



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGIA

**LA INFLUENCIA DE LA CULTURA: LIDERAZGO Y
ENGAGEMENT EN GERENTES**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

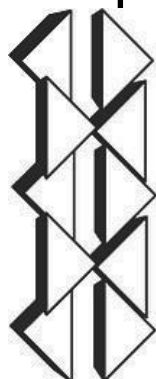
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :

NICSIA NAYELI MONTAÑO LÓPEZ

JURADO DEL EXAMEN

**DIRECTORA: DRA. LUZ MARÍA CRUZ MARTÍNEZ
COMITÉ: DRA. MARÍA SUGHEY LÓPEZ PARRA
LIC. NANCY MONTERO SANTAMARÍA
DR. PEDRO WOLFGANG VELASCO MATUS
LIC. DONANIN DELGADILLO CARRASCO**



**FES
ZARAGOZA**

MÉXICO, CDMX

MAYO 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.

Agradecimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México por la oportunidad que me brindó para obtener mayor conocimiento y crecer académicamente.

A la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza por enseñarme que el aprendizaje puede ser diverso y se complementa.

A la Dra. Luz María Cruz Martínez por su apoyo fuera y dentro del proyecto y por mostrarme que se puede obtener algo más allá de lo que tienes hoy.

Al Dr. Pedro Wolfgang Velasco Matus por sus atenciones en cada parte del proyecto y sus consejos en la realización de éste.

A la Dra. María Sughey López Parra por su disposición y compromiso con el proyecto.

A la Lic. Nancy Montero Santa María por los consejos y enseñanzas durante todo el proceso.

A la Lic. Donanin Delgadillo Carrasco por su entusiasmo y orientación en el camino a recorrer.

A mi familia por la confianza, apoyo y cariño en todo lo que he hecho. Por la paciencia y el enseñarme que incluso lo que puedes ver más difícil se puede lograr si así lo quieres y actúas.

A mi abuelo por ser parte esencial en este logro, apoyarme en todas mis metas y enseñarme que siempre hay que seguir con la cabeza en alto a pesar de las dificultades.

A mis amigos por acompañarme en cada momento y apoyarme siempre, enseñarme que puedo contar con las mejores personas en mi vida ya sea cerca o lejos. Gracias Bryan y Vanessa por estar desde el comienzo y hasta el final.

A todos mis compañeros por sus enseñanzas y todas las experiencias vividas, porque de cada uno aprendí un poco más.

Contenido

Introducción	5
Cultura	8
La cultura en las organizaciones	15
Importancia de la cultura nacional sobre la cultura organizacional	22
Liderazgo	26
Perspectiva de Liderazgo en México	34
Evaluación del Liderazgo.	35
¿Por qué Engagement?	41
Engagement en México.	44
Abnegación y Machismo	47
Machismo.	48
Abnegación.	52
Justificación.	56
Pregunta de investigación	59
Participantes.	60
Instrumentos.	61
Procedimiento.	63
Resultados	64
Discusión	66
Resultados	70
Análisis correlacional entre escalas.	70
Análisis de regresión lineal: Cultura, Estilos de liderazgo y Engagement.	74

Influencia de la cultura y los Estilos de Liderazgo en el Engagement.	77
El Engagement como variable mediadora entre Cultura y Estilos de Liderazgo.	79
Discusión	81
Discusión General	86
Referencias Bibliográficas	90

Introducción

La supervivencia de las organizaciones depende de su capacidad de adaptación a las demandas del entorno, y el grado en que los líderes flexibilicen la organización (Contreras y Barbosa, 2013). Es por eso que, ante los cambios constantes, las organizaciones se enfocan en implementar estrategias que han sido exitosas en otras situaciones y que han ayudado a mejorar la efectividad y mantenimiento de las empresas.

Es en esta implementación cuando los líderes tienen un papel importante, influir en los demás para cumplir los objetivos de la organización. Esta función se puede ver diferenciada por el grado de *Engagement*, es decir la implicación, identificación y esfuerzo que empeña en las tareas. Sin embargo, tanto la implementación de estrategias por parte de los líderes como el Engagement se ven permeados por la cultura, la cual genera patrones de conducta y creencias o normas que determinan la forma en que se lleven a cabo las tareas, la definición de objetivos y a largo plazo la efectividad obtenida. Ya que como menciona Santana (2007) cada país tiene su propia cultura, costumbres, valores y percepciones, y esto, desde el punto de vista de la subjetividad humana, es lo que marca la diversidad y heterogeneidad: no podemos sentirnos como todos, cuando somos diferentes a todos.

En el caso de la cultura mexicana, son el Machismo y la Abnegación los que son considerados como rasgos nucleares, y ante su permanencia dentro de esta sociedad pueden ser un factor que determinen las prioridades, procesos y maneras de concebir las conductas deseables o no en los grupos que la integran; llevándolas implícitamente a las prácticas organizacionales. Si bien han existido análisis de la cultura mexicana en las organizaciones,

estos se han dado en empresas específicas, de forma teórica o con el fin de generar datos globales o sobre el estado de una organización. Por lo que es esencial contar con datos que permitan el entendimiento de cómo la cultura interviene en el comportamiento dentro de la organización, si desarrolla estilos de liderazgo predominantes y si existe realmente el Engagement de los gerentes hacia su organización o es dado aparentemente desde su conceptualización. Este trabajo se compone de cuatro secciones teóricas y un estudio empírico. El primer capítulo se centra en la cultura integrando su conceptualización y los rasgos generales desarrollados desde una perspectiva histórica; así como su influencia determinante en las organizaciones. El capítulo dos desarrolla al liderazgo como punto central en la obtención de resultados, los enfoques con los que ha sido analizado y la diferenciación con las funciones directivas, enfatizando el uso de un enfoque situacional. El tercer capítulo concentra los conceptos y diferencias del Engagement con otros elementos relacionados a la implicación en las organizaciones, además de su análisis en el contexto mexicano. El capítulo cuatro contiene información acerca de la Abnegación y el Machismo como rasgos determinantes en la cultura mexicana.

Esta investigación se divide en dos etapas con el fin de analizar la posibilidad de desarrollar un modelo exploratorio de ecuaciones estructurales. Así, en la primera etapa se realizó un análisis de confiabilidad de las escalas para su aplicación en el contexto de la investigación y un análisis descriptivo de cada uno de ellas. La segunda etapa de investigación corresponde a correlacionar entre las variables vinculadas a la Cultura, los Estilos de Liderazgo y el Engagement y un análisis de regresión con el fin de probar la posibilidad de una relación causal entre las variables. Con estas etapas, se observan correlaciones de los

Estilos de Liderazgo y los componentes del Engagement con la Cultura, pero en los modelos propuestos las variables no fueron predictoras; por lo que es necesario analizar la posibilidad de incluir otras variables (p.e. la personalidad) y realizar una investigación más específica en las cualidades de la muestra que permita conocer la conceptualización de componentes y elementos involucrados en la cultura organizacional.

Cultura

La sociedad se encuentra en un constante cambio, los individuos aprenden nuevas formas de relación o habilidades en los ámbitos en los cuales se desarrollan, pero existen ciertos rasgos que permanecen entre los miembros de un grupo. Dichas características componen la cultura, la cual de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2014) se refiere al conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. Sin embargo, aunque puede ser una definición concreta, el concepto ha cambiado desde la época de la agricultura hasta la integración del factor humano y la interacción constante de los individuos, otras definiciones existentes de la cultura se pueden ver en la Tabla 1:

Tabla 1.
Conceptos de Cultura.

Autor	Definición
Hofstede (1980 en Omar y Florencia, 2010)	El conjunto de programas mentales que controlan las respuestas de un individuo en un contexto dado.
Linton (1985 en Topete, 2008)	La cultura es la suma total de las ideas, las reacciones emotivas condicionadas y las pautas de comportamiento habitual que los miembros de [una] sociedad han adquirido por instrucción o imitación y que comparten en mayor o menor grado.
Noriega, Rodríguez y Grubits (2009)	La cultura es un sistema de interrelaciones entre los procesos individuales ontogenéticos, los sociales e históricos del comportamiento colectivo en un corte de tiempo y los antropológicos e históricos que hacen posible los productos culturales, incluyendo a las manifestaciones artísticas, cotidianas, científicas, tecnológicas y las de tipo folklórico.
Hernández, Araiza, Almela y Grado (2010)	Algo inherente al género humano, pues es el resultado de los conocimientos que se han ido acumulando a través del tiempo y que diferencian a cada grupo social de acuerdo con sus diversas etapas históricas y su ubicación geográfica.

Con estas definiciones, se percibe que los elementos de la cultura se caracterizan por un periodo histórico, la interacción y la adquisición de conocimientos entre los individuos. Así la cultura se contempla desde la visión de Kroeber y Kluckhohn como aquellos patrones, explícitos e implícitos y del comportamiento adquirido y transmitido por símbolos, donde la médula esencial consiste en ideas tradicionales y especialmente de los valores que representan (Díaz Guerrero, 2003).

Esta genera elementos diferentes que se pueden clasificar en tres niveles: los artefactos (estructuras y procesos organizacionales visibles), creencias adoptadas y valores (estrategias, objetivos, filosofías, justificaciones), y supuestos subyacentes (creencias inconscientes tomadas como hechas, percepciones, pensamientos y sentimientos) como la última fuente de valores y acción (Schein, 2004); los cuales permiten identificar de forma global los tres niveles de programación mental definidos por Hofstede (Farías, 2007): el individual (personalidad) como la parte heredada, el colectivo (cultura) donde el proceso es en su mayoría aprendido y el universal el cual es compartido por todos los seres humanos y es intrínseco a la naturaleza humana.

La cultura mexicana, ésta se encuentra compuesta por diversos rasgos que han permanecido a lo largo de la historia, es una cultura en la cual existen prejuicios, discriminación, e incluso secuelas de movimientos liberales que son reflejados de manera directa en su personalidad (Pérez, 2012). A partir de ello, se presentan patrones generales que determinan la forma de actuar, así como las creencias, costumbres y valores de los miembros de esta sociedad. Estos son específicos según los eventos significativos de la

época, determinando ciertos rasgos que permean a los individuos que se encuentran en dicho periodo de la historia mexicana (ver Tabla 2):

Tabla 2.
Acontecimientos históricos y su resultado cultural.

Acontecimiento Histórico	Algunas Características	Resultado Cultural
Cultura Indígena (antes de 1521)	Composición pluricultural Dominación militar Rebeldía contra grupo dominante La vida giraba en torno a la religión y lo místico. Débil desarrollo tecnológico. Descubrimientos astronómicos importantes. Sociedad fuertemente jerarquizada.	Religiosidad, Mentalidad mística, Actitud fatalista, resignada, Servilismo, Cultura represiva y represora, Machismo
Cultura Española	Conquistadores con objetivos económicos y religiosos.	Pasión, Ambición, Pragmático, Represión, Individualismo
Conquista	Los indígenas reciben a Cortés con doncellas y regalos creyendo que se trataba de su Dios Quetzálcoatl. Los españoles aprovechan la confusión y los someten de forma violenta. Conquista de tipo militar y religioso. Se da un proceso de transculturación. Destrucción y saqueo. Abuso, prepotencia y excesos. La sociedad dividida en: peninsulares, criollos, mestizos e indígenas. Mestizos: conflicto de identidad, no son y no se sienten indígenas, pero tampoco españoles. La mujer devaluada tanto por el español como por el indígena.	Imposición de creencias y valores, Catolicismo, El disimulo, Sumisión, servilismo y adaptabilidad, Conflicto de identidad, Sentimiento de inferioridad étnica, Sentimiento de inseguridad, Machismo, Prepotencia y excesos.
Colonia 300 años de dominio español	Imposición religiosa y militar por parte de los españoles. Elite española poderosa, se reducen los indígenas y los mestizos se convierten en el grupo mayoritario. México fuente de riqueza para España: en minería, comercio, agricultura, y en mano de obra barata. Fraude a la Corona de España, tráfico de puestos.	Dominación española, Corrupción, Servidumbre, Mala concepción acerca del trabajo, Fatalismo
Independencia y México Independiente (Adolescencia de México) (1810-1848)	Conflictos de poder entre criollos y peninsulares. Intento de reorganización, planes idealistas no realistas. Se busca identidad nacional, se tiende a admirar e imitar a países extranjeros principalmente a Francia. Se adoptan modelos no acordes con la realidad nacional. México pierde la mitad de su territorio.	Mimetismo, Centralismo, Irrealidad, Sentimiento de inferioridad, Impotencia, Catolicismo
La Reforma (1867-1876)	Se busca una transformación social. Separación de la Iglesia y el Estado. Surgen las corrientes del idealismo y el positivismo. Se forman los partidos liberal y conservador.	Escisión, Inestabilidad, Inseguridad, Negación del pasado, Represión de la religiosidad

Tabla 2.

Acontecimientos históricos y su resultado cultural.

Acontecimiento Histórico	Algunas Características	Resultado Cultural
Porfiriato (1876-1910)	Intensa injusticia social (riqueza para la aristocracia y más miseria para los pobres). Se abrieron las puertas del país al extranjero. Inversión extranjera importante. Surgen las grandes haciendas (algunos de sus propietarios eran extranjeros). Esclavitud en por lo menos 10 estados de la República Mexicana. Adquisición de deuda externa. En general periodo de estabilidad y crecimiento.	Se valora lo extranjero, negando lo nacional, Mimetismo, Sentimiento de inferioridad, Servilismo
Revolución (1910-1928)	Consolidación nacional. Política económica nacionalista. Surge el Partido Liberal Mexicano.	Inestabilidad, Inseguridad, Sentimiento de nacionalismo, Aislamiento del exterior
Institucionalización (1929-1945)	PNR Partido Nacional Revolucionario como partido oficial. Desarrollo económico: Reforma Agraria, expropiación petrolera y ferrocarrilera.	Reafirmación de identidad.
México moderno (1946- 1999) Reforma Social Desarrollo Económico.	Partido Revolucionario Institucional. Sobrepoblación, insuficiencia de servicios públicos e incremento de problemas sociales. Liberalismo económico. Industrialización masiva. Crédito externo. Miseria en el campo, emigración. Auge económico, petróleo. Globalización.	Desconfianza en las instituciones, Corrupción, Impunidad
México contemporáneo "democrático" (2000 a la fecha)	Ineficiencia de las instituciones gubernamentales. Escaso desarrollo social: inseguridad, injusticia, violencia, crimen organizado, desempleo, ciudades marginadas y abandonadas. Bajo crecimiento económico. Clases sociales: capitalista, media, obrera. Carencia de planes integrales y a largo plazo. 40 millones de mexicanos en marginación y pobreza extrema.	Impunidad, Inseguridad, Desconfianza en las instituciones, Impotencia

Nota: Fuente: "Un diagnóstico de cultura organizacional en una institución educativa: el caso de la SEPI-UPIICSA", por J. Hernández, 2007, Tesis de maestría, pp. 44-45.

Considerando estos eventos, se observa que existen factores culturales específicos y propios de la sociedad que deben ser tomados en cuenta, ya que son preceptores de las relaciones y conductas que se desarrollan entre los miembros del grupo (García y Barragán, 2011). Dichos factores diferenciales han sido identificados desde el modelo de

Hofstede quien realizó un análisis de la cultura mexicana, identificando sus características desde seis dimensiones (ver Tabla 3):

Tabla 3.

Hofstede: Dimensiones en la cultura mexicana (“What about Mexico?”, 2016).

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICAS
Distancia de poder	Una sociedad jerarquizada en la que todos aceptan el lugar establecido sin necesidad de una justificación. Dicha jerarquía es percibida como el reflejo de desigualdad inherente, la centralización es popular, los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es un autócrata benévolo.
Colectivismo	Se manifiesta un compromiso a largo plazo al miembro grupo, siendo una familia, familia extensa o relaciones extensas. La lealtad es primordial y la sociedad fomenta las relaciones fuertes donde cada uno asume su responsabilidad por los demás miembros del grupo. El delito conduce a la vergüenza y la pérdida de prestigio; la relación empleador-empleado se da en términos morales (como vínculo familiar), las decisiones toman en cuenta al empleado en grupo y la gestión se realiza en grupos.
Masculinidad	Los individuos viven para trabajar, se espera que los gerentes sean decisivos y asertivos, se hace hincapié en la equidad, la competencia y el rendimiento y los conflictos son resueltos luchando por ellos.
Evitación de la incertidumbre	Al tener un nivel alto, se mantienen códigos rígidos de creencias y comportamiento y son intolerantes hacia las conductas e ideas poco ortodoxas. Hay una necesidad emocional por las reglas (incluso si parece que las reglas nunca funcionan) el tiempo es dinero, las personas tienen un impulso por estar ocupados y trabajar duro, la precisión y puntualidad son la norma, la innovación puede ser resistida, la seguridad es un elemento importante en la motivación individual.
Orientación a largo plazo	Se considera a la cultura mexicana como normativa, se tiene una preocupación con el establecimiento de la verdad absoluta; son normativos en su pensamiento. Exponen respeto a las tradiciones, son mínimamente propensos al ahorro para el futuro y un enfoque hacia el logro de resultados rápidos.
Indulgencia	Con un alto nivel de este componente, se presenta una voluntad para hacer realidad impulsos y deseos con el fin de disfrutar la vida y divertirse, poseen actitud positiva y tienden al optimismo. Dando una mayor importancia al tiempo de ocio, actuando como les plazca y gastando el dinero que desean.

La existencia de estas características dentro de la interacción de los individuos de esta sociedad, va creando una estructura que define la cultura nacional y que la diferencia de otras. Esta estructura es definida como sociocultura, un sistema de premisas interrelacionadas (normas, roles, etc.) que gobierna los sentimientos e ideas y que estipula la jerarquía de las relaciones interpersonales, los tipos de roles que deben ser

cumplidos y las reglas para la interacción de los individuos en esos roles: dónde, cuando, con quién y cómo desempeñarlos (Díaz-Loving, Rivera, Villanueva y Cruz, 2011).

Estas premisas son generalmente aprendidas y reforzadas en la cultura, ya que como menciona Flores (2011) la forma en que pensamos (creencias) y lo que pensamos que debemos hacer (normas) durante nuestras relaciones interpersonales se va formando al interactuar, concibiéndose teóricamente como premisas histórico-socioculturales consideradas un sistema de creencias y valores que norman el comportamiento de los individuos de una particular sociocultura. Expresa disposiciones a pensar, sentir y actuar en un estilo predeterminado; prescribe pautas de comportamiento, valores, prácticas sociales, estilos de confrontación y estipula los roles de los individuos en su comunidad social (Alarcón, 2005).

Estas premisas fueron definidas por Díaz Guerrero en 1986 en nueve factores específicos:

- **Machismo**, estableciendo como primacía cultural al hombre y dándole a la mujer un papel sumiso y con un deber de protección hacia ella.
- **Obediencia afiliativa**, establece el respeto absoluto al padre y a la madre, siendo opuesto a la autoafirmación de los hijos.
- **Virginidad**, el valor que para la mujer representa el mantenerse virgen hasta el matrimonio.
- **Abnegación**, preestablece que las mujeres sufren y son sensibles en mayor medida que los hombres.

- **Temor a la autoridad**, grado de temor experimentado en las relaciones paterno-filiales como autoridad.
- **Status quo familiar**, establece el cambio nulo como tendencia en la estructura familiar ejerciendo la fidelidad y utilizando a los miembros de la familia como modelos.
- **Respeto sobre amor**, sobreponiendo el respeto y la obediencia ante las relaciones.
- **Honor familiar**, integra a la fidelidad y el castigo hacia la deshonra, teniendo la disponibilidad de defender la reputación familiar.
- **Rigidez cultural**, a través del acuerdo que los individuos tienen con las normas culturales tradicionales.

En estos nueve factores como premisas dentro de la cultura mexicana, se encuentran dos rasgos que suelen presentarse en la mayoría de los individuos: la Abnegación y el Machismo (Cruz-Martínez, 2013); desarrollándose a partir de conductas, actitudes o creencias e interviniendo en los patrones diarios de cada miembro de la sociedad.

La manera en que estos rasgos se desarrollan y permanecen dentro de la cultura mexicana, se da principalmente ante la interacción social y la transmisión de elementos como altamente deseables en la sociedad en la que se vive; lo cual genera formas de comportamiento específicos para actuar, afrontar o crear soluciones ante toda situación.

Es el mantenimiento de los rasgos y comportamientos deseables o negativos el que se puede dar también por el cómo son valorados, quedándose a lo largo de la historia y

siendo adoptados en un principio como parte de los miembros de periodos históricos específicos y posteriormente se trasladan a periodos siguientes cristalizándose en elementos funcionales en la solución de problemas de cualquier ámbito como se ha visto en las características generales de la cultura mexicana. Estableciendo tanto histórica como globalmente elementos como la aceptación, pasividad, necesidad de reglas, servilismo o resignación ante una sociedad jerarquizada donde el machismo, la lucha y la visión a corto plazo son elementos clave en la sociedad mexicana.

Es la sociedad la que a manera de agente activo, configura su patrimonio cultural al establecer e identificar aquellos elementos que desea valorar y que asume como propios; convirtiéndose de forma natural en el referente de identidad. Por ello, como menciona Bákula (2000, en Molano, 2007), el patrimonio y la identidad cultural no son elementos estáticos, sino identidades sujetas a permanentes cambios, están condicionadas por factores externos y por la continua retroalimentación entre ambos. Así la cultura, en su sentido más amplio, ofrece sentido y pertenencia, en la medida en que el individuo se identifica con una colectividad y sus acciones tienen sentido en dicho contexto (Blancarte, 2010).

La cultura en las organizaciones

Dentro de la sociedad existen individuos, los cuales forman grupos con el fin de obtener necesidades o cumplir objetivos, siendo guiados por metas en común y estructuras que facilitan su funcionamiento. Dichos grupos son las organizaciones, la cuales se caracterizan principalmente por un conjunto de individuos y/o grupos

interrelacionados, la definición de objetivos que se persiguen de un modo intencionado, la especialización y diferenciación funcional, la coordinación racional e intencionada; y la continuidad temporal (Fernández y Sánchez, 1997). Aunque todas las organizaciones comparten estos elementos de forma general, es cada organización la que se desarrolla con diferentes ideas, normas o métodos de gestión con los que buscan llegar al éxito; basándose en lo que es esencial para cada una de ellas. Son estas diferenciaciones las que generan una cultura específica, siendo aquella que se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas. Teniendo tres aspectos principales en la cultura organizacional (Figura 1) las referencias, consideradas como aspectos externos y las creencias y sistemas las cuales se encuentran en la parte interna del individuo y en un nivel estructurado que actúa como una forma de orientación a los grupos que existen en la organización:

Figura 1.

Origen de las Pautas Culturales (Rodríguez, 2009).



Considerando así tanto elementos individuales como sociales que permiten integrar el siguiente concepto:

La cultura organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal. Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como “la organización” (Rodríguez, 2009, p. 74).

Teorías de la cultura en las organizaciones.

Existen diversas formas de conceptualizar a la organización, las cuales se concentran en dos ideas principales de acuerdo con Allaire y Firsirotu (1992): la organización como sistemas socioculturales o como sistemas de ideas. Ambas se desglosan en distintas teorías sobre la cultura en las organizaciones, las cuales se revisan en la siguiente tabla (ver Tabla 4):

Tabla 4

Conceptualizaciones de la organización (Allaire y Firsirotu, 1992).

Sistema	Escuelas o enfoques
Sistemas socioculturales	<i>Escuela funcionalista:</i> productos culturales se desarrollan a partir de una necesidad. <i>Escuela funcional estructuralista:</i> armonía entre sistemas con interacciones funcionales. <i>Escuela ecológico-adaptacionista:</i> sistemas socioculturales que se forman, adaptan y mantienen de acuerdo a su ambiente.
Sistemas de ideas	<i>Escuela histórico-difusionista:</i> sistemas reflejan las circunstancias históricas del contexto. <i>Escuela cognoscitiva:</i> cogniciones organizadas y compartidas. <i>Escuela estructuralista:</i> las estructuras variadas existentes, pertenecen a un proceso universal. <i>Estructura de equivalencia mutua:</i> esquema de interacciones con una utilidad individual. <i>Escuela simbólica:</i> sistemas de símbolos y significados que permean la interpretación de las experiencias.

Es importante señalar que aquellos sistemas de ideas que se generan ya sea de forma individual o en grupos por medio de la interacción se definen a partir del contexto en el que el individuo se encuentra, tomando en cuenta aspectos internos como la creación de estructuras y externos como el proceso de interacción y el contexto. Las creencias o esquemas que existen en ese periodo de tiempo son percibidas como estructuras recientes y funcionales en ese momento y por lo tanto se mantienen como formas de actuar, interpretar o crear estrategias dentro de la organización teniendo un funcionamiento específico.

La cultura nacional en las organizaciones.

Esta influencia de la cultura también genera cambios en las organizaciones, para las que Hofstede desarrolla un modelo de seis dimensiones (Tabla 5), que presentan cambios de acuerdo a la sociedad en la que se presenta:

Tabla 5.

Hofstede: Modelo de la Cultura Nacional en las Organizaciones ("National Culture", 2016).

Dimensión	Definición	Características
Individualismo versus Colectivismo	La posición de una sociedad en esta dimensión está reflejado en sí la autoimagen de la gente es definida en términos de "yo" "o nosotros".	Individualismo como la preferencia de la persona hacia el cuidado de sí misma así como de sus familias inmediatas. Colectivismo, representa una preferencia en la cual los individuos pueden esperar que sus parientes o miembros de un grupo cuiden de ellos a cambio de la lealtad incondicional.
Distancia de poder	El grado al cual los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder sea distribuido desigualmente. Cómo una sociedad maneja desigualdades entre la gente.	Alta distancia de poder, acepta una orden jerárquica, cada uno tiene un lugar y no se necesita ninguna justificación adicional. Baja distancia de poder, la gente se esfuerza por igualar la distribución de poder y la justificación de demanda por las desigualdades del poder.
Masculinidad versus Femenidad	Grado de preferencia.	Masculinidad, preferencia en la sociedad por el logro, heroísmo, asertividad y recompensas materiales por el éxito. Femenidad, preferencia por la cooperación, modestia, sintiendo cariño por el débil y la calidad de vida.
Evasión de la incertidumbre	El grado al cual los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y ambigüedad.	Evasión fuerte, mantienen códigos rígidos de creencia y comportamiento y son intolerantes al comportamiento poco ortodoxo y a las ideas. Evasión débil, mantienen una actitud más relajada, la práctica cuenta más que los principios.
Orientación a Largo Plazo versus Orientación Normativa a Corto Plazo	Diferencias al priorizar el mantener algunos eslabones con su propio pasado tratando con los desafíos del presente y el futuro.	Dimensión baja, prefieren mantener tradiciones consagradas y normas mientras ven el cambio social con sospecha. Dimensión alta, toman un acercamiento más pragmático: fomentan economía y esfuerzos en la educación moderna como un modo de prepararse para el futuro.
Indulgencia versus	Actitud hacia la satisfacción.	Indulgencia, sociedad que permite la

Tabla 5.

Hofstede: Modelo de la Cultura Nacional en las Organizaciones ("National Culture", 2016).

Dimensión	Definición	Características
Restricción		satisfacción relativamente libre de impulsos humanos básicos y naturales relacionados con el gozo de la vida y divertirse. Restricción, sociedad que suprime la satisfacción de necesidades y las regula por medio de normas sociales estrictas.

Concibiendo a la cultura nacional como aquella que de acuerdo a su especificidad y la forma en que ésta se desarrolle hará que exista una mayor o menor inclinación hacia cada una de las dimensiones ya mencionadas, permeando la forma de realizar actividades y generar ideas en las diferentes situaciones a las que cada uno se enfrenta. Por lo que cuando se habla de cultura se hace referencia principalmente a un ángulo teórico y metodológico desde el cual miramos, examinamos, escrutamos el mundo del trabajo (Guadarrama, 2010).

Cultura organizacional mexicana.

Con las dimensiones ya mencionadas, Leo (2011) concibe a la cultura organizacional en México como aquella donde:

“Existe una jerarquía rígida y procesos muy estructurados, que en muchas ocasiones puede resultar un freno para la toma de decisiones rápida. La distancia al poder es grande, el jefe no es visto como un igual, o una parte equivalente del equipo. Pero, por otro lado, somos muy leales al grupo, el éxito de la organización queda por encima de los logros propios, aunque no en tan alto grado como en sociedades totalmente colectivistas, como Japón” (p. 1 párr. 14).

La importancia de la lealtad y las relaciones se puede ver reflejada en otros elementos como la visión y la misión de la organización, las cuales definen la orientación de las acciones de sus integrantes, los criterios y los recursos que se implicarán en el seguimiento de los ideales de la organización, pero sobre todo en el cumplimiento de objetivos. Siendo la cultura un factor clave en el éxito de una estrategia orientada al cambio en las organizaciones, dado que ésta puede impedir o facilitar la puesta en marcha de las estrategias gerenciales (Taype, 2005). Sin embargo, la cultura supone una serie de aspectos no solo abstractos como los valores, las creencias y los modos de interactuar, sino también los aspectos más tangibles de la organización, tales como los ambientes de trabajo, los recursos materiales, los símbolos que distinguen a la empresa, etc (Alcócer y Vera, 2004). Por lo que englobando a éstos elementos Basabe y Basabe (2013) consideran:

“La cultura organizativa constituye un sistema de significados que son compartidos de manera muy profunda, desde la alta dirección hasta la base operativa de una empresa, tratándose de algo sobrentendido, intangible e informal que la diferencia de las demás y, que dada su preponderancia y espíritu integrador de un universo simbólico que es externo e interno, homogeniza en concordancia a ella actitudes y conductas de los miembros de las organizaciones, y puede fortalecer tácitamente a todo el conglomerado de reglas, normativas, procesos, sistemas y estructuras de poder que esquematizan, especifican y condicionan a la toma de decisiones gerenciales y demás políticas, prácticas, funcionamiento y actuaciones de la organización” (p. 53).

Importancia de la cultura nacional sobre la cultura organizacional

Las actitudes, conductas, normas y estructuras son permeadas por la cultura en la que la organización se encuentra, debido a que como productos de la interacción dialéctica con su ambiente, las organizaciones reflejan en diversos grados los valores y la cultura de la sociedad (Allaire y Firsirotu, 1992), relacionándose así con la forma en que los miembros comparten un marco de referencia común y enfrentan los cambios (Toca y Carrillo, 2009).

De acuerdo con Corona (2006), en México se observa un fuerte rechazo al cambio ya que los cambios que se presentan son en su mayoría radicales e incluyen tanto cambios culturales como de estilo administrativo y afectan simultáneamente en la perspectiva laboral, la forma de hacer las cosas y en el proyecto de vida de las personas.

Es Espinosa (2004) quien realizó un estudio sobre la identidad en tres fábricas mexicanas en el cual menciona que si bien es importante mostrar buena disposición o ser disciplinados, los trabajadores valoran mucho más que la obediencia la calidad en el trabajo. Encontrando una sintonía colectiva en la que se mueven los trabajadores: todos los trabajadores tienen derechos y pueden exigir; si el trabajador es disciplinado (obedece), puede exigir más, pero el que tiene toda la autoridad moral para exigir es el trabajador que labora bien. Dicho de otra manera, es importante la obediencia, pero lo que es fundamental es el saber hacer bien las cosas, con una actitud profesional. Por otro lado, Montes (1999, en Piedra, 2015) refiere los factores negativos de la cultura mencionando que al trabajador mexicano le hacen falta la responsabilidad, tener

compromiso, ser motivado, aplicar métodos de control de calidad y de mejora continua; donde el trabajador sea su propio inspector. Mientras que Castañeda (1998, en Montaña, 2004) identifica otro factor al decir que la empresa mexicana, por limitaciones de tipo estructural, no ha podido incorporar con éxito los modelos provenientes de otros países, tal como los distritos industriales y las redes de negocios. Por lo que es necesario incrementar los plazos de actuación dado que en el caso mexicano el corto plazo ha resultado ser históricamente el más importante, generando descuidos de calidad y limitando el establecimiento de redes organizacionales.

Teniendo así una filosofía de la vida mexicana, que de acuerdo con García (2004) pareció destacar el predominio del amor y el afecto en los asuntos de la vida, pero se postula, con la fuerza de lo sociocultural inconsciente, la existencia de autoridades indiscutibles y la consecuente necesidad de la obediencia ciega. Existiendo con esto, la necesidad de poner especial atención en las estrategias que se llevan a cabo en la organización, los factores a los que ponen mayor énfasis en el cumplimiento de objetivos, pero sobre todo en la conceptualización cultural que los individuos tienen sobre los elementos considerados como positivos para un desarrollo efectivo de la organización. Debido a que la conducta organizativa y el comportamiento humano en las organizaciones son raramente racionales, aunque encuentran sentido al interpretar la conducta común y las tradiciones de esa sociedad específica (Cruz, Rojas y Burgos, 2014). Ya que de no ser así, la implementación de nuevas estrategias, normas o modelos dentro de los procesos,

sean recientemente creados o tomados de otras culturas, no serán efectivos si existen estas diferencias de interpretación. Quedándose en lo que menciona Arizpe (2011):

“En México en el momento actual, después de un clamor ingenuo en el sentido de que todo se reinventaría, no se ha hecho más que seguir con lo mismo, ahora disminuido, banalizando la memoria colectiva sobre el pasado y negando los logros culturales realizados a lo largo del siglo XX” (p. 1).

Incluyendo la nula posibilidad de imponer con éxito nuevas formas o técnicas de administración sobre valores culturales tradicionales que no se modifican, pues los resultados obtenidos son frustrantes e inciden directamente tanto en la productividad y calidad como en lo referente al desarrollo de los recursos humanos (Corona, 2006).

Considerando a los simbolismos como un elemento que detrás de las conductas de las personas se pueden identificar con la intención de aproximarnos a una explicación de la forma en que intervienen, ubicando a la cultura y sus elementos como puente de comprensión necesario y altamente relevante en el devenir de la vida cotidiana de la organización (Baztar, 2006). Considerando a la cultura organizacional como aquella que tiene una parte formal, o declaración explícita representada por todo aquello que la organización quiere ser y, otra parte informal, relacionada con la representación que sus empleados tienen sobre sus organizaciones y sobre el rol de ellos en las mismas, viendo a la cultura organizacional en parte, como una derivación de la cultura social. Ambas culturas son un todo indivisible, por tanto al analizar y evaluar la cultura de las organizaciones es prácticamente imposible dejar fuera de consideración el entorno y la

cultura de sus empleados (Araujo, 2010). Por ello, sería necesario comenzar con el análisis de la cultura nacional antes que con la organizacional ya que es la primera la que genera patrones que son utilizados de manera implícita en las organizaciones, aplicándose no importando el puesto que el individuo tenga y considerándolo así un punto de partida para obtener resultados específicos e identificar los patrones del contexto. Sin embargo, es importante comenzar con su análisis en los individuos que tienen el papel de líderes dentro de las organizaciones, ya que son ellos quienes fungen como un punto de influencia para el logro de metas y necesitan tener la voluntad para crear culturas, que sean fuertes, efectivas y perdurables, con la finalidad de mejorar la productividad y eficiencia de sus organizaciones (Olivares, 2013). Adoptando la idea de González y Blanco (2012) “Tendremos que volvernos universales, sin perder de vista lo que nos hace locales, nuestra cultura” (p. 146), adaptando o generando programas o sistemas que tomen en cuenta la cultura nacional incluyendo al liderazgo como medio para el cumplimiento de las actividades.

Liderazgo

Las organizaciones juegan un papel importante en la sociedad, debido a que mediante éstas se generan recursos que influyen en el contexto y éste a su vez puede impactar en la función de cada una de ellas. Teniendo así un efecto en los resultados obtenidos, y en las herramientas o patrones establecidos para llegar a ellos. En este camino de obtención de resultados, se contempla al liderazgo como uno de los factores más importantes para llevar dicho proceso de forma óptima incluyendo la visión del cambio como una forma de adquirir nuevas habilidades y no de desestructuración.

El liderazgo es definido por el Diccionario de la Real Academia Española (2014) como una situación de superioridad en la que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. Sin embargo al centrarnos en el concepto de líder, éste se enfoca a las funciones como la persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad, dejando de lado la supremacía. A pesar de que ésta definición es concreta, se ha concebido de diversas formas; considerándolo como el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización (Ivancevich, Konopaske y Matesson, 2005) o como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 1999; Gómez-Rada, s.f.). Dicho factor integra la influencia, motivación y capacitación hacia otros, aumentando la efectividad dentro de la organización, existiendo

cuatro enfoques centrados en el líder, los seguidores, la interacción entre ellos o las contingencias (Sánchez y Alonso del Amo, 2005).

El enfoque centrado en el líder pone mayor interés en la persona como poseedora de cualidades innatas o estilos específicos de conducta orientados hacia la producción o las relaciones. La dificultad de este enfoque es que considera que las personas que no poseen dichas cualidades son incapaces de ejercer funciones relacionadas al liderazgo y deja de lado los ámbitos en los que el individuo puede aprender u obtener nuevas habilidades que lo integren al papel de un líder.

Centrándose en los seguidores, se presenta la forma en que los subordinados asignan a una persona como líder hasta el estereotipo que tienen éstos como una figura de liderazgo. Considerando que a mayor discrepancia entre las conductas y el prototipo cognitivo de líder se tiene menor reconocimiento e influencia sobre los subordinados (Castro, 2008), enfocándose en las cualidades intrínsecas del individuo más que en la ejecución de la tarea que realiza. Mientras que en el enfoque basado en la interacción líder-seguidores, se interpreta el liderazgo como un intercambio recíproco que permite la satisfacción de necesidades y el cumplimiento de objetivos de ambas partes.

Es la concepción del líder la que necesita diferenciarse, debido a que muchas personas son consideradas como líderes o percibidas así por otros guiándose en el trato del concepto de gestión y liderazgo como sinónimos; lo cual trae dificultades al momento de actuar como un líder frente a alguna situación. Por ello, es necesario aclarar estos

conceptos mediante distintas clasificaciones como las establecidas por Pautt Torres y Warren Bennis (ver Tabla 6):

Tabla 6.
Características diferenciadoras entre el directivo y el líder.

Autor	Directivo	Líder
Pautt Torres (2011)	Formal (poder legítimo) Autoridad (asignación de normas) Influye Subordinados (colaboradores) Obediencia	Informal (sin nivel o jerarquía específica) Poder (influencia) Inspira Seguidores (basados en la interacción) Voluntad
Warren Bennis (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007)	Administrar Mantener Controlar Visión a corto plazo Preguntar cómo y cuándo Iniciar Aceptar el statu quo Hacer bien las cosas	Innovar Desarrollar Inspirar Visión a largo plazo Preguntar qué y porqué Originar Desafiar el statu quo Hacer lo correcto

Identificando la inclinación del directivo hacia actividades estructuradas y el uso de patrones, desarrollando un papel sólo de ejecución donde el individuo “hace lo que tiene que hacer”. Caracterizados por cuatro funciones centrales como principios básicos de la administración (Aparicio y Blanco, 2007):

- **Planificar**, fijando el curso de una acción a partir de los recursos disponibles y desde políticas, presupuestos, objetivos y un método establecido.
- **Organizar**, con el desarrollo de una estructura en la que se integra: las actividades a realizar, los grupos de trabajo y el tipo de comunicación que se establecerá dentro de ésta.

- **Gestionar**, tomando decisiones y motivando a los demás desde la negociación de objetivos para cumplir las funciones.
- **Controlar**, a partir de la detección de desviaciones de objetivos con el fin de corregirlas sin que interfieran en éstos.

Destacando en el líder el desarrollo de estrategias y cambios ante las necesidades de la organización. Este énfasis en las necesidades se identifica en los enfoques situacionales, los cuales asumen que diferentes patrones de conducta serán efectivos en unas situaciones, no siendo los mismos patrones óptimos en situaciones distintas (Ganga y Navarrete, 2013). Desarrollando de acuerdo con Hersey, Blanchard y Johnson (1998, en Sánchez y Rodríguez, 2010) una mayor flexibilidad, además de atribuir al líder la habilidad de cambiar su estilo de liderazgo dependiendo del contexto, influyendo en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. Dentro de este enfoque, existen diversos autores que establecen diferentes modelos teniendo la situación como elemento principal del liderazgo, como se menciona a continuación:

Hersey y Blanchard (1988), desarrollan en 1969 un modelo situacional que integra dos elementos: la orientación a la tarea, con la que se establecen las funciones exactas a realizar y la orientación a la relación, con la que se fomenta el desarrollo de los integrantes de la organización a través de la comunicación. Ambos mediados por un tercer factor, la madurez técnica que incluye los conocimientos obtenidos y la comprensión de nuevos procesos, y la psicológica que se compone del compromiso, voluntad y admiración de los subordinados. Esta flexibilidad permite identificar las diferencias entre los estilos de

liderazgo en función del grado de Orientación a la Tarea (OT) y la Orientación a la Relación (OR). Clasificándolos en diferentes estilos de acuerdo al nivel que tengan en los dos elementos anteriores:

- Estilo 1: Dirigir, donde se tiene una alta orientación a la tarea y el líder se dedica a establecer las actividades a realizar.
- Estilo 2: Persuadir, en el cual se incluye un alto nivel de dirección junto con el apoyo.
- Estilo 3: Participar, se tiene un bajo nivel de orientación a la tarea, mientras que el de la relación tiene un aumento.
- Estilo 4: Delegar, presenta bajos niveles en ambas orientaciones debido a que el líder deja toda decisión a las personas de las que está a cargo.

Descartando la idea de que no existe un estilo óptimo en toda situación, debido a que incluso en la misma tarea, los seguidores van aumentando su grado de madurez tanto técnica como psicológica; atribuyéndole al líder la responsabilidad de modificar su estilo de acuerdo a las habilidades de los demás. Esta atribución es modificada por Fiedler y Chemers (1985, en García, 2006), quien con su modelo de contingencia determina que el éxito del líder se da cuando la situación es favorable, tomando en cuenta algunos factores como las relaciones del líder con los miembros del grupo, el grado de estructuración de la tarea, el grupo, el poder y autoridad del líder que está ligado con su cargo y su posibilidad de administrar recompensas y castigos. Devolviendo la responsabilidad a los factores exteriores como determinantes para ejercer un liderazgo efectivo.

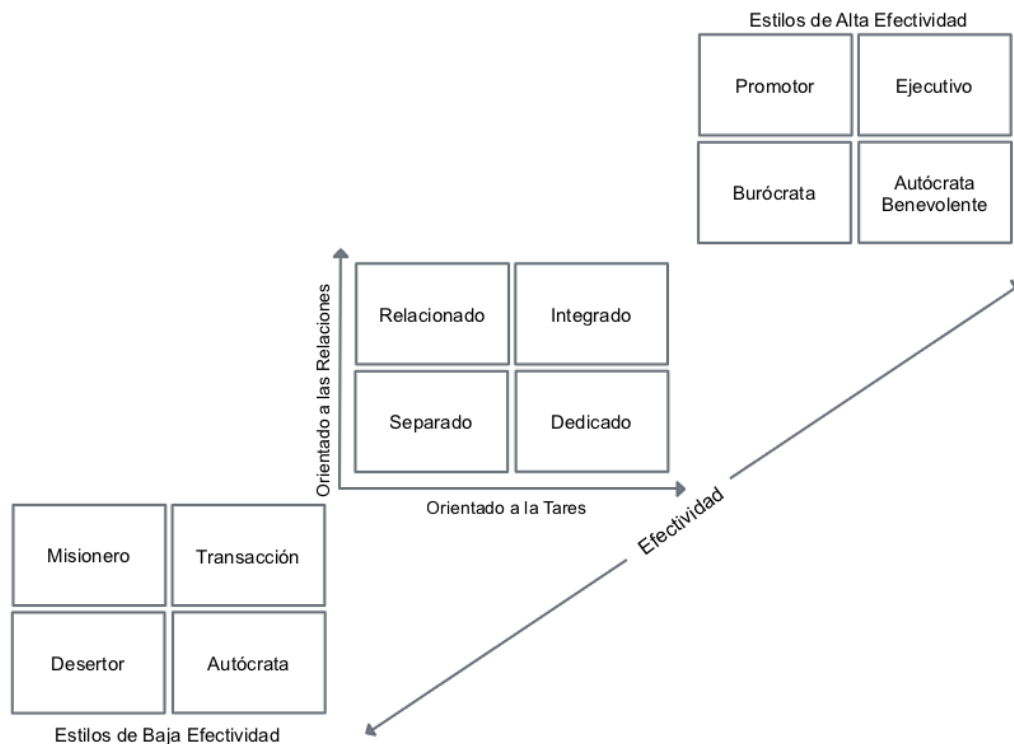
La Teoría Tridimensional de W. J. Reddin (1989) la que integra los primeros elementos propuestos por Hersey y Blanchard; la Orientación a Tarea (OT) como el grado al cual el líder dirige sus esfuerzos caracterizada por iniciar, organizar y dirigir y la Orientación a Relaciones (OR) como el grado en el cual el líder dirige sus esfuerzos a tener relaciones de trabajo personales, caracterizada por escuchar, confiar y alentar. Cambiando el factor de la madurez por la Efectividad del Líder (EL), definida como el grado en el cual el comportamiento del líder se percibe como apropiado para los requerimientos de la situación. Es a través de este modelo donde se obtiene una visión compartida retomando la percepción de las actividades del líder siendo o no funcionales para la situación y la flexibilidad y oportunidad del líder de modificar su orientación ante esta; manteniendo un estado activo en sus funciones.

La combinación de estos elementos produce una matriz de ocho estilos gerenciales, los cuales evalúan el éxito del líder siempre y cuando cubran las demandas de la situación a resolver (ver Figura 2). Los ocho estilos gerenciales que se observan en el modelo, son generados a partir de cuatro estilos base que se dan con un mayor o menor grado de orientación tanto a la tarea como a las relaciones. Empezando por el estilo relacionado, éste muestra elevada sensibilidad hacia las motivaciones de sus subordinados; ejerciendo influencia a través de la confianza que les otorga y permitiendo con ello mayores oportunidades de desarrollo de los individuos. Al ser integrado, la persona toma en cuenta las necesidades tanto del individuo como de la organización; previendo metas futuras y los recursos que serán necesarios. Involucrando a las personas mediante la participación,

siendo esta su principal forma de influencia. El estilo separado, presenta características de seriedad, formalidad y cautela, adentrándose en la racionalidad y la lógica de la estructura y funciones existentes. Por último el estilo dedicado presenta una inclinación hacia la planificación y organización de tareas supervisando y evaluando constantemente la ejecución de las actividades.

Figura 2.

Modelo tridimensional de efectividad gerencial (Reddin, 1989).



Los estilos pueden desembocar en una alta o baja efectividad, que depende de la congruencia que cada uno tenga en la situación a enfrentar. Los estilos de alta efectividad se presentan cuando lo aplicado ayuda a cumplir los objetivos dentro de la organización y es percibido como funcional. Comenzando por el estilo Promotor, es aquel donde el líder tiene confianza en los demás generando oportunidades de desarrollo para los individuos;

con la integración de la participación de los subordinados se presenta el estilo ejecutivo logrando el cumplimiento de objetivos y un mayor compromiso con el establecimiento de normas de desempeño y una organización en equipo. El estilo Burócrata se basa principalmente en la estructura y procesos establecidos buscando el control a partir de ello, dando énfasis a las normas ya que por medio de estas adquiere estabilidad. En el caso del Autócrata Benévolo, cuenta con objetivos claros y brinda a los subordinados indicaciones con claridad que permite el cumplimiento de las metas de forma óptima.

Al implementar los estilos básicos de forma incongruente a la situación, éstos toman una baja efectividad determinando cuatro estilos como el Misionero que se enfoca completamente en las relaciones interpersonales en las que su fin es establecer el equilibrio en la organización; de Transacción que minimiza los conflictos o necesidades a corto plazo e implica la participación superficial de los individuos con el fin de generar motivación a través de la percepción de tomarlos en cuenta; el Desertor, siendo aquel que tiende a no involucrarse y su actividad junto con su compromiso se ve disminuido llegando al abandono; y el Autócrata que presenta conductas de crítica y alta exigencia para el cumplimiento de objetivos desfavoreciendo la voluntad de los subordinados en la realización de las tareas.

La definición de los estilos gerenciales se forman desde la propuesta de que se estudie al comportamiento no como una serie aislada de atributos que una persona reúne, sino como la resultante de estos atributos puestos en la escena de las situaciones vividas (Serzo, 1986). Aportando así una perspectiva más completa de los factores que pueden

intervenir en la efectividad de cualquiera de los estilos y no viendo al liderazgo como un patrón estático de comportamientos ideales no importando la situación o el cambio que se genere en el contexto en el que se desarrolle la organización.

Perspectiva de Liderazgo en México

De acuerdo con la encuesta sobre liderazgo de Mercer en el año 2014, en México sólo 19% de las empresas tiene gente preparada para asumir las posiciones críticas de un líder; teniendo falta de tiempo, de inversión y de recursos como factores principales que impiden la creación o aplicación de estrategias dentro de la organización (Vargas, 2015). A pesar de que puede haber excepciones en algunas organizaciones donde el desarrollar estrategias de liderazgo o tener personas que puedan realizarlo de forma eficaz sea un motivo primordial; existen ciertos rasgos que pueden llegar a establecer diferencias en la ejecución del liderazgo y por ende en los resultados obtenidos. Como lo mencionado por Frucot y Sheran (1991, en Robles, 2008), quienes indican que de forma general en México existe un mayor énfasis al éxito material, a la asertividad y a los roles tradicionales de la mujer, se tiene la creencia de inequidad de género y mayor paternalismo. Es desde esta visión paternalista donde los trabajadores tienen nula preferencia por puestos o proyectos que impliquen un papel de líder; sólo estableciéndose en su mayoría en puestos donde sean guiados por otros o englobando a este factor únicamente como el cumplimiento de tareas.

Evaluación del Liderazgo.

Para determinar el liderazgo predominante en los individuos de la organización, es necesaria una evaluación que servirá de apoyo en la consideración de un individuo como elemento potencial para ejercer puestos que impliquen el liderazgo o para la identificación de áreas a fortalecer para un ejercicio óptimo de este elemento.

A lo largo del desarrollo teórico y la investigación se han creado algunos instrumentos como el de *Descripción de la adaptabilidad y efectividad del líder* de Hersey y Blanchard (1973) que evalúa el estilo de liderazgo individual en términos de flexibilidad y adaptabilidad, determinando si el estilo es apropiado en distintas situaciones; siendo aplicable sólo en situaciones de formación y no de investigación debido a que las situaciones descritas no logran describir los estilos de su modelo teniendo una consistencia interna mínima que interrumpe incluso su uso como instrumento de apoyo. La *Escala del líder carismático* de Conger, Kanungo, Menon y Mathur (1997) que se centra en las cualidades que tienen los líderes para ser carismáticos y mientras más características se acerquen a ese modelo, la motivación que éste desarrolle en sus seguidores y sus resultados serán más óptimos; evaluando conceptos como la reverencia, confianza, satisfacción con el líder, identidad colectiva, manejo del grupo y empoderamiento (Juárez, Contreras y Barbosa, 2013), comportamientos que generan una impresión en los seguidores y la evaluación aparente de un líder. El *Inventario de prácticas de liderazgo*, desarrollado por Posner y Kouses (1990) evaluando cinco prácticas de liderazgo: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar,

servir de modelo y brindar el aliento (Zamora y Poriet, 2011); aplicándose de forma individual y a los observadores del evaluado en cuestión, tomando en cuenta sólo a los comportamientos en términos de poseerlos o no sin considerar su efectividad o uso en las situaciones. Otro instrumento de evaluación es el *Cuestionario Multifactorial de Liderazgo* elaborado por Bass y Avolio (1990) que evalúa tres estilos específicos de liderazgo: laissez-fair, transaccional o transformacional, incluyendo la ausencia de liderazgo; donde el estilo transformacional se percibe como el de mayor mejoría debido a que alienta a trascender sus metas activando necesidades de orden más alto (San Saturnino y Goicochea, 2013). A pesar de que este último identifica estilos, éstos se contemplan de una forma rígida, pasando a los extremos donde existe el estilo más óptimo y la ausencia de liderazgo lo que hace que no se tenga una flexibilidad en éstos y no se tomen en cuenta los efectos de los comportamientos considerados como ausencia de dicho elemento.

Cada uno de los inventarios hasta ahora descritos muestra las formas de determinar los rasgos, estilos o características que las personas poseen en relación al liderazgo. Sin embargo, es el Diagnóstico de la Efectividad Gerencial de Reddin el que mide el impacto del comportamiento del líder dependiendo del tipo de equipo u organización bajo su responsabilidad, evaluando el grado en que éste es efectivo midiendo 20 habilidades gerenciales y determinando 8 estilos gerenciales de alta y baja efectividad (Reddin Consultants, 2016). Siendo así un instrumento con resultados más completos, integrando no sólo estilos cómo los anteriores, sino también su efectividad bajo un resultado más

flexible y sin establecer un estilo único al individuo que lo realice. Debido a que ante los constantes cambios del contexto en el que las personas se desarrollan, es necesario que éstas tengan la habilidad de adaptarse en cualquiera de los ámbitos en los que se encuentran; por lo que es éste la herramienta de evaluación en esta investigación.

Es en la efectividad donde también hay que tomar en cuenta si el líder se encuentra identificado con las metas y perspectivas de la empresa debido a que esto permitiría que las actividades a desarrollar se apliquen desde la búsqueda de un bien común así como el mantenimiento de la organización en conjunto.

Engagement

En el cumplimiento de las metas organizacionales, no sólo es necesario el contar con personas efectivas o que simplemente lleguen a los resultados solicitados; también es importante que las actividades o funciones de los trabajadores estén guiadas por un sentido de pertenencia e implicación ya que este permite que realicen sus actividades no por mandato si no por la identificación que poseen hacia la organización. Es el Engagement el que permite que el individuo se identifique y actúe con base en la percepción que tiene hacia la organización. Este concepto fue utilizado inicialmente por Kahn (1990) quien considera que los individuos cuentan con dimensiones de sí mismos que utilizan de acuerdo a una preferencia y al rol que éstos desempeñen; definiéndolo como *engagement personal*, el cual es el aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo, expresándose física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de su rol. Con características principales como las siguientes (Tabla 7):

Tabla 7.

Diferencias entre Engagement y Disengagement Personal (Kahn, 1990).

Engagement personal	Disengagement personal
Implicación psicológica en las tareas. Vigilante cognitivamente. Empatía y conexión con otros.	Desarrollo pasivo e incompleto del rol. Supresión de su lado expresivo y energético en las obligaciones de su rol. Emocionalmente desconectado de los demás ocultando lo que piensa y siente.

Al tener estas características el individuo podía desarrollarse tanto en las tareas como en las relaciones que establecía en el lugar de trabajo, viéndolo como herramientas individuales que podían favorecer el cumplimiento de su rol. Este concepto tuvo un cambio al ser considerado como la parte contraria de un síndrome como el burnout, donde Maslach y Leiter lo definen como un estado que se caracteriza por energía, implicación y eficacia, que son los opuestos directos de las tres dimensiones de dicho síndrome: agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional, respectivamente (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro y Grau, 2000). Viