimiento de las tareas. Genera a veces actitudes hostiles entre iguales y serviles hacia los superiores. Existe poca y trasgiversada comunicación y poca responsabilidad entre los subordinados.
- **Estilo consultivo:** admite ideas de los subordinados en la planificación, establecimiento de objetivos y control. Hay recompensas, castigos ocasionales y

cierto compromiso. Se generan actitudes favorables, cooperadoras y responsabilidad en la mayor parte del personal. Se fijan los objetivos o se dan las órdenes tras discutir con los subordinados los problemas y la acción planeada.

- **Estilo participativo:** las decisiones se toman en grupo y la responsabilidad y el control se reparten entre sus miembros. El líder confía en el grupo y reconoce sus aportaciones. El personal se responsabiliza de los objetivos y se trabaja en equipo para alcanzarlos. Las decisiones se toman en el punto donde existe la mayor información. La productividad es excelente.

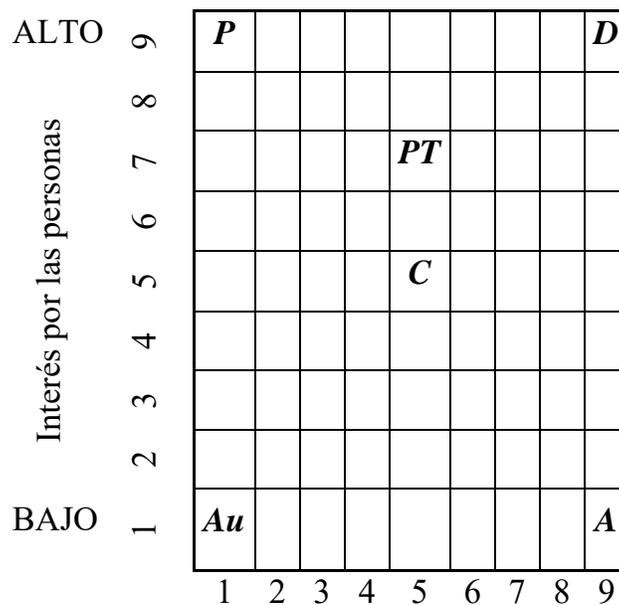
De acuerdo con los estilos de liderazgo mencionados anteriormente, el más recomendado es el participativo ya que se asegura a largo plazo una mejora en la productividad, mayor optimización de los recursos y mejores relaciones laborales.

McGregor (1960) construye una Teoría X (basada en el liderazgo autoritario) y una Teoría Y (basada en el democrático). Su concepción parte de considerar que las creencias o suposiciones del líder sobre sus seguidores, influyen directamente en la forma de ejercer su función y en las relaciones personales recíprocas. Así, un líder en el que predomine la “teoría X” tratará a sus subordinados teniendo el liderazgo autoritario y aquel en el que predomine la “teoría Y” liderará de forma democrática al grupo.

Blake y Mouton (1964, 1985) toman la teoría de McGregor afirmando que la independencia de esas dos dimensiones no ha sido estimada igual siempre, para lograr la dirección eficaz se deberían integrar y practicar ambas. Para la comprensión de su modelo diseñan el llamado “Grid gerencial”, referido más adelante en la figura 2.

Los líderes varían de 1 a 9 en su interés por las personas (eje vertical) y en su interés por la producción (eje horizontal). La medida de estos intereses se basa en un apoyo de líder a afirmaciones sobre las suposiciones y creencias de la dirección. Pero esos intereses son interactivos en lugar de independientes.

Figura 2  
Modelo del Grid gerencial



Fuente: Ruiz, Moisés (2003) "La encrucijada del líder (el liderazgo en las organizaciones)". España, Ed. Thompson.

Estilo de liderazgo 1.1: Autoritario: se basa en estilo dominante, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas., no hay necesidades de enfrentarse a situaciones conflictivas.

Estilo de liderazgo 5.5: Carismático: consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante

situaciones más críticas administra soluciones consistentes; en cuanto al tratamiento de conflictos es comprometido, negociador y en posiciones intermedias, soluciones “factibles”.

Estilo de liderazgo 9.1: Autocrático: procedimientos estandarizados, tendencia a la represión; en cuanto al tratamiento de conflictos son suprimidos por su imposición de autoridad, luchar a ganar o perder, decidida por el jefe más alto o por arbitraje de un tercero.

Estilo de liderazgo 1.9: Paternalista: amistoso, sobornable, leal; en cuanto al tratamiento de conflictos trata de suavizar desacuerdos, armónico, coexiste de manera pacífica.

Estilo de liderazgo 9.9: Democrático: autocontrol y compromiso, autoridad funcional basada en la competencia, en cuanto al tratamiento de conflictos resuelve problemas de forma válida, evalúa diferentes punto de vista.

Estilo de liderazgo 7.5: Participativo: consulta con colaboradores, toma en consideración ideas de ellos; en cuanto al tratamiento de conflictos, suele tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores resolviendo de forma concreta conflictos.

### **2.3 TEORÍAS DE LIDERAZGO**

Podemos decir que el liderazgo adopta dos formas: 1) liderazgo formal, que es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro

de las organizaciones, y 2) liderazgo informal, que ejercen las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros.

Por ello existen varias teorías que nos ayudan a identificar el tipo de liderazgo.

John Schermerhorn (2004) agrupa el liderazgo de la siguiente manera: a) perspectivas de la teoría de rasgos y conductista; b) perspectivas situacionales o contingentes; y c) nuevas perspectivas de liderazgo.

### Teoría de los rasgos

Supone que hay rasgos que tienen un rol central en la diferenciación entre las personas que son líderes y las que no lo son. En estudios posteriores se examinaron las diferencias existentes y las predicciones de resultados para los rasgos pero por diferentes razones dichos estudios no tuvieron éxito suficiente como para proporcionar resultados coherentes.

Estudios más recientes identificaron diferentes cualidades que poseen los líderes, como tolerancia al estrés, motivación por el poder, madurez emocional, autoconfianza, integridad, entre otros. La teoría conductista se basa en la conducta del líder. Nos dice sobre la conducta que adopta el líder para lograr el éxito sobre todo en las organizaciones. Se hicieron estudios en la Universidad de Michigan y en la Universidad de Ohio, que arrojaron resultados muy parecidos. El estudio consistió en entrevistar al personal directivo de diferentes empresas con el fin de identificar su conducta y cómo influye ésta en su desempeño como líder. Los resultados obtenidos en la Universidad de Michigan dicen que

hay líderes preocupados por la producción y líderes preocupados por el personal. También se observó que las personas que se preocupan por el personal, tenían grupos de personas más productivos que su contraparte. Por otro lado en la Universidad de Ohio se llegaron a los mismos resultados, concluyendo que un líder adecuado debe tener ambos tipos de conducta para que exista un equilibrio.

#### *Perspectivas situacionales o contingentes*

Reconocen que los rasgos y conductas del líder pueden actuar conjuntamente con las contingencias situacionales. Ya que de acuerdo con la situación en la que el líder se desenvuelva necesitará tener más marcado cierto rasgo o conducta, su forma de ser dependerá de la situación en la que se encuentre. Los efectos de los rasgos aumentarán acorde a su pertinencia para las contingencias situacionales que el líder enfrenta. Los rasgos en ocasiones tienen relación directa con los resultados, o en la distinción entre los líderes y quienes no lo son, y algunas veces podrían hacerse notar existen diferentes modelos de los cuales se utilizarían dependiendo la situación de trabajo.

#### *Nuevas perspectivas de liderazgo (desarrolladas por Bernard Bass -1990-)*

Se centran en el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional. El enfoque transformacional, cuenta con cuatro dimensiones, el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante. Es incrementarle su madurez y motivación para que

vaya más allá de sus propios intereses, sino del grupo y de la sociedad. En el modelo de liderazgo transaccional el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados. Intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto en las personas ya sea por medio de una gratificación o un reconocimiento, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas. El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. Busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación.

Uno de los principales aportes en el campo de la dirección estratégica en los últimos años consiste en destacar la importancia del equipo de alta dirección en la formulación de la estrategia y en la eficacia o desempeño de la firma. En este contexto, la formulación de la estrategia es la resultante del equipo de alta dirección y el estilo de liderazgo tiene un papel fundamental sobre el diseño y la implementación de la estrategia (Haleblian y Finkelstein, 1993; Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2004).

Se ha comprobado que el estilo de liderazgo afecta el proceso de trabajo grupal, el clima social y los resultados de la organización. Más específicamente, el estilo de liderazgo afecta el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad individual y, por ende, sobre la productividad global (Kahai y Sosik, 1997). Otros estudios han mostrado una vinculación entre el estilo de liderazgo y variables tales como flexibilidad, recompensas,

claridad, compromiso, y clima organizativo (Bass, 1999). Similarmente se ha hallado que el estilo de liderazgo influye sobre el individuo a través de los mecanismos de recompensa, y que el estilo de liderazgo influye sobre el proceso de toma de decisiones y sobre la cultura competitiva e innovativa (Park, 1996; Ogbonna y Harris, 2000).

El estilo de liderazgo se relaciona con la eficacia en empresas pequeñas, medianas y grandes, y en organizaciones con fines de lucro y sin fines lucro (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2004; Rodríguez-Ponce, 2005; Pedraja-Rejas *et al.*, 2006d). El estilo de liderazgo influye sobre los procesos, los productos, los servicios y, consecuentemente, sobre los resultados de la firma (Rahman, 2001).

#### **2.4 EL PAPEL DEL LÍDER EN LA ACTUALIDAD**

Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento. El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupo desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos), puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus hombres porque están en diferentes niveles de madurez.

Sabemos que los diferentes estilos de liderazgo que existen han sido aplicados alguna vez con éxito dentro de las organizaciones, por lo tanto al existir tal evidencia, los líderes (directores, gerentes, administradores, etc.) se ven confundidos sobre qué estilo ocupar.

Por otro lado, esta amplia gama de actitudes de liderazgo, y diferentes enfoques resultan adecuados en diferentes situaciones.

Un líder exitoso será aquel que es claramente consciente de estas fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado. Se entiende a sí mismo con precisión, a los individuos y al grupo con el que se relaciona; a la compañía y al amplio medio social en el cual actúa. Asimismo estima la capacidad de sus subordinados para desarrollarse. Pero ésta sensibilidad, o capacidad de comprender no es suficiente, por lo que tendrá que comportarse adecuadamente de acuerdo con sus percepciones. Si se requiere dirección, debe dirigir; si conviene una considerable libertad de participación, tiene que proporcionar tal libertad.

Por lo anterior un líder exitoso no puede ser caracterizado como un líder impositivo o permisivo. Es aquél que tiene un buen récord de evaluación acertada de las fuerzas que determinan qué comportamiento de su parte sería el más adecuado en un momento dado; un buen récord por haber sido eficaz, de hecho, de actuar de acuerdo con su juicio.

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características que han descrito en este estudio nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

A los líderes del Siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas.

Hay cuatro generaciones conviviendo en el mundo laboral, con un rango de más de cuarenta años entre sí.

El 85% de los profesionales se relaciona en su entorno laboral con al menos tres generaciones distintas (Manpower, 2010). Aun cuando en 2010 la generación conocida como "Tradicionalistas" (los mayores de 63 años) representa, en promedio, en los países de Centroamérica el 3% y en México el 6% de la Población económicamente Activa (PEA) (CONAPO, SIECA 2010), 45% de los profesionales en la región convive con alguien perteneciente a esta generación (Manpower, 2010).

Las aspiraciones y las expectativas, así como las referencias sociales o culturales, son distintas para cada generación, por lo que la convivencia implica un reto para todos: en lo individual, en las organizaciones, pero sobre todo en la dirección de personas.

## C A P Í T U L O 3

### TEORÍA DE LA AUTORREALIZACIÓN

#### 3.1 ABRAHAM MASLOW

Psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, impulsor de esta corriente basada en conceptos como la autorrealización, los niveles superiores de conciencia y la trascendencia, creó la teoría de la autorrealización que lleva su nombre.

Maslow llevó a cabo una crítica a las teorías sobre la motivación de Freud y Hull. Según Maslow, el modelo de Freud sólo describe los comportamientos neuróticos de sujetos que no toleran las frustraciones, mientras que la teoría de Hull trata exclusivamente de organismos movidos por una situación de déficit.

Maslow propuso una jerarquía de cinco necesidades innatas que activan y dirigen la conducta humana (1968, 1970); las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y de amor, de estima y de autorrealización, ilustradas en la figura 3. Las llamó instintoides, porque tienen un elemento genético. Sin embargo, el aprendizaje, las expectativas sociales y el miedo a la desaprobación las afectan o nos llevan a superarlas. Si bien venimos al mundo dotados de estas necesidades, las conductas para satisfacerlas son aprendidas y, por lo mismo, varían de un individuo a otro.

El orden de las necesidades va de las más fuertes a las más débiles. Las de orden inferior deben estar satisfechas, cuando menos parcialmente, para que las de orden superior ejerzan su influencia.

### 3.2 PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES

Figura 3

*Pirámide de necesidades de Abraham Maslow*



*Fuente: Maslow, Abraham (1979) "El hombre autorrealizado". España, Ed. Kairós, 3ª Edición*

## **Necesidades básicas**

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

## **Necesidades de seguridad y protección**

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas encontramos:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

## **Necesidades de afiliación y afecto**

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:

- Asociación
- Participación
- Aceptación

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

### **Necesidades de estima**

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito

que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios

Dado que las necesidades de orden más alto no son indispensables para la supervivencia, se pueden posponer. Si no se satisfacen, no sobreviene una crisis, como sucedería en el caso de una necesidad de orden inferior. Por lo anterior, Maslow llamó necesidades deficitarias a las de orden inferior; es decir, si no se satisfacen originan un déficit o carencia en el individuo. Por lo anterior, las necesidades de orden superior contribuyen al desarrollo y realización del potencial humano. Su satisfacción conduce a una mayor longevidad y salud, es por esta razón que Maslow las nombró necesidades de crecimiento (del ser).

La satisfacción de las necesidades de orden superior es benéfica desde el punto de vista psicológico: nos sentimos contentos, alegres y realizados.

### **Necesidad de autorrealización**

La autorrealización es la necesidad más alta de la jerarquía de necesidades y depende de la máxima satisfacción y realización de nuestros potenciales, talentos y capacidades.

El proceso de autorrealización adopta muchas formas, pero cada persona, independientemente de sus intereses u ocupación, es capaz de aprovechar al máximo sus capacidades personales y alcanzar el desarrollo pleno de su personalidad. La autorrealización no se limita a las superestrellas creativas e intelectuales. Lo importante es que uno realice sus potenciales tanto como sea posible.

La autorrealización es un “estado de cosas” relativamente alcanzado en unos pocos individuos. En la mayor parte, constituye más bien una esperanza, un anhelo, un impulso, un “algo” deseado pero no conseguido aún, que se muestra clínicamente como un impulso hacia la salud, la integración, el desarrollo, etc.

### **3.3 METAMOTIVACIÓN**

Metamotivación (motivación de los individuos autorrealizados, la cual consiste en aumentar al máximo el potencial en lugar de perseguir una meta determinada).

La metamotivación implica un estado en el que no interviene la motivación como la conocemos. Los individuos autorrealizados no se sienten motivados para luchar por una meta en particular. En cambio, se dice que se desarrollan a partir de su interior.

Maslow llamó condición D (deficiencia) a la motivación de las personas que no persiguen la autorrealización. La motivación D implica luchar por algo específico para compensar alguna carencia personal.

En cambio, los individuos autorrealizados se interesan por alcanzar su potencial y por conocer y comprender su entorno. En su estado de metamotivación no buscan disminuir la tensión, compensar una deficiencia o luchar por un objeto particular. Su meta es enriquecer su existencia procurando que aumente la tensión a efecto de experimentar una serie de hechos estimulantes e interesantes. Dado que han cubierto las necesidades deficitarias de orden inferior, funcionan en un nivel que trasciende la lucha por los objetos

metaespecíficos que subsanan el déficit. En consecuencia, se encuentran en un estado de “ser” y expresan su humanidad completa con espontaneidad, naturalidad y alegría.

Tabla 1.  
*Características de las personas autorrealizadas*

Percepción clara de la realidad
Aceptación del yo, de otros y de la naturaleza
Espontaneidad, sencillez y naturalidad
Dedicación a una causa
Independencia y necesidad de intimidad
Frescura de apreciación
Experiencias cumbre
Interés social
Relaciones interpersonales profundas
Tolerancia y aceptación de los otros
Creatividad y originalidad

*Fuente: Maslow, Abraham (1979) “El hombre autorrealizado”. España, Ed. Kairós, 3ª. Edición*

Como se puede observar en la tabla 1, las personas autorrealizadas ven las situaciones del mundo real con claridad y no intentan engañarse a sí mismas, ya sea con optimismo o pesimismo y tras explicar que, en cierto sentido, los individuos autorrealizados no están motivados, Maslow, planteó una lista de metanecesidades hacia las cuales evolucionan estos individuos. Las metanecesidades son estados del ser más que objetos meta concretos.

El hecho de no satisfacerlas es nocivo y produce un tipo de metapatología, la cual obstaculiza el desarrollo pleno de la personalidad.

La metapatología impide que las personas autorrealizadas expresen, usen y realicen su potencial. A veces se vuelven indefensas, se deprimen y son incapaces de identificar la causa de ese estado de ánimo o una meta que alivie el sufrimiento.

Cuanto más próxima se encuentra la persona a la autorrealización o plena humanidad, más probable es descubrir que su trabajo está metamotivado, y no únicamente motivado por las necesidades básicas de supervivencia. La relación que existe entre las metanecesidades y las metapatologías esta intrínsecamente relacionadas y son opuestos entre sí, como se explicó anteriormente y que en la tabla 2 se ilustran con mayor claridad.

Para las personas más evolucionadas, buscar la justicia, la verdad, la bondad, la belleza, es más importante que buscar la seguridad económica, la admiración, la posición social, el prestigio. Para ellas, los mayores placeres se hallan en satisfacciones transpersonales, más allá del egoísmo, como por ejemplo, ver que se cumple lo que es justo, realizar un trabajo eficazmente, hacer progresar la verdad, compensar la virtud, denunciar el mal, hacer el bien. Tienen el sentido de nobleza obliga. Disfrutan completando y propiciando la felicidad. Son generosos. El misterio les resulta atractivo. Disfrutan ayudando a la autorrealización de otros. Les causa gran placer conocer personas honestas, valerosas, admirables, eficaces, rectas.

Tabla 2.  
*Meta-necesidades vs. Meta-patologías*

Verdad	VS.	Deshonestidad
Bondad		Maldad
Belleza		Vulgaridad o fealdad
Unidad, integridad y trascendencia de los opuestos		Arbitrariedad o elecciones forzadas
Vitalidad		Podredumbre o mecanización de la vida
Singularidad		Uniformidad
Perfección y necesidad		Inconsistencia o accidentalidad
Realización		Ser incompleto
Justicia y orden		Injusticia y falta de ley
Simplicidad		Complejidad innecesaria
Riqueza		Empobrecimiento ambiental
Fortaleza		Constricción
Juguetonería		Aburrimiento y falta de humor
Autosuficiencia		Dependencia
Búsqueda de lo significativo		Sensiblería

*Fuente: Maslow, Abraham (1979) "El hombre autorrealizado". España, Ed. Kairós, 3ª. Edición*

El comportamiento del hombre (determinado por el bagaje personal de cada individuo) es el resultado de una combinación de necesidades, deseos, temores y esperanzas; en gran parte no es otra cosa que un esfuerzo por satisfacer las presiones de nuestro "ego". A esta dinámica psicológica, cuyas fuentes están también en la sociedad y en la historia, se les llama motivaciones. Es necesario que el individuo se sienta adecuadamente motivado para liberar todas sus fuerzas potenciales; pero se motivará sólo en la medida en que vean en su

trabajo un medio para satisfacer las exigencias de su amor propio y de su deseo de provecho.

El trabajo puede ser vehículo ideal de autorrealización, y el ajuste o desajuste psíquico del individuo puede radicar en su vida laboral. Nada supera a la ilusión y satisfacción que produce un trabajo comprendido y compartido; pero sin sentido de finalidad se hace doblemente fatigoso.

Las fuentes más positivas de la motivación del hombre en el trabajo parecen ser la autonomía y el progreso personal. Para tener en cuenta estas aspiraciones y conciliar los objetivos individuales con los fines de la empresa, los dirigentes deben reformar las estructuras y repensar las relaciones jerárquicas para que el trabajo sea más productivo, el hombre se sienta responsable y se realice plenamente. Los motivos representan una fuerza interior que impulsa al individuo a realizar algo de valía.

## CAPÍTULO 4

### LA MOTIVACIÓN DEL MEXICANO EN EL TRABAJO

#### 4.1 ANTECEDENTES

México es un país que podría ser rico y poderoso. Pero de hecho es un país subdesarrollado, tercermundista.

La gente no es igual en los diferentes países. Una observación elemental señala que somos producto de: 1) la herencia biológica que nos dieron nuestros padres, 2) el medio ambiente y 3) reacciones y decisiones.

La herencia biológica, determina grupos humanos característicos y diferentes unos de otros. Pero el impacto del medio es tal vez aún más evidente. El clima, los paisajes, la alimentación, la religión, la estructura familiar, y las experiencias de cada sujeto, van conformando personalidades muy peculiares.

Las raíces últimas de las conductas laborales deben buscarse en la psicología e idiosincrasia nacionales. La cultura es una enorme fuerza determinantes de los comportamientos. La relación que existe entre la cultura mexicana y la personalidad de los mexicanos es muy estrecha. Y si con frecuencia, el mexicano parece poco trabajador, poco colaborador y poco efectivo, quien pretende comprometerlo con la productividad y con la calidad a base de discursos políticos, de reglamentos, de reestructuras organizacionales, de cursos

administrativos y de talleres de control de calidad, se queda al nivel de los síntomas, sin llegar al fondo del problema.

Hubo que esperar hasta principios del siglo XX para ver florecer investigaciones y reflexiones sobre la esencia de la mexicanidad. Uno de los logros más apreciables y duraderos de la Revolución de 1910 fue activar el proceso de autoconocimiento nacional; en ella, los mexicanos empezamos a encontrarnos con nosotros mismos, a realizarlo, como una comunidad.

Se entiende por identidad nacional la conciencia de determinados rasgos compartidos por la colectividad, y la aceptación de un estilo de vida que incluye un peculiar sistema de normas y valores. En una sociedad colonial y de castas como la Nueva España, era imposible e indispensable tal identidad.

Así como el mexicano de siglos pasados, admiraba y respetaba al conquistador español, ahora admira y respeta al conquistador yanqui; y en el fondo, detesta a ambos.

Encontramos que en el siglo XVII, la Corona vendía muchos puestos públicos, lógico es que sólo tuvieran acceso a ellos sólo los ricos que concentraban y acaparaban el poder.

## **4.2 LOS MEXICANOS EN LA ACTUALIDAD**

Los mexicanos del siglo XXI somos, grosso modo, un conglomerado de tres ingredientes:

1. El factor indígena

Pese a ser plural, estaba integrado por una multiplicidad de tribus, puede caracterizarse por la cultura dominante: el autoritarismo autocrático azteca. Este elemento fue reprimido a partir del conquista, y actúa hoy como el “inconsciente silencioso” de nuestra personalidad social.

2. El factor hispano-cristiano

Esto es, la sangre y la cultura de los conquistadores, con el absolutismo real español y bajo la ideología católica tomista, que defendía e imponía la unidad ideológica y la uniformidad como supremo valor social y político.

3. El factor anglosajón

Esta cultura capitalista se vuelca sobre nosotros desde el país vecino del norte.

El mexicano no puede tener una actitud “inocente” o neutral hacia el trabajo. Pesa sobre él 300 años de Colonia y dos siglos de distorsiones y perversiones en el terreno laboral. Su vivencia del trabajo no fue la de un valor humano, si no la de un antivalor.

A diferencia de lo que es hoy Estados Unidos, México no surgió como un país de inmigrantes que llegaban a trabajar y competir más o menos en plan de igualdad, aquí toda la estructura sociopolítica y religiosa era piramidal y estratificada. El camino para adquirir dinero, poder y prestigio no era el trabajo esmerado y productivo, si no los nexos con

Madrid, de donde llegaban los títulos nobiliarios. Al irse extinguiendo las encomiendas, fue surgiendo el repartimiento y luego, poco a poco, la hacienda.

El común denominador de estas tres formas de manejo laboral es el trabajo como servidumbre. Ya en el apogeo de la época industrial, muchas empresas nacieron como extensiones o derivaciones de las haciendas. La mentalidad del hacendado se resumía en este principio: “Yo soy el dueño, yo soy el que sabe; yo tengo el poder. A ustedes les toca obedecerme en todo. Si lo hacen, me encargo de ustedes. Pero cuidado con oponerse y rebelarse”. De aquí la cultura de tratar siempre de quedar bien con el de arriba.

La escuela por su parte, crea un clima autoritario en el que no coincidir con el profesor es estar contra él y atraer su mala voluntad.

Un elemento importante en la cultura mexicana, son las fiestas populares. En ellas se suelen manifestar mecanismos compensatorios: la abundancia y el despilfarro van encaminados a contrarrestar la habitual estrechez y carencia.

En la conciencia mexicana, hay una orfandad traumática, un fantasma del padre ausente. El mexicano necesita una figura paterna idealizada, se vio confirmada en las varias visitas papales a nuestro país.

### **4.3 EL MEXICANO EN EL ÁMBITO LABORAL**

Para comprender al mexicano en el ámbito laboral, se tiene que distinguir entre el empresario y/o directivo y el personal que labora bajo la dirección de estas personas. La perspectiva del trabajo y los logros que se obtienen son diferentes, pero desde luego se da una interacción entre unas y otras.

Muchos mexicanos ven en el trabajo, sólo un medio para subsistir. Solicitar empleo de “lo que sea” es la petición más escuchada, se busca trabajo, es decir dinero.

Por otra parte, muchas organizaciones en México, tienen los mismos conflictos: competencia interna excesiva que se traduce en entorpecimiento de labores, envidias y actos desleales en deterioro de la empresa.

En las organizaciones mexicanas –dice Horacio Andrade (1989)- “hay una fuerte lucha por el poder, y las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre sí, por lo que la colaboración y los trabajos interdepartamentales son poco frecuentes. El trabajo en equipo es prácticamente inexistente e incluso se llega a dar muchas veces una competencia por sobresalir y obtener logros individuales aunque para ello se tenga que recurrir al boicot de los demás”.

Pareciera que estamos demasiado necesitados de compañía y de festejos. A este respecto, en una encuesta realizada por el Centro de Estudios Educativos A.C. en 1985 (Hernández Medina, A., y Narro Rodríguez, L., “Como somos los mexicanos”, Centro de Estudios

Educativos- CREA, 1985, pp-44-45) se encontró que el estado anímico emocional de más de la mitad de los mexicanos es negativo o muy negativo (53%) y sólo en 13.4% es francamente positivo.

Este estado anímico, se compone del estado físico y psicológico que logra el equilibrio de la persona, y que la hace sentir tranquila, satisfecha de sus logros, valorada por los demás, interesada en las cosas, como si estas marcharan de la mejor forma y en total satisfacción. Pareciera que estar con amigos le permite al mexicano, “ser alguien”.

Pese a la necesidad de compañía, no hay participación grupal y, por ende, difícilmente se logran conformar buenos equipos de trabajo.

El concepto de lealtad al grupo, se limita a la protección mutua (léase complicidad) en caso de cometer indisciplinas, errores o incumplimiento en el trabajo. En ocasiones se ha llegado al extremo de convertir, en norma “explícita”, que ningún trabajador atestigüe en contra de un compañero aun cuando éste haya incurrido en una falta grave. De lo contrario, el trabajador podría ser rechazado, sancionado y hasta expulsado del grupo. Esto es el reflejo de una cultura sobreprotectora.

Por otra parte, el mexicano rehúsa asumir el liderazgo por temor a ser rechazado (alta necesidad de ser aceptado), por considerar que no está suficientemente capacitado (escasa estimación de sí mismo), porque representa mayor responsabilidad y porque tal vez termine siendo el único que trabaje (desconfianza). A veces se busca liderazgo formal porque da estatus y esto satisface la búsqueda de prestigio y reconocimiento.

Se ha visto que pueden encontrarse sustitutos para la satisfacción de las necesidades. De tal forma que la intensidad de la motivación de una persona para actuar depende de la fuerza con que cree que puede alcanzar lo que desea o necesita y de la intensidad de ese deseo.

Otra variable capaz de desmotivar es la desproporción entre el esfuerzo realizado y los logros obtenidos. Estas consideraciones son premisas importantes para explicarnos por qué el mexicano se siente desmotivado hacia el trabajo. Inventan frases como “la ociosidad es la madre de una vida padre”, “el trabajo es tan malo que pagan por hacerlo”, etc. Por eso, al mexicano, se le ha representado durmiendo bajo un gran sombrero.

Lo que sucede en realidad es que sus expectativas de obtener logros, reconocimiento y autoestima son escasas, su sentimiento de minusvalía le hace suponer que difícilmente puede lograr algo grande, y menos, por sí solo. Preferiría unirse a otros pero, como desconfía de sí y de los demás no se arriesga; el camino más seguro es buscar una mejoría económica que le lleve a subir en la escala social y poder ser importante a través de sus bienes materiales o de sus conquistas amorosas.

De acuerdo con la Teoría de las motivaciones de Abraham Maslow, mientras una necesidad de orden primario no esté satisfecha, no se buscará satisfacer la de un orden superior.

Si consideramos que muchos de los mexicanos tienen fuertes carencias de alimentación, es comprensible que poco les importe al amor, la dignidad o su propia estima. Particularmente se observa esto, en el personal que percibe el salario mínimo o menos. En otros niveles, donde los salarios y las prestaciones además ofrecen seguridad física y estabilidad

económica, podemos observar que el personal tiene demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continua de relaciones interpersonales.

Las necesidades primarias son conscientes, las secundarias, a menudo, inconscientes; y se cae en la falsedad de creer que la única vía para satisfacerlas es el dinero.

En muchas empresas mexicanas existe un alto grado de centralización del poder, de la información y de la toma de decisiones, ya que se desconfía de la capacidad de las personas en los niveles inferiores para actuar por sí mismas.

La supervisión y el control son estrechos, y la participación del trabajador se limita a cumplir órdenes, a menudo carente de significado para él.

En estas empresas existe gran cantidad de normas, políticas, reglas y procedimientos a los cuales no sólo se les da demasiada importancia sino, que, muchas veces, se convierten en los objetivos mismos de la empresa.

Es de esta forma que se ha encontrado que la empresa privada y la pública se han caracterizado por su liderazgo autoritario y la otra por su estado laissez-faire, sin que esto signifique una regla. En consecuencia, las acciones y reacciones de los trabajadores en uno y otro caso son distintas.

Estudios realizados por el doctor Rogelio Díaz-Guerrero muestran que la baja autoestima del mexicano, se debe a una excesiva y mal entendida humildad que él mismo se

autoimpone a fin de destacar el valor y la grandeza de los símbolos en los que cree: Dios, la Virgen de Guadalupe, los santos, la Iglesia; y los de las personas e instituciones que son su razón de ser: la madre, el padre, la familia, el hermano mayor, los compadres, los amigos, etc.

La misma cultura mexicana al ser revalorada en sus dimensiones genuinas puede ser altamente positiva. Si bien es cierto que no sobresalimos en valores de logro, como la iniciativa, la ambición, la independencia, la audacia y la perseverancia, también es cierto que cultivamos los valores de convivencia, como el respeto afectuoso, la bondad, la humildad, la paciencia, la tolerancia, la amistad, la resignación.

La actitud flexible, adaptativa del mexicano permite aceptar la divergencia de opciones y propicia la armonía y la cordialidad.

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, prestos a dar y compartir desde lo material hasta lo espiritual, fácilmente encuentran apoyo y comprensión en sus semejantes.

Los valores fundamentales de los mexicanos son la familia, la patria y la religión. Aunque la religiosidad per se es ambivalente, en el centro de ella, se encuentra la fe, un valor imprescindible para alcanzar logros en cualquier campo.

Los mexicanos consideran que la libertad es un valor muy importante, más que la igualdad, y se colocan en contra de la violencia como medio para apoyar el cambio social o político.

Las características de la cultura mexicana tienen un fiel reflejo en el trabajo. La empresa, al congregarse a las personas que laboran en ella, se vuelven reproductoras de los modelos socioculturales y, al mismo tiempo, en moderadora del comportamiento de los trabajadores mexicanos.

Los aspectos más positivos del trabajador mexicano, los encontramos en su actitud servicial, inclinada a la colaboración, siempre y cuando se sienta aceptado y valioso.

Su arraigada religiosidad lo defiende: permite a que pese a ser inhibido y melancólico, no sea desesperanzado ni desesperado. Su sentido del humor también permite al mexicano adaptarse a cualquier adversidad.

Por otra parte, su capacidad imaginativa, conviene más orientarla al esfuerzo creador que a las soluciones improvisadas de último momento. Existen características de nuestro pueblo que lo acercan o predisponen a lograr una alta calidad en la producción.

Otra cualidad del mexicano es su flexibilidad, que en el ámbito laboral hace que se encuentre dispuesto a tipos de producción muy diferenciados, a fin de cumplir las exigencias de los clientes.

El respeto y la obediencia, unidos a su flexibilidad e ingenio hacen que el trabajador mexicano sea muy apreciado en otras culturas. La facilidad con la que se pueden relacionar y la alta valoración de los amigos, así como su extroversión al manifestar sus sentimientos, propician su integración a los equipos de trabajo.

En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador, dispuesta todo, a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita sentirse valorado, útil e importante.

Los mexicanos necesitan que sean valorados su esfuerzo y dedicación al trabajo de manera individual, algo que no hacen los aumentos salariales, por el contrario éstos equiparan a los que cumplen con los que ni cumplen o trabajan mal.

## CAPÍTULO 5

### COMPORTAMIENTO DE LAS DIFERENTES GENERACIONES

#### 5.1 ANTECEDENTES

Para entender nuestro comportamiento y el de otras personas, es útil estudiar las diferencias que han presentado las diferentes generaciones a través del tiempo.

El término "Generación", es aplicable a las personas cuya edad es equivalente y vivieron una misma época, en un mismo momento histórico. Por lo anterior, presentan características de personalidad similares y comparten creencias, valores y rasgos conductuales.

El conocer adecuadamente a las generaciones es fundamental, para que en alguna medida, podamos entender y atender, desde la esfera motivacional a la población actual, con sus correspondientes implicaciones a nivel laboral y personal.

El origen de los contrastes generacionales varía dependiendo de qué grupos de edad y temas específicos se pretenda comparar. Por ejemplo, la cuestión de la actitud ante la autoridad en el lugar de trabajo se relaciona con la brecha generacional.

Es por esto que nos centraremos en las generaciones en las que hoy en día estamos conviviendo y considero importante mencionar para fines de estudio de este trabajo:

- **La Generación Baby boomer**
- **La Generación X**
- **La Generación Y**
- **Ni-Ni**

## **5.2 GENERACIÓN SÁNDWICH “BABY BOOMERS”**

“**Baby Boomer**” es un término usado para identificar a una persona que nació durante el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1946 y principios del decenio de 1960. Tras la Segunda Guerra Mundial, varios países anglosajones –los Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda- experimentaron un inusual repunte en las tasas de natalidad, fenómeno comúnmente denominado «baby boom».

Los términos "baby boomer" y "baby boom", junto con otras expresiones, también se utilizan en los países donde la demografía no refleja el crecimiento sostenido en las familias americanas durante el mismo intervalo.

Los Boomers han encontrado a menudo dificultades para administrar su tiempo y dinero por un problema que otras generaciones no han tenido. Referido problema fue creado por las siguientes circunstancias: (1) Los padres de la generación Baby Boomer viven más tiempo que los de generaciones anteriores. (2) Los Baby Boomers están en busca de una

mejor y más amplia educación universitaria. (3) Optaron por engendrar hijos a una edad más avanzada que generaciones anteriores. Así, los Boomers se han convertido en la "generación emparedada", término acuñado en la década de 1980, pues se ven obligados a cuidar de padres ancianos y a la vez de sus propios niños de corta edad.

Una de las contribuciones hechas por la generación Boomer parece ser la expansión de la libertad individual. Los Boomers a menudo se asocian con el movimiento por los derechos civiles, la causa feminista en la década de 1970, los derechos de los homosexuales, de los incapacitados, así como el derecho a la intimidad.

### **5.3 GENERACIÓN X**

El término "Generación X" se usa normalmente para referirse a las personas nacidas en la década de los 1970. Se debaten las fechas exactas que definen a esta generación, pero se suele aceptar períodos entre 1965 y 1984. También se ha definido cómo las personas que vivieron sus años de adolescencia en la década de los 1980, nacidas tras los del baby boom.

El término se acuñó en 1964, para definir una serie de conductas en los jóvenes británicos que rompían las pautas y costumbres anteriores. El estudio original revelaba actitudes en los adolescentes tales como no creer en Dios, no gustarles la Reina, tener relaciones sexuales antes del matrimonio y no respetar a sus padres. Por tanto, se trata de un concepto más cultural que demográfico, que no describiría el conjunto de todas las personas de todos los países del mundo que nacieron en una determinada generación.

Hay quien generaliza y considera que esta generación es la que ha vivido de todo: desde las televisiones en blanco y negro hasta los TFT más nítidos. Gente que ha jugado canicas, a la cuerda, ping pong, Atari y también Playstation.

La Generación X, como muchas otras, fue definida por su música, especialmente la de tipo Indie Rock.

Destacó también el Punk-Rock, la que, en combinación con el Hard Rock, dio como resultado otro fenómeno musical y cultural importante hacia finales de la década de los ochenta y comienzos de los noventa, a saber, el Grunge.

Se considera que Douglas Coupland, escritor canadiense, fue quien popularizó este término en su obra de 1991 del mismo título: “Generación X”. La generación sucesora de la “X” se conoce como la Generación Y. El término es más común en los países de habla inglesa que en aquellos de habla hispana.

#### **5.4 GENERACIÓN Y (TAMBIÉN LLAMADA “MILENARIA”)**

La “Generación Y” abarca a personas nacidas entre el 1976 y el 2001. Multitudes de esta generación eran adolescentes o adultos jóvenes durante la década de los 1990 y principios de los 2000.

Esta generación ha experimentado, tal vez más que cualquier otra, la disolución de la familia. Tasas de divorcio más altas. Más hogares donde ambos padres trabajan. En comparación con sus padres y abuelos, esto ha cambiado grandemente sus relaciones

familiares. Quizás esto mismo los haya llevado a ser más orientados hacia los de su propia edad y a dar muchísima importancia a la cultura del lugar donde trabajan.

Esta generación tiene, prácticamente, una relación íntima con la tecnología, conforme a los hallazgos revelados en libros tales como *“Conectando a la Net.generación”*.

### **5.5 GENERACIÓN NI-NI**

La generación Ni-Ni es un término actual mundialmente para referirse a los jóvenes de entre 14 y 30 años de edad que “ni estudian, ni trabajan”. Toman una posición indiferente ante la realidad y optan por no estudiar ya que afirman que no conseguirán trabajo relacionado a sus estudios o simplemente por falta de ganas en el estudio.

Los Ni-Ni viven en condición social de verdadera marginación, discriminación y exclusión social; son chicos que están obligados a mantener situación forzada de ocio frustrante, obligatorio, impuesto, incómodo, improductivo, angustiante y doloroso. Son jóvenes desocupados que buscan acomodo, que tratan de encontrar un lugar en la sociedad, que luchan para conseguirlo pero, sencillamente, no lo logran. Asimismo, están en busca de trabajos y universidades, que hacen filas, llenan formularios, acuden a entrevistas y exámenes, pero sólo reciben negativas.

En América Latina, según el Informe Mundial sobre la Juventud de 2007, en 2004 entre el 18 y el 20% de los adolescentes de entre 15 y 19 años no estudiaban ni trabajaban. En México no existe una cifra exacta sobre el número de Ni-Ni, por el contrario, existe una discusión entre diversos organismos del gobierno. Según el rector de la UNAM la cifra

asciende a más de 7.5 millones de jóvenes (22% de la población de entre 12 y 29 años, de los cuales más de 6 millones son mujeres), lo que contrasta con la cifra de menos de 300 mil jóvenes publicada por funcionarios de la SEP. Sin embargo, ambas instituciones (UNAM y SEP) están de acuerdo en que aunque sus cifras son diferentes, indican que hay una grave falta de oportunidades y aspiraciones en los jóvenes.

La crisis de la generación de los Ni-Ni se ha acentuado en los últimos años debido a que aunque las generaciones crecen en un ambiente de tecnología y democracia, tienen una gran dificultad para desarrollar un proyecto de vida y de emanciparse. Esta generación se enfrenta con condiciones laborales deterioradas: infraempleo y la no valoración de la formación educativa. Una de las razones por la que los Ni-Ni sufren de angustia es por la posibilidad de tener una calidad de vida inferior a la de sus padres.

Otra de las causas de la angustia en este grupo de personas se debe a que no le encuentran sentido a estudiar, si después de haberlo hecho les costará mucho trabajo conseguir un empleo relacionado con lo que estudiaron, por lo que deciden no hacer ninguna de las dos cosas y ocuparse su tiempo en ociosidades, lo que causa en ellos una sensación de sin sentido.

Una comparación muy interesante es la que hacen los sociólogos, al contrastar esta generación con las pasadas en las que si los jóvenes no estudiaban, se ponían a trabajar; sin embargo, en las generaciones de la actualidad si los jóvenes no estudian, tampoco trabajan; un dato interesante es que la mayoría de miembros de esta generación forman parte de familias de clases medias y bajas.

## CAPÍTULO 6

### METODOLOGIA

#### **6.1 RELEVANCIA Y PERTINENCIA DEL ESTUDIO**

La calidad de un líder siempre ha sido un factor importante en la vida humana, pero conforme pasa el tiempo se ha acrecentado la necesidad de líderes en la dirección de las empresas y la dificultad de hallar líderes para éste puesto.

Esto se debe a los cambios que se han presentado en los negocios:

Cambios de intensidad competitiva: Este cambio se refiere al aumento de competencia, ya que poderosas empresas extranjeras han invadido las empresas nacionales de otras empresas. La aparición de nuevas tecnologías produce un efecto similar.

Este cambio está llevando a las empresas de todo el mundo a replantearse sus estrategias, políticas y métodos rutinarios de actuar en el mundo de los negocios.

La competencia exige un número cada vez mayor de jóvenes que coordinen grupos formados por gerentes de diversos sectores dentro de una Organización.

El liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier organización, así como por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha

organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

El tipo de liderazgo efectivo que se necesita en las empresas de hoy es en cierto modo similar y en cierto modo diferente de que se ha considerado como “iniciativa empresarial”; pero al revés de lo que ocurre con los líderes efectivos, los empresarios de éxito suelen ser personas muy independientes, poco tolerantes y muy competitivas y esto está bien mientras se limiten a estar al frente de sus propios negocios independientes. Quizá la razón por la que algunas personas no pueden imaginarse una empresa en la que docenas o centenares de trabajadores actúen como líderes es porque su idea de líder coincide con la que hemos dado de ese tipo de empresarios.

La Globalización ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características del líder de nuestros tiempos debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

Dentro del marco de cualquier organización, el factor autoridad llega a ser un ingrediente necesario para guiar el potencial organizativo hacia una decisión importante. La autoridad

reconocida y aceptada llega a ser una fuente de potencia direccional, mediante la cual se convierte en realidad la realización futura.

En las empresas de entretenimiento es importante contar con talento calificado y con un clima laboral adecuado para poder realizar las actividades encaminadas al buen trato al cliente y satisfacción de este.

Es importante que sus líderes cuenten con las competencias necesarias y que el liderazgo que utilizan sea el adecuado para motivar a su equipo de trabajo logrando disminuir quejas y aumentando la satisfacción de los visitantes.

Se detectó que en un periodo determinado, la rotación de animadores había incrementado, así como el número de quejas por malos tratos a los visitantes por parte de estos.

Al revisar las entrevistas de salida que se aplican a los colaboradores cuando terminan la relación laboral con la empresa, se pudo determinar que la causa de baja de gran cantidad de los animadores era por el liderazgo mal ejercido por parte de sus jefes directos (coordinadores operacionales).

Es por esto el interés de la presente investigación por plantearse el siguiente problema:

Se detectó que en un periodo determinado, la rotación de animadores había incrementado, así como el número de quejas por malos tratos a los visitantes por parte de estos. ¿Estas

situaciones son causa de la influencia del liderazgo de los coordinadores operacionales sobre los animadores del Centro de Entretenimiento Infantil?

## **6.2 GENERALIDADES Y VARIABLES**

### **6.2.1 DEFINICIONES CONCEPTUALES**

**Actitud:** Tendencia que se expresa mediante la evaluación de una entidad (u objeto) concreta, con cierto grado de favorabilidad o desfavorable. Se trata de un estado interno de la persona. No es una respuesta manifiesta y observable.

Se concibe como algo que media entre los aspectos del ambiente externo (estímulos), y las reacciones de las personas (respuestas evaluativas manifiestas).

**Liderazgo:** conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en las demás personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo

**Rotación de personal:** Es el número de trabajadores que salen y vuelven a colocar en relación con el total de la empresa. La fórmula para determinar ésta es:

*Número de renuncias o despidos / Número promedio de empleados*

## DEFINICIONES OPERACIONALES

**Actitud:** El número de quejas y felicitaciones que se reciben por parte de los visitantes respecto a la actitud de los animadores en un periodo determinado.

**Liderazgo:** El puntaje obtenido en prueba de liderazgo integrada por el autor.

**Rotación de animadores:** Numero de animadores que renunciaron a la empresa entre número total de animadores por 100 en un lapso de tiempo determinado.

## OBJETIVO GENERAL

Identificar el tipo de liderazgo que los coordinadores operacionales ejercen en un centro de entretenimiento infantil, determinar si éste resulta adecuado para que los animadores ejecuten sus labores de una manera adecuada y satisfactoria y proponer las modificaciones pertinentes

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Determinar el tipo de liderazgo de los coordinadores operacionales
2. Determinar el tipo de liderazgo que los animadores requieren para cumplir sus funciones de una manera satisfactoria y en un buen ambiente laboral
3. Realizar la propuesta para un liderazgo efectivo de los coordinadores operacionales

## HIPÓTESIS

1. H1. El tipo de liderazgo tiene relación en la actitud de los animadores
2. Ha1 El tipo de liderazgo no tiene relación en la actitud de los animadores
3. H2. El tipo de liderazgo disminuye la rotación de los animadores
4. Ha2 El tipo de liderazgo no disminuye la rotación de los animadores

## VARIABLES

Variable Dependiente 1: Rotación de animadores

Variable Dependiente 2: Actitud de animadores

Variable Independiente: El tipo de liderazgo de los coordinadores operacionales

## MÉTODO

La plantilla operacional del centro de entretenimiento en el cual se basó el estudio fue de 300 personas de las cuales 14 son coordinadores operacionales, teniendo a su cargo un promedio de 20 personas.

Se elaboró un instrumento en donde se determinó el tipo de liderazgo que tienen los coordinadores operacionales y el que requieren los animadores para efectuar sus actividades diarias de la mejor manera y en un clima laboral favorable; una vez obtenidos los resultados, se adecuó el instrumento para establecer el tipo de liderazgo que deberán tener los coordinadores operacionales y trabajar en la propuesta para la modificación de

conducta de los actuales así como el cambio en el perfil de éstos para futuras contrataciones y/o promociones internas.

Para el instrumento de evaluación se tomaron en cuenta 6 tipos de liderazgo, cada estilo identificado a través de 5 preguntas y una de estas en sentido negativo teniendo un total de 30 preguntas.

Cada tipo de liderazgo se agrupó por bloques y se eligió una pregunta de cada uno para armar el cuestionario final.

Los sujetos a los que se les aplicó la encuesta fueron, en primera instancia a los coordinadores para conocer el tipo de liderazgo que están ejerciendo sobre los animadores.

Posteriormente se adecuó esta encuesta, aplicándola a los animadores para conocer el tipo de liderazgo que requieren para poder realizar sus actividades de la mejor manera y de esta forma lograr disminuir la rotación y mejorar el clima laboral.

Detectado el tipo de liderazgo, se sugirió al área de Recursos Humanos modificar las descripciones de puesto así como el perfil de los coordinadores operacionales, para que una vez que exista una vacante, se pueda hacer una selección de candidatos adecuada, de acuerdo con las necesidades de la organización y requerimientos de la misma.

## DATOS ESTADÍSTICOS.

La técnica estadística utilizada fue la descriptiva, ésta analiza series de datos y extrae conclusiones sobre el comportamiento de estas variables, ya que nos interesa conocer la relación existente o no entre el tipo de liderazgo ejercido por los coordinadores en los animadores y el que los animadores opinan es el adecuado para ser ejercido por sus jefes directos (coordinadores)

## SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN

Sujetos	Edad	Género	Estado Civil	Nacionalidad	Población
Animadores	18-25 años	Indistinto	Indistinto	Mexicana	97
Coordinadores	23-28 años				6

**Lugar:** KidZania Santa Fe (Centro de entretenimiento infantil)

## INSTRUMENTOS

Para efectos de esta investigación, se elaboró un instrumento en donde se determinó el tipo de liderazgo que tienen los coordinadores operacionales y el que requieren los animadores para efectuar sus actividades diarias de la mejor manera y en un clima laboral favorable; una vez que obtenidos los resultados, se adecuó el instrumento para establecer el tipo de liderazgo que deberán tener los coordinadores operacionales y realizar la propuesta de desarrollo personal de los actuales así como cambiar el perfil de éstos para futuras contrataciones y/o promociones internas.

El instrumento de evaluación tomó en cuenta 6 tipos de liderazgo, cada estilo identificado a través de 5 preguntas y una de estas fue en sentido negativo teniendo un total de 30 preguntas.

Cada tipo de liderazgo agrupado por bloques eligiendo una pregunta de cada uno para armar el cuestionario final.

Los sujetos a los que se les aplicó la encuesta fueron, en primera instancia a los coordinadores para conocer el tipo de liderazgo que están ejerciendo sobre los animadores.

Posteriormente se adecuó esta encuesta, aplicándola a los animadores para conocer el tipo de liderazgo que requieren para poder realizar sus actividades de la mejor manera y de esta forma lograr disminuir la rotación y mejorar el clima laboral.

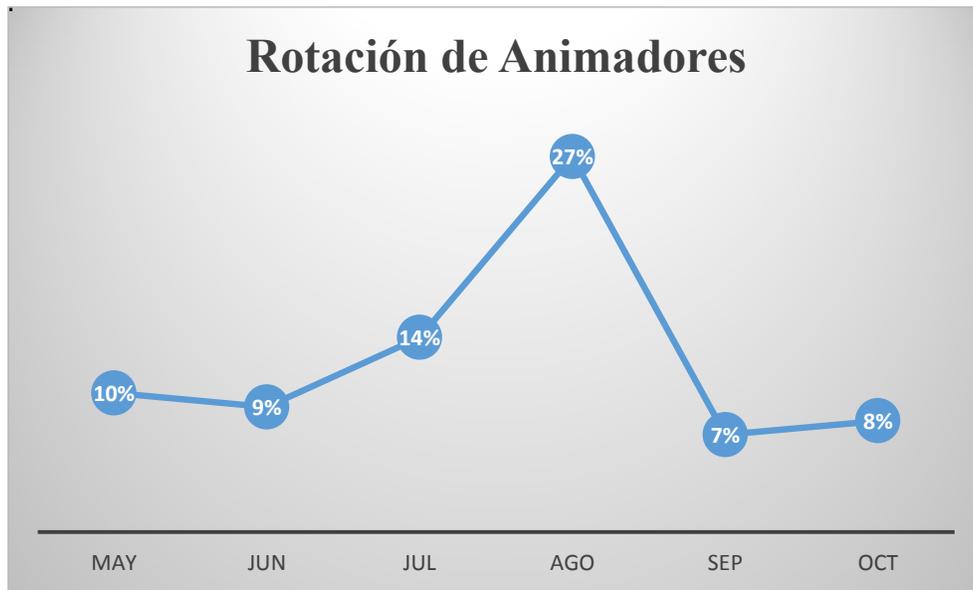
Una vez que determinado el tipo de liderazgo que manifestaron tener y el que se requiere en los coordinadores operacionales, se propone realizar talleres y cursos para ir modificando la conducta de éstos, tomando en cuenta aspectos básicos del tipo de liderazgo orientándolos a una mejor satisfacción personal y laboral, siendo agentes de cambio en la Organización.

## CAPÍTULO 7

### RESULTADOS

#### 7.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados que se muestran a continuación en la gráfica 1, son el porcentaje de rotación de animadores obtenida tomando 6 meses como base, obtenidos de las encuestas de salida:



*Gráfica 1. Porcentaje de rotación de animadores en el periodo de estudio comprendido con fines de esta investigación*

*Fuente: Recursos Humanos, KidZania Santa Fe, 2013*

En cuanto a las causas de rotación, en el siguiente esquema se muestran las principales causas:

46% debido al mal trato por parte del jefe directo

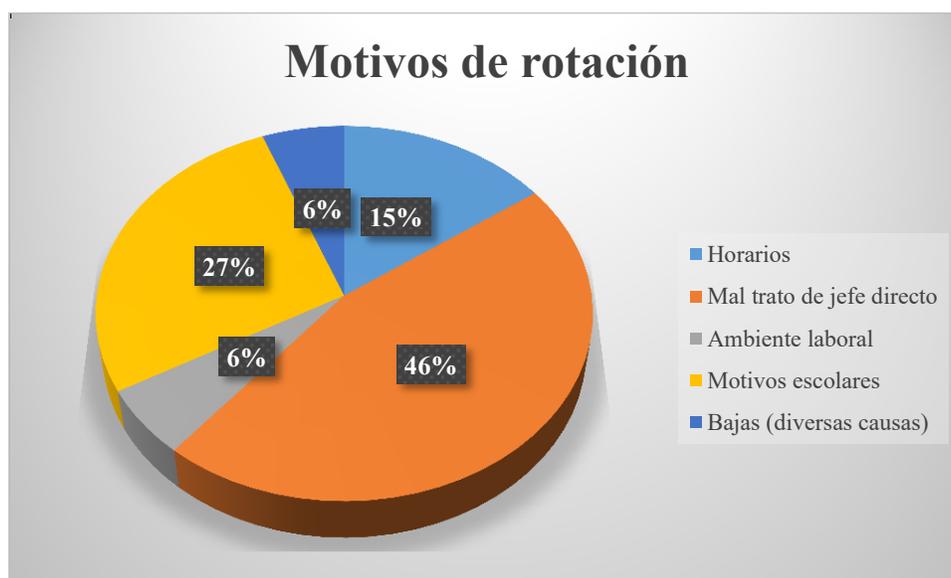
27% por motivos escolares

15% horarios

6% ambiente laboral

6% bajas por diversas causas

La siguiente gráfica muestra el porcentaje de las principales causas de rotación de animadores en un periodo de seis meses:

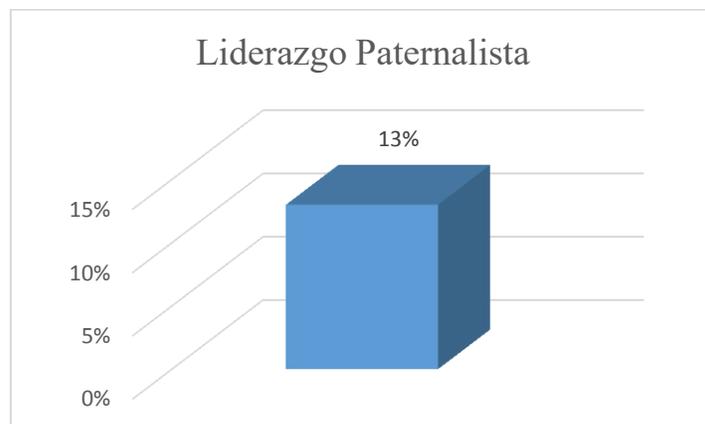


**Gráfica 2. Porcentaje de los principales motivos de renuncias en un periodo de seis meses en el que se llevó a cabo el presente estudio**

Fuente: Recursos Humanos, KidZania Santa Fe, 2013

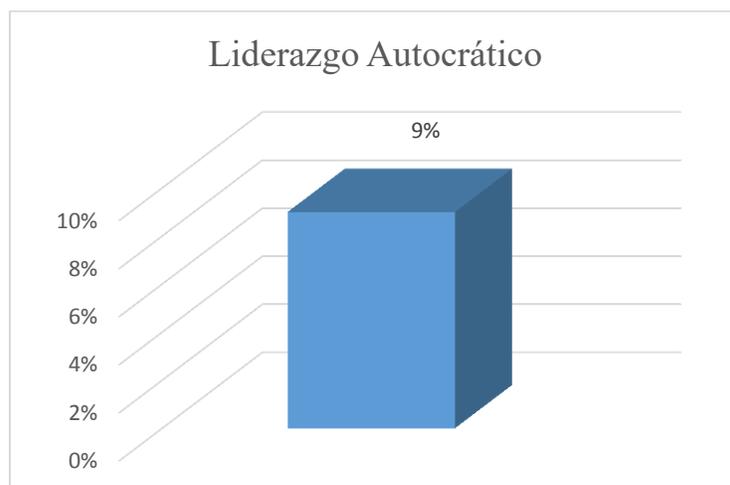
A continuación se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a los animadores:

La gráfica 3, muestra el porcentaje de animadores (13%) que consideraron que un liderazgo paternalista es el adecuado para que su desempeño sea sobresaliente.



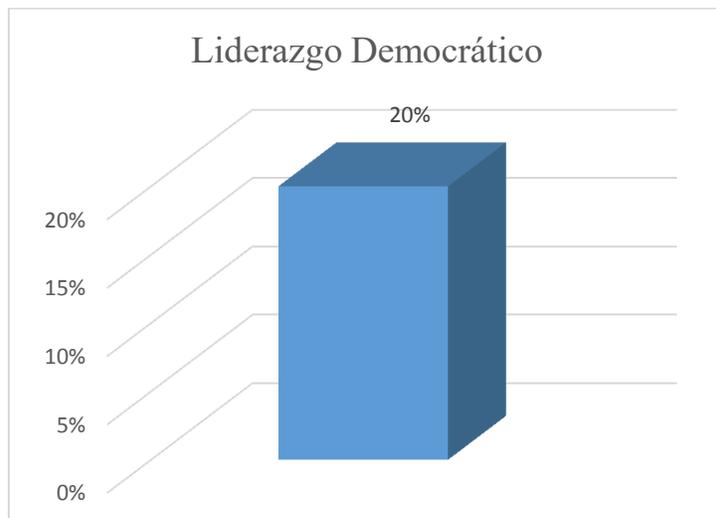
*Gráfica 3. Porcentaje de animadores que prefieren un liderazgo paternalista*

La gráfica 4, se muestra el porcentaje de animadores (9%) que consideran que un liderazgo autocrático es el adecuado para que su desempeño sea sobresaliente.



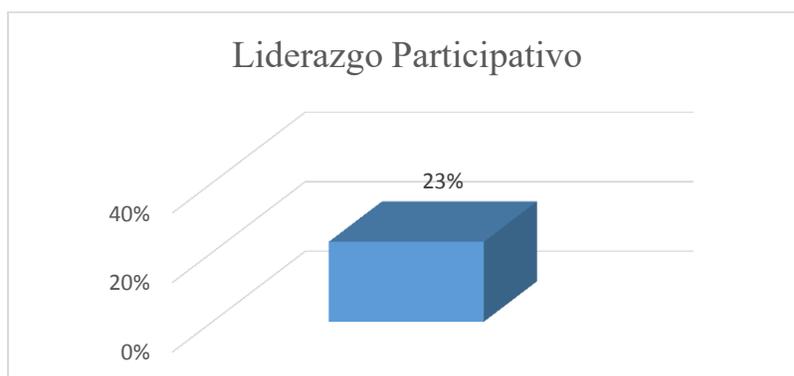
*Gráfica 4. Porcentaje de animadores que prefieren un liderazgo autocrático*

La gráfica 5, se muestra el porcentaje de animadores (20%) que consideran que un liderazgo democrático es el adecuado para que su desempeño sea sobresaliente.



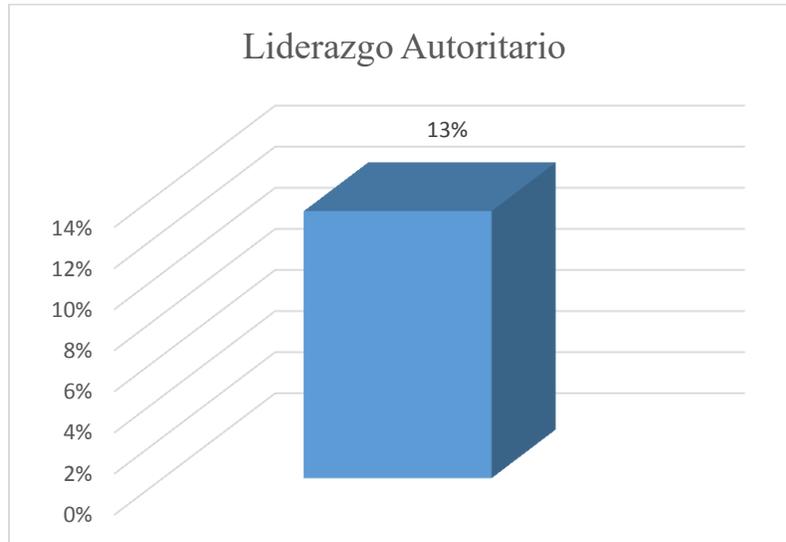
**Gráfica 5. Porcentaje de animadores que prefieren un liderazgo democrático**

La gráfica 6, se muestra el porcentaje de animadores (23%) que consideran que un liderazgo participativo es el adecuado para que su desempeño sea sobresaliente.



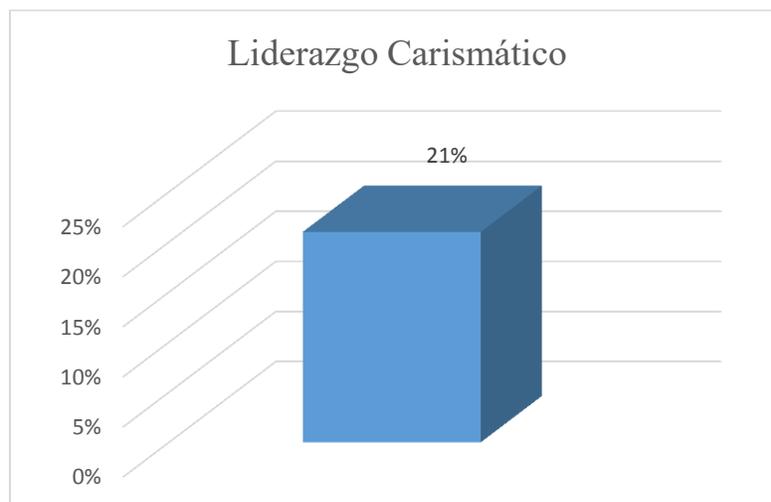
**Gráfica 6. Porcentaje de animadores que prefieren un liderazgo participativo**

La gráfica 7, se muestra el porcentaje de animadores (13%) que consideran que un liderazgo autoritario es el adecuado para que su desempeño sea sobresaliente.



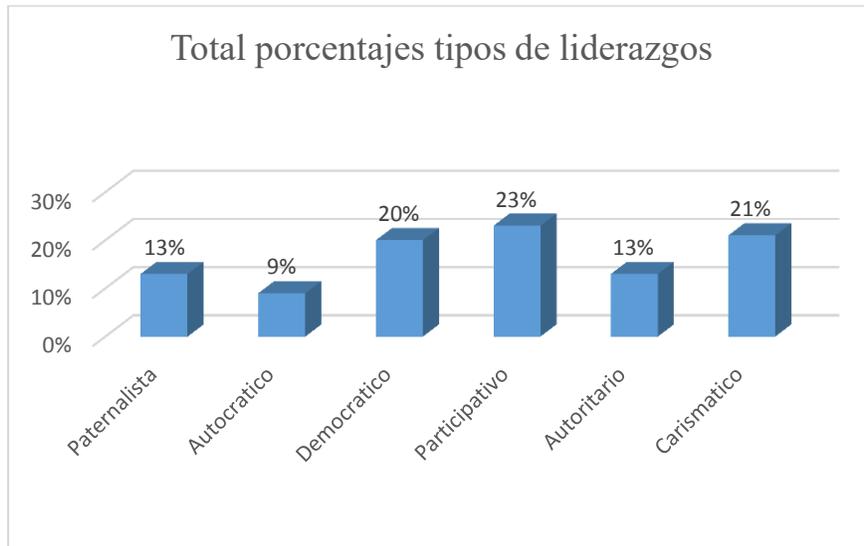
*Gráfica 7. Porcentaje de animadores que prefieren un liderazgo autoritario*

La gráfica 8, se muestra el porcentaje de animadores (21%) que consideran que un liderazgo carismático es el adecuado para que su desempeño sea sobresaliente.



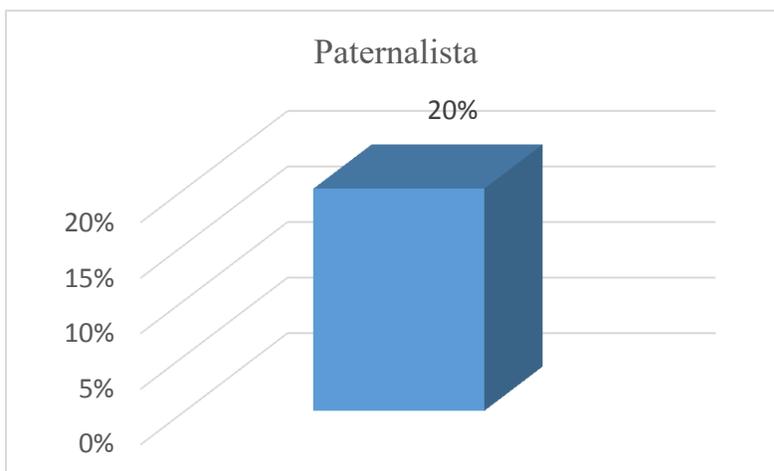
*Gráfica 8. Porcentaje de animadores que prefieren un liderazgo carismático*

En la gráfica 9 se puede observar los diferentes porcentajes obtenidos de la opinión de los animadores, en relación al liderazgo que consideran es el adecuado para que su desempeño sea sobresaliente



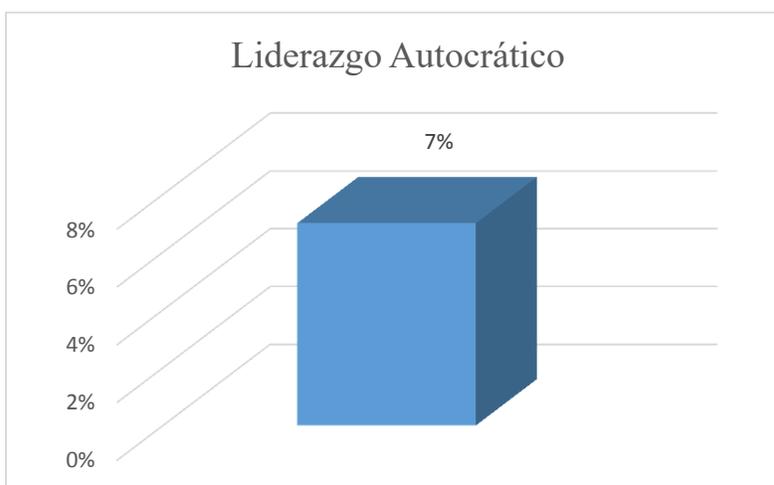
**Gráfica 9. Porcentajes totales de la opinión de los animadores en cuanto al tipo de liderazgo que consideran el adecuado**

La gráfica 10, se muestra el porcentaje de coordinadores (20%) que consideran que un liderazgo paternalista es el adecuado para obtener los mejores resultados de su equipo de trabajo.



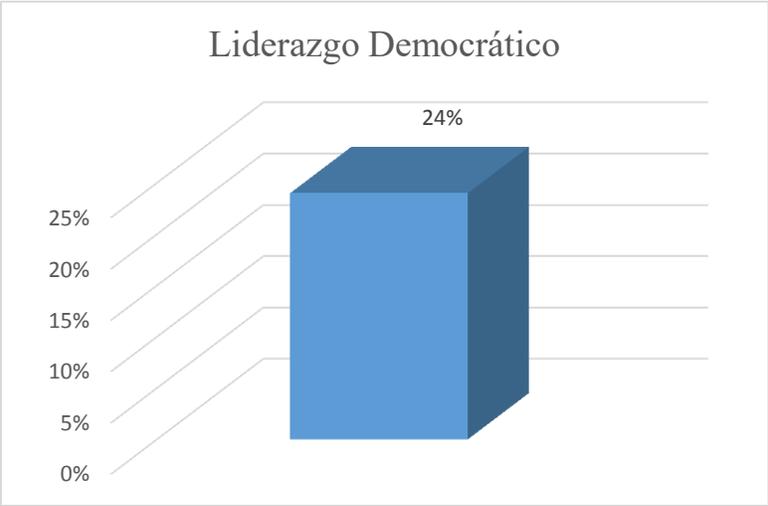
**Gráfica 10. Porcentaje de coordinadores que refieren ejercer un liderazgo paternalista**

La gráfica 11, se muestra el porcentaje de coordinadores (7%) que consideran que un liderazgo autocrático es el adecuado para obtener los mejores resultados de su equipo de trabajo.



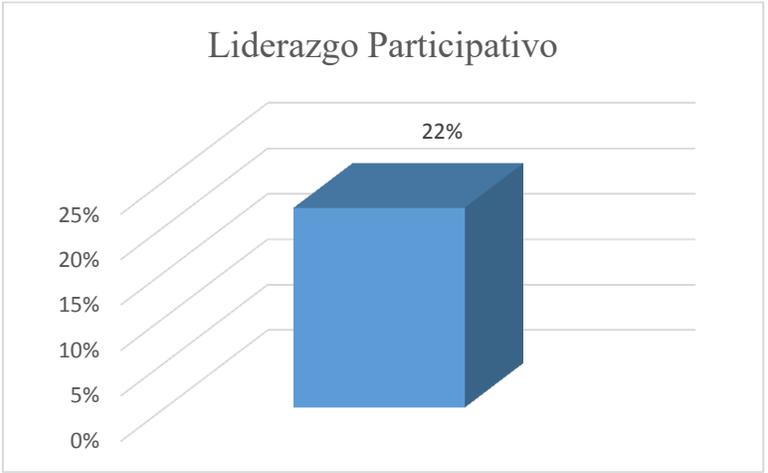
**Gráfica 11. Porcentaje de coordinadores que refieren ejercer un liderazgo autocrático**

La gráfica 12, se muestra el porcentaje de coordinadores (24%) que consideran que un liderazgo democrático es el adecuado para obtener los mejores resultados de su equipo de trabajo.



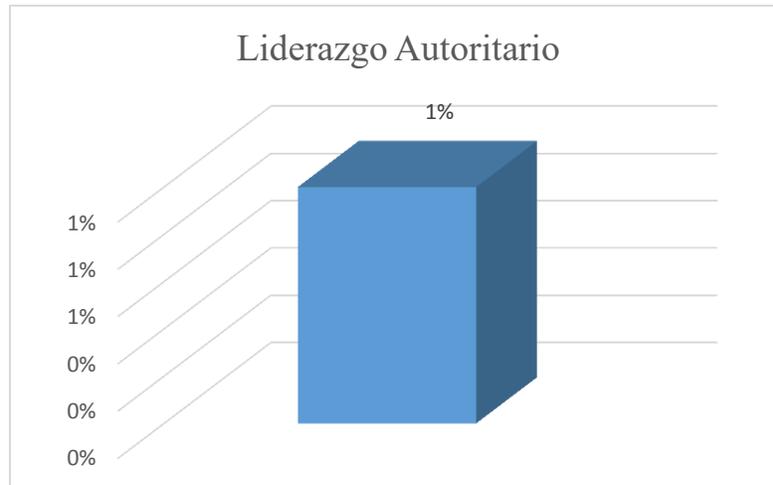
**Gráfica 12. Porcentaje de coordinadores que refieren ejercer un liderazgo democrático**

La gráfica 13, se muestra el porcentaje de coordinadores (22%) que consideran que un liderazgo participativo es el adecuado para obtener los mejores resultados de su equipo de trabajo.



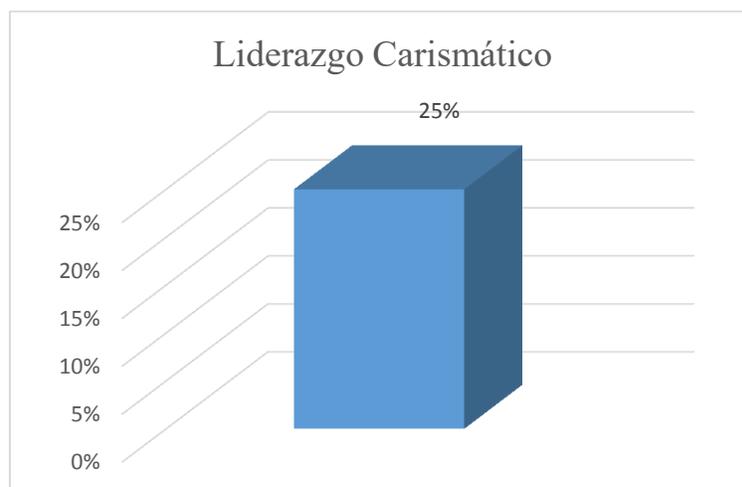
**Gráfica 13. Porcentaje de coordinadores que refieren ejercer un liderazgo participativo**

La gráfica 14, se muestra el porcentaje de coordinadores (1%) que consideran que un liderazgo autoritario es el adecuado para obtener los mejores resultados de su equipo de trabajo.



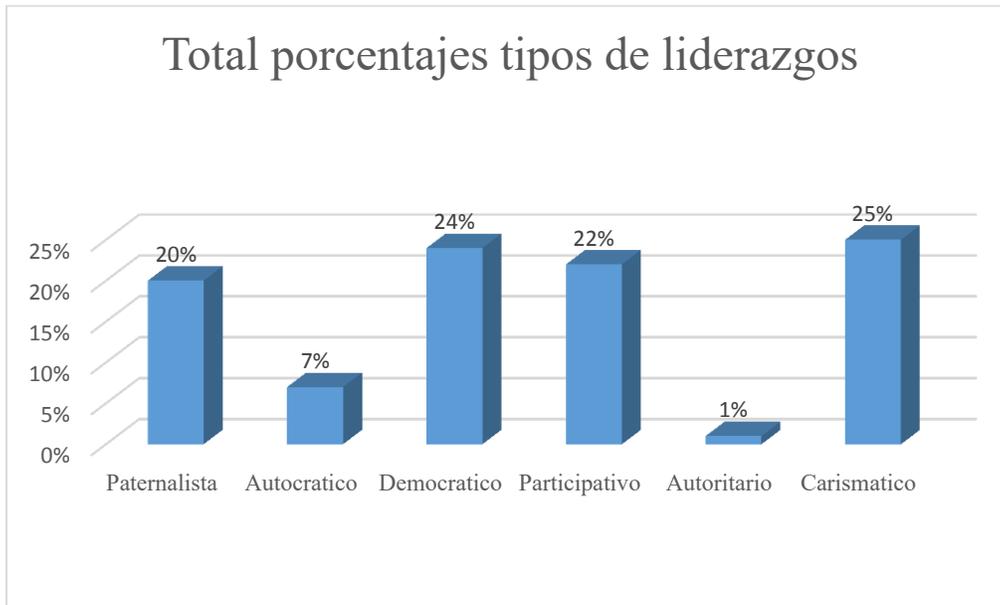
**Gráfica 14. Porcentaje de coordinadores que refieren ejercer un liderazgo autoritario**

La gráfica 15, se muestra el porcentaje de coordinadores (25%) que consideran que un liderazgo carismático es el adecuado para obtener los mejores resultados de su equipo de trabajo.



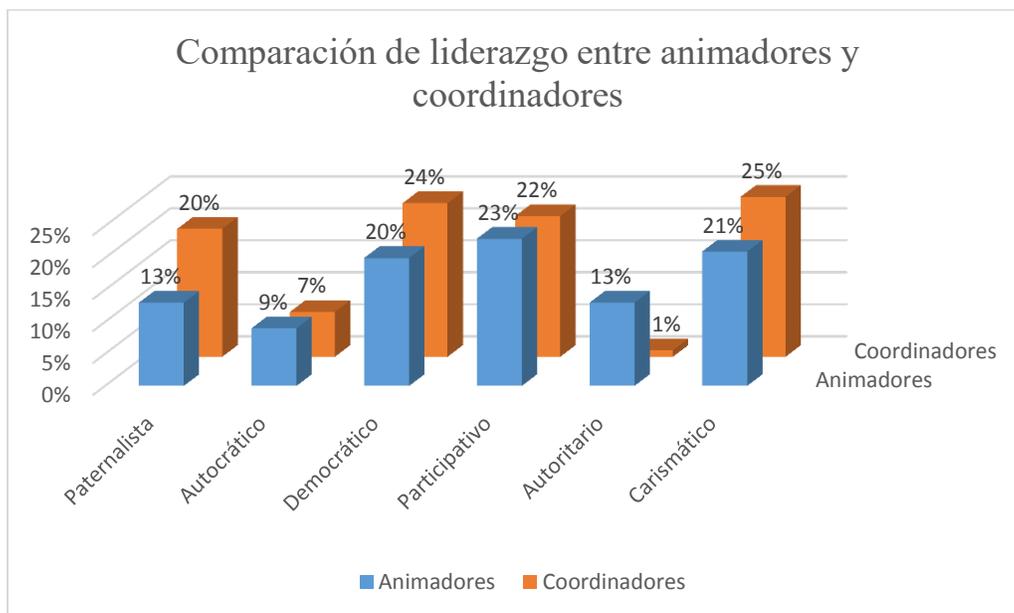
**Gráfica 15. Porcentaje de coordinadores que refieren ejercer un liderazgo carismático**

En la gráfica 16 se puede observar los diferentes porcentajes obtenidos de la opinión de los coordinadores, en relación al liderazgo que consideran ejercen sobre los animadores para obtener los mejores resultados de su equipo de trabajo.



**Gráfica 16. Porcentajes totales de la opinión de los coordinadores en cuanto al tipo de liderazgo que consideran ejercer sobre los animadores**

En la gráfica 17 se observa la comparación de porcentajes entre los diferentes tipos de liderazgo que los coordinadores refieren ejercer, con los tipos de liderazgo que los animadores consideran que es el adecuado para que su desempeño sea sobresaliente.



*Gráfica 17. Porcentajes totales comparativos entre animadores y coordinadores en cuanto al tipo de liderazgo*

## **7.2 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

De acuerdo con el análisis estadístico realizado y a las gráficas que se presentaron, se puede determinar que la relación existente entre el tipo de liderazgo que a los animadores les gustaría influenciaran sus jefes directos versus el que están ejerciendo hasta el momento del presente estudio, tiene diferencias significativas:

En la gráfica 1 observamos la rotación de animadores. Es importante mencionar, que los meses de Julio y Agosto son “temporadas alta” cuando se recibe mayor número de visitantes, esto por ser vacaciones y se puede considerar que este puede ser un factor importante en la renuncia de los animadores. Durante la temporada baja el porcentaje de rotación de los animadores es bastante significativo (34%), si las renunciaciones se dieran únicamente en temporada alta, podría atribuirse a la carga de trabajo pero en temporada baja no deberían presentarse renunciaciones, luego entonces el incremento en la renuncia de animadores en la temporada alta podría atribuirse a la carga de trabajo en combinación con el tipo de liderazgo de los coordinadores y las renunciaciones en temporada baja únicamente atribuirse en buena medida al tipo de liderazgo de los coordinadores.

De acuerdo con la gráfica 2 en donde se mencionan los principales motivos de renunciaciones en un periodo de 6 meses (en el que se llevó a cabo el presente estudio), podemos observar que de las encuestas de salida realizadas a los colaboradores, el 46% menciona que recibieron un mal trato por parte de sus jefes directos (Coordinadores), principal motivo de su renuncia, porcentaje similar al 34% de renunciaciones que se presentan en temporada baja y que puede ser atribuible al tipo de liderazgo de los coordinadores, coincidiendo con Kahai y Sosik (1997) quienes afirman que el estilo de liderazgo afecta el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad individual y, por ende, sobre la productividad global, se corrobora que la información referida en la gráfica puede ser fidedigna.

Otro porcentaje que se observa en la gráfica 2, es el 6% que se refiere al mal ambiente laboral en donde se refleja algún tipo de problemática entre compañeros de trabajo, pero

que también puede estar relacionado con las condiciones de trabajo generadas por los coordinadores.

Un porcentaje importante de los motivos de renuncia, son cuestiones escolares (27%), refiriéndose a que sus coordinadores no permiten los ajustes administrativos necesarios para que sus horarios escolares sean compatibles con la disponibilidad laboral, situación que no debería ser problemática dado que la empresa otorga como prestación a los animadores esta posibilidad y solo es cuestión de percepción por parte del coordinador.

Otro porcentaje igualmente significativo es el referente a horarios (15%) que está estrechamente relacionado con las necesidades escolares de los animadores. El 6% que se manifiesta como diversas causas es tan múltiple que no es significativo para el presente estudio.

En la gráfica 3 se muestra el porcentaje de animadores que prefieren un líder paternalista (13%) es decir alguien amistoso, sobornable, leal; en cuanto al tratamiento de conflictos que trata de suavizar desacuerdos, armónico, y coexiste de manera pacífica. En este mismo rubro, la gráfica 10 nos muestra que el 20% de los coordinadores consideran que han adoptado este tipo de liderazgo por lo que su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo. De acuerdo con Díaz Guerrero esto puede ser causado porque en la conciencia mexicana, hay una orfandad traumática, un fantasma del padre ausente y que el mexicano necesite una figura paterna idealizada; Por lo que aparentemente este liderazgo no tiene ms adeptos debido a que otra de sus características indica que no hay una clara diferencia en la

forma que se entregan premios y castigos creando incertidumbre en el subordinado sobre la manera en que debe comportarse, situación que hoy en día, en las nuevas generaciones no refiere mayor aspiración a obtener un puesto mayor o el reconocimiento de sus pares.

En la gráfica 4 donde se muestra el porcentaje de animadores que prefieren un líder autocrático (9%) a éstos sujetos les gustaría como líder una figura que opta por procedimientos estandarizados, tendencia a la represión; en cuanto al tratamiento de conflictos estos son suprimidos por su imposición de autoridad, luchar a ganar o perder, decidida por el jefe más alto o por arbitraje de un tercero. Este liderazgo es especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que el líder no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas lo que brinda seguridad al subordinado. Esta preferencia se presenta, aunque de acuerdo con Bernard Bass (1990) para las nuevas generaciones, el estilo autoritario no es el más adecuado, ya que al ser un liderazgo en donde se reprime la posibilidad de expresar los sentimientos, pensamientos y posibles mejoras, no favorece el desarrollo de los colaboradores y no se puede considerar que la organización se encuentre en momentos de crisis, siendo esta la percepción generalizada del resto de los animadores en este estudio (91%).

En la gráfica 5 podemos observar que el porcentaje de animadores que prefieren un liderazgo democrático (20%), que se caracteriza por tener autocontrol y compromiso, tiene una autoridad funcional basada en la competencia y que en cuanto al tratamiento de conflictos resuelve problemas de forma válida evaluando los diferentes punto de vista este liderazgo figura entre los porcentajes más altos, ya que al ser el líder, el que toma decisiones, tras potenciar la discusión del grupo y hacer partícipes a los jóvenes en estas

decisiones, los hace sentir que sobresalen y tienen un lugar dentro del grupo. Este resultado concuerda con lo propuesto por Maslow (1943) quien menciona que es necesario que el individuo se sienta adecuadamente motivado para liberar todas sus fuerzas potenciales; el trabajo puede ser vehículo ideal de autorrealización, y el ajuste o desajuste psíquico del individuo puede radicar en su vida laboral. De la misma manera, la teoría “Y” de McGregor (1960) respalda que el líder tome decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores.

En la gráfica 6 se muestra el porcentaje de animadores que prefieren a un líder participativo (23%) pues éste consulta con sus colaboradores, toma en consideración ideas de ellos; en cuanto al tratamiento de conflictos, suele tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores resolviéndolos de forma concreta así mismo, motiva al grupo para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos. Esto concuerda con la opinión de Diaz Guerrero (2007), quien afirma que los mexicanos están siempre dispuestos al servicio, y en principio a la cooperación y pueden entender que la colaboración es el mejor camino para obtener resultados y están prestos a dar y compartir desde lo material hasta lo espiritual, encontrando fácilmente apoyo y comprensión en sus semejantes. Dado que este tipo de liderazgo es el que presenta mayor frecuencia en los resultados, podemos decir que los animadores se sienten más cómodos con un líder que los aliente a la comunicación entre los integrantes de la organización y que los estimulen a trabajar juntos, cooperando en todo lo posible.

En la gráfica 7 se puede observar el porcentaje de animadores que prefieren un liderazgo autoritario (13%) que se basa en un estilo dominante, éste líder suele tomar decisiones sin

necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas por lo que no hay necesidades de enfrentarse a situaciones conflictivas. Los líderes con estas características pueden lograr sostener su liderazgo, solo hasta que las personas por debajo de él, consiguen una manera de enfrentarlo, rebelarse, e incluso suplantarlo por otro líder que sea más acorde a lo que requiere el grupo.

De acuerdo con el estudio presentado, los animadores refieren sentirse menos cómodos si llegasen a tener un líder autocrático ya que este tipo de liderazgo, dificulta las relaciones dentro del equipo, porque lejos de haber un ambiente de respeto, se crea un ambiente de presión, nerviosismo, temor, rabia, e impotencia; confirmando lo que postulan Rodríguez y Ramírez (2004), respecto a que en las empresas mexicanas existe gran cantidad de normas, políticas, reglas y procedimientos a los cuales no sólo se les da demasiada importancia, de esta forma tanto la empresa privada como la pública en México se han caracterizado por su liderazgo autoritario. Una consecuencia directa de la utilización de este tipo de liderazgo en el ámbito laboral mexicano puede ser la baja autoestima a la que se refieren los estudios realizados por el doctor Rogelio Díaz-Guerrero (2007) en su “Psicología del mexicano”.

La gráfica 8 nos muestra el porcentaje de animadores que les gustaría tener un líder carismático (21%) el cual consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas, administra soluciones consistentes; en cuanto al tratamiento de conflictos es comprometido, negociador y en posiciones intermedias, soluciones “factibles”. El liderazgo carismático es una mezcla de liderar y carisma, es decir, liderar con carisma.

De acuerdo con el estudio realizado, este tipo de liderazgo representa un alto porcentaje de afinidad ya que cuando se tiene un liderazgo carismático se tiene mayor control, debido a que el carisma cautiva en cierto modo a las personas y hace que éstas apoyen y sigan a esta persona, tal como lo mencionan Rodríguez E. y Ramírez B. (2004) quienes indican que la actitud flexible y adaptativa del mexicano permite aceptar la divergencia de opciones y propicia la armonía y la cordialidad.

En la gráfica 9 podemos observar que la agrupación de los porcentajes de los tipos de liderazgo paternalista, democrático, participativo y carismático que tienen en común rasgos humanistas, dan un total del 77%, en comparación con el 22% que significa la suma del liderazgo autocrático y autoritario. De acuerdo con Park (1996); Ogbonna y Harris, (2000) quienes mencionan que el estilo de liderazgo influye sobre el individuo a través de los mecanismos de recompensa, sobre el proceso de toma de decisiones y sobre la cultura competitiva e innovadora. Se puede decir que prefieren estos tipos de liderazgo porque pertenecen a una generación que tiene grandes presiones e incluso verdadera marginación, discriminación y exclusión social que se encuentra luchando por un lugar en la sociedad, por lo que les resulta importante y satisfactoria la aprobación de sus jefes directos, la toma de decisiones compartida y la posibilidad de innovar y ser creativos en sus puestos de trabajo.

En la gráfica 16 que nos muestra los resultados totales de la percepción del liderazgo que los coordinadores refieren ejercer sobre los animadores. Se puede observar que el liderazgo carismático es que le sobresaale, siguiéndole el liderazgo democrático

Como podemos observar en la gráfica 17, en todos los tipos de liderazgo el porcentaje de animadores y coordinadores es muy similar, esta situación puede deberse a que la edad promedio tanto de los animadores como de los coordinadores es muy parecida, es decir pertenecen a la misma generación aunque desempeñen puestos diferentes dentro de la organización. De la misma manera se observa que los porcentajes más cercanos entre sí, se encuentran entre el liderazgo participativo, teniendo un 23% por parte de los animadores y un 22% por parte de los coordinadores, reflejando el alto aprecio que en esta generación se tiene de la participación y aportación de ideas en la toma de decisiones aunque existe un liderazgo personal efectivo del coordinador. En contraste el porcentaje más alto que presentan los coordinadores se refiere al liderazgo carismático con un 25% lo que puede significar que esta generación gusta de la aceptación de sus subordinados lo que le resulta altamente motivante aunque en contraparte la productividad puede verse afectada debido a la posible relajación de la normatividad organizacional.

De acuerdo con los resultados anteriores, podemos deducir que los estilos de liderazgo que los animadores prefieren así como los que los coordinadores prefieren ejercer y que son predominantes en el presente estudio, están relacionados entre sí: liderazgo democrático, participativo y carismático, ya que estos tres buscan que los subordinados den su punto de vista para que el líder las tome en cuenta y pueda hacer una efectiva toma de decisiones. Una cuestión importante a tomar en cuenta es la disciplina que no se puede dejar de lado, ya que es una delgada línea y que puede ser causa de un liderazgo poco exitoso.

### **III. CONCLUSIONES**

Los objetivos general y específicos se alcanzaron ya que se logró identificar el tipo de liderazgo que los coordinadores operacionales y el tipo de liderazgo que los animadores prefieren para cumplir sus funciones de una manera satisfactoria y en un buen ambiente laboral, lo que permite establecer una propuesta para elaborar un perfil en el que las competencias (principalmente orientadas al liderazgo) se modifiquen y en los coordinadores actualmente están laborando, se modifique el tipo de liderazgo siendo parte de un plan de desarrollo integral.

Con relación a las hipótesis planteadas, se comprobó que el liderazgo tiene relación en la actitud de los animadores y el tipo de liderazgo que los coordinadores ejercen puede disminuir o aumentar la rotación de los animadores.

La relación entre el tipo de liderazgo de los coordinadores y la actitud de los animadores se observa en el tipo de respuestas que emiten los animadores con respecto al tipo de liderazgo que desearían que sus superiores ejercieran, la discrepancia entre el estilo deseado y el liderazgo ejercido crea malestares e inconformidades que redundan en actitudes negativas que afectan el desempeño laboral.

La relación entre el tipo de liderazgo de los coordinadores y la rotación de los animadores se determina que es significativa pues a pesar de que en temporada alta la rotación incrementa probablemente por ser vacaciones considerando este factor importante en la renuncia de los animadores, sin embargo, el porcentaje total de las renunciaciones en temporada

baja representa un incremento mayor que si las renunciaciones se dieran únicamente en temporada alta, el incremento en la renuncia de animadores en la temporada alta podría atribuirse a la carga de trabajo en combinación con el tipo de liderazgo de los coordinadores y las renunciaciones en temporada baja únicamente atribuirse en buena medida al tipo de liderazgo de los coordinadores.

De acuerdo con estos resultados, el tipo de liderazgo que mayor posibilidad de éxito pueda tener en este centro de entretenimiento infantil es el **líder participativo** porque se adecúa a la situación a la que debe responder, incluso puede dejar actuar al grupo que dirige sin relajar la disciplina y la normatividad pues es dinámico y flexible. Deberá estar atento para evaluar constantemente la motivación, la capacidad, y la experiencia de los animadores consultando con ellos y tomando en consideración sus ideas tanto para el mejor desempeño de sus labores como para el tratamiento y manejo de los conflictos y los resolverá de forma concreta.

#### **IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Guillén R., Arturo (2006). *“Economía y sociedad en América latina, entre la globalización, la regionalización y el cambio estructural”*. México, Ed. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Barcelo Matutano, Gabriel (1993) *“El oficio de mandar”*. México, Ed. Limusa
- E. Baer, Earl (1981) *“Las relaciones humanas en los negocios”*. México , Ed. Limusa
- Schultz Duane P., Schultz Sydney Ellen (2009) *“Teorías de la personalidad”*. México, Ed. Cengage Learning
- Maslow, Abraham (1979) *“El hombre autorrealizado”*. España (3ª. Edición), Ed. Kairós
- Ruiz, Moisés (2003) *“La encrucijada del líder (el liderazgo en las organizaciones)”*. España, Ed. Thompson.
- Tichy, Noel M. (2003) *“Líderes en acción”*. México, Ed. CECSA
- Sánchez Vázquez, Juan Francisco (2010) *“Liderazgo: Teorías y aplicaciones”*. Salamanca, Ed. Universidad Pontificia de Salamanca
- Likert, Rensis (1967). *“The human organization: Its management and value”*. Nueva York, Ed. McGraw Hill
- Maslow, Abraham Harold (2005). *“El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy (orig.: “Maslow on Management”)*”. Barcelona, Ed. Paidós Ibérica
- Hernández Sampieri, Fernández Collado, (2006). *“Metodología de la investigación”*. México (4ta. Edición). Ed. McGraw Hill.

- Kerlinger (2002) “*Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias Sociales*”. México Ed. McGraw Hill.
- Shultz, D. (1997) “*Psicología Industrial*”. México Ed. McGraw Hill.
- Quirk, Thomas J. (1983) “*Métodos de Investigación en Psicología*”. México Ed. Limusa
- Rodríguez Estrada Mauro, Ramírez Buendía Patricia (2004) “*Psicología del mexicano en el trabajo*”. México (2ª. Edición). McGraw Hill.
- Díaz Guerrero, Rogelio (2007). “*Psicología del Mexicano*”. México, Ed. Trillas
- Hernández Medina, A., Narro Rodríguez, L., (1985) “*Como somos los mexicanos*”, Centro de Estudios Educativos- CREA.

#### **Fuentes electrónicas**

- INTERNATIONAL ASSOCIATION OF AMUSEMENT PARKS AND ATTRACTIONS (2000). *Annual Report, 1999*. Recuperado de: <http://www.iaapa.org/docs/default-document-library/05iaapaannual.pdf?sfvrsn=2>
- DAVIDSON, ROB (1999). *Travel and tourism in Europe*. Longman. New York. Recuperado de: <http://lobsterbooks.com/21097321-ebook-travel-amp-tourism-in-europe-by-rob-davidson-pdf-book-for-free.html>
- PINEDA, MANUEL: ANAYA MARTHA LYDIA (2014). *Parques temáticos, un negocio divertido en México. Alto nivel*. Recuperado de: <http://www.altonivel.com.mx/44669-parques-tematicos-un-negocio-divertido-en-mexico.html>
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (2016). *The Basics of APA Style*. Recuperado de: <http://www.apastyle.org/learn/tutorials/basics-tutorial.aspx>

## V. ANEXOS

### Encuesta para Animadores

	Si	No
1.- Prefiero hacer mi trabajo cuando me prometen algo a cambio.		
2.- Prefiero cuando mis jefes deciden cómo será la forma de trabajar.		
3.- Me gustaría participar en las decisiones que se toman en mi área.		
4.- Me gustaría que mi jefe entendiera las necesidades del área e hiciera lo correspondiente para salir adelante.		
5.- Preferiría que mis jefes se llevaran bien con todos y no sólo con los que no dan sus puntos de vista en contra de ellos.		
6.- Me gusta cuando mis jefes no transmiten por medio de palabras y acciones un conjunto de valores.		
7.- Me gusta trabajar por obtener dinero aunque me llamen la atención por algo que hice mal.		
8.- Es bueno cuando mis superiores me enseñan a realizar las actividades aunque posteriormente no se involucren.		
9.- Por lo general preferiría que mis jefes designan encargados por sectores.		
10.- Me disgusta cuando mis jefes hacen reuniones para saber nuestras opiniones.		
11.- Prefiero trabajar con jefes que imponen su autoridad.		
12.- Por lo general me gusta trabajar con jefes que plantean un futuro prometedor.		
13.- Prefiero que mis padres me digan lo que debo hacer.		
14.- Es mejor cuando mis superiores me asignan las tareas y mis compañeros de trabajo, sin preguntar mi opinión.		
15.- Un jefe no es el que guía, si no el que manda.		
16.- Cuando algo falla prefiero recibir retroalimentación positiva por parte de mis superiores.		
17.- Es bueno cuando mis jefes no saben algo y por no demostrarlo, dan la impresión de enterado, levantando la voz imponiendo su autoridad.		
18.- Preferiría que mis jefes comunicaran sus expectativas de alto desempeño y expresaran su confianza en sus subordinados para alcanzar las metas.		
19.- Desobedezco a mis superiores en todo momento.		
20.- Considero que mis jefes deberían decidir el rumbo del grupo sin consultarnos.		
21.- Me gusta que mis padres me digan cómo se hacen las cosas para que me salgan bien.		
22.- Prefiero cuando mis jefes tratan directamente con las personas involucradas en algún problema para resolverlo de forma pacífica.		
23.- Me gustaría tratar con jefes poco preparados y poco cultos.		
24.- Me gusta cuando mis jefes proporcionan a través de su comportamiento, ejemplos de valores que hay que cumplir.		
25.- Prefiero que mis jefes me prevengan sobre lo peligroso de no cumplir con el deber.		
26.- A mis jefes les gusta escuchar en qué están fallando.		
27.- Por lo general me agrada cuando mi jefe nos incluye en sus planes de mejora al área.		
28.- Me gustaría que mis jefes me hicieran sentirme orgulloso de pertenecer a KidZania.		
29.- Considero que un jefe es el que es superior en todos sentidos a sus subordinados.		
30.- Prefiero cuando mis jefes están dispuestos al sacrificio y esfuerzo para demostrar los valores de la empresa.		

## **Bloques por tipo de liderazgo (Animadores)**

### **Bloque 1.- Líder paternalista**

- 1.- Prefiero hacer mi trabajo cuando me prometen algo a cambio.
- 7.- Me gusta trabajar por obtener dinero aunque me llamen la atención por algo que hice mal.
- 13.- Prefiero que mis padres me digan lo que debo hacer.
- 19.- *Desobedezco a mis superiores en todo momento.***
- 25.- Prefiero que mis jefes me prevengan sobre lo peligroso de no cumplir con el deber.

### **Bloque 2.- Líder autocrático**

- 2.- Prefiero cuando mis jefes deciden cómo será la forma de trabajar.
- 8.- Es bueno cuando mis superiores me enseñan a realizar las actividades aunque posteriormente no involucren.
- 14.- Es mejor cuando mis superiores me asignan las tareas y mis compañeros de trabajo, sin preguntar mi opinión.
- 20.- Considero que mis jefes deberían decidir el rumbo del grupo sin consultarnos.
- 26- *A mis jefes les gusta escuchar en qué están fallando.***

### **Bloque 3.- Líder democrático**

- 3.- Me gustaría participar en las decisiones que se toman en mi área.
- 9.- Por lo general preferiría que mis jefes designan encargados por sectores.
- 15.- *Un jefe no es el que guía, si no el que manda.***
- 21.- Me gusta que mis padres me digan cómo se hacen las cosas para que me salgan bien.
- 27.- Por lo general me agrada cuando mi jefe nos incluye en sus planes de mejora al área.

### **Bloque 4.- Líder participativo.**

- 4.- Me gustaría que mi jefe entendiera las necesidades del área e hiciera lo correspondiente para salir adelante.
- 10.- *Me disgusta cuando mis jefes hacen reuniones para saber nuestras opiniones.***
- 16.- Cuando algo falla prefiero recibir retroalimentación positiva por parte de mis superiores.
- 22.- Prefiero cuando mis jefes tratan directamente con las personas involucradas en algún problema para resolverlo de forma pacífica.
- 28.- Me gustaría que mis jefes me hicieran sentirme orgulloso de pertenecer a KidZania.

### **Bloque 5.- Líder autoritario.**

- 5.- Preferiría que mis jefes se llevaran bien con todos y no sólo con los que no dan sus puntos de vista en contra de ellos.
- 11.- Prefiero trabajar con jefes que imponen su autoridad.
- 17.- Es bueno cuando mis jefes no saben algo y por no demostrarlo, dan la impresión de enterado, levantando la voz imponiendo su autoridad.

**23.- *Me gustaría tratar con jefes poco preparados y poco cultos.***

29.- Considero que un jefe es el que es superior en todos sentidos a sus subordinados.

**Bloque 6.- Líder carismático socializado**

**6.- *Me gusta cuando mis jefes no transmiten por medio de palabras y acciones un conjunto de valores.***

12.- Por lo general me gusta trabajar con jefes que plantean un futuro prometedor.

18.- Preferiría que mis jefes comunicaran sus expectativas de alto desempeño y expresaran su confianza en sus subordinados para alcanzar las metas.

24.- Me gusta cuando mis jefes proporcionan a través de su comportamiento, ejemplos de valores que hay que cumplir.

30.- Prefiero cuando mis jefes están dispuestos al sacrificio y esfuerzo para demostrar los valores de la empresa.

## Encuesta para Coordinadores

	Si	No
1.- Prefiero prometer algo a cambio para que mis subordinados cumplan con el trabajo		
2.- Prefiero decidir cómo será la forma de trabajar.		
3.- Me gusta hacer participar a mis colaboradores en las decisiones que se toman en mi área.		
4.- Entiendo las necesidades del área y hago lo correspondiente para salir adelante.		
5.- Me gusta llevarme bien con todos y no sólo con los que no dan sus puntos de vista en mi contra		
6.-Prefiero reservarme y no transmitir por medio de palabras y acciones un conjunto de valores.		
7.- Me gusta trabajar por obtener dinero aunque me llamen la atención por algo que hice mal.		
8.- Es bueno cuando enseño a mis colaboradores a realizar las actividades aunque posteriormente no me involucre como al principio		
9.- Por lo general prefiero designar encargados por sectores		
10.- Me disgusta hacer reuniones para saber las opiniones de mis subordinados.		
11.- Prefiero imponer mi autoridad		
12.- Por lo general me gusta que plantear un futuro prometedor.		
13.- Prefiero decir a mis subordinados lo que deben hacer		
14.- Es mejor asignar las tareas, sin preguntar la opinión de mis subordinados.		
15.- Un jefe no es el que guía, si no el que manda.		
16.- Cuando algo falla prefiero dar retroalimentación positiva a mis colaboradores.		
17.- Es bueno cuando no se algo y por no demostrarlo, doy la impresión de enterado, levantando la voz imponiendo mi autoridad.		
18.- Me gusta comunicar mis expectativas de alto desempeño y expresar mi confianza en mis subordinados para alcanzar las metas.		
19.- Desobedezco a mis padres en todo momento.		
20.- Considero que es mejor decidir el rumbo del grupo sin consultar a mis colaboradores		
21.- Me gusta decir a mis subordinados como se hacen las cosas para que salgan bien.		
22.- Prefiero tratar directamente con las personas involucradas en algún problema para resolverlo de forma pacífica.		
23.- Considero que mis conocimientos y preparación en las tareas diarias no son los adecuados		
24.- Me gusta transmitir a través de mi comportamiento y acciones, ejemplos de valores que hay que cumplir.		
25.- Prefiero prevenir a mis colaboradores sobre lo peligroso de no cumplir con el deber.		
26.- Me gusta escuchar en qué estoy fallando.		
27.- Por lo general me agrada incluir a mis colaboradores en los planes de mejora al área.		
28.- Me gusta hacer sentir orgullosos a mis colaboradores por pertenecer a KidZania.		
29.- Considero que un jefe es el que es superior en todos sentidos a sus subordinados.		
30.- Prefiero estar dispuesto al sacrificio y esfuerzo para demostrar los valores de la empresa.		

## **Bloques por tipo de liderazgo (Coordinadores)**

### **Bloque 1.- Líder paternalista**

- 1.- Prefiero prometer algo a cambio para que mis subordinados cumplan con el trabajo
- 7.- Me gusta trabajar por obtener dinero aunque me llamen la atención por algo que hice mal.
- 13.- Prefiero decir a mis subordinados lo que deben hacer
- 19.- Desobedezco a mis padres en todo momento.*
- 25.- Prefiero prevenir a mis colaboradores sobre lo peligroso de no cumplir con el deber

### **Bloque 2.- Líder autocrático**

- 2.- Prefiero decidir cómo será la forma de trabajar.
- 8.- Es bueno cuando enseño a mis colaboradores a realizar las actividades aunque posteriormente no me involucre como al principio
- 14.- Es mejor asignar las tareas, sin preguntar la opinión de mis subordinados.
- 20.- Considero que es mejor decidir el rumbo del grupo sin consultar a mis colaboradores
- 26- Me gusta escuchar en qué estoy fallando.*

### **Bloque 3.- Líder democrático**

- 3.- Me gusta hacer participar a mis colaboradores en las decisiones que se toman en mi área.
- 9.- Por lo general prefiero designar encargados por sectores
- 15.- Un jefe no es el que guía, si no el que manda.*
- 21.- Me gusta decir a mis subordinados como se hacen las cosas para que salgan bien.
- 27.- Por lo general me agrada incluir a mis colaboradores en los planes de mejora al área.

### **Bloque 4.- Líder participativo.**

- 4.- Entiendo las necesidades del área y hago lo correspondiente para salir adelante.
- 10.- Me disgusta hacer reuniones para saber las opiniones de mis subordinados.*
- 16.- Cuando algo falla prefiero dar retroalimentación positiva a mis colaboradores
- 22.- Prefiero tratar directamente con las personas involucradas en algún problema para resolverlo de forma pacífica.
- 28.- Me gusta hacer sentir orgullosos a mis colaboradores por pertenecer a KidZania.

### **Bloque 5.- Líder autoritario.**

- 5.- Me gusta llevarme bien con todos y no sólo con los que no dan sus puntos de vista en mi contra
- 11.- Prefiero imponer mi autoridad
- 17.- Es bueno cuando no se algo y por no demostrarlo, doy la impresión de enterado, levantando la voz imponiendo mi autoridad.
- 23.- Considero que mis conocimientos y preparación en las tareas diarias no son los adecuados*

29.- Considero que un jefe es el que es superior en todos sentidos a sus subordinados

**Bloque 6.- Líder carismático socializado**

**6.- Prefiero reservarme y no transmitir por medio de palabras y acciones un conjunto de valores.**

12.- Por lo general me gusta que plantear un futuro prometedor.

18.- Me gusta comunicar mis expectativas de alto desempeño y expresar mi confianza en mis subordinados para alcanzar las metas.

24.- Me gusta transmitir a través de mi comportamiento y acciones, ejemplos de valores que hay que cumplir.

30.- Prefiero estar dispuesto al sacrificio y esfuerzo para demostrar los valores de la empresa.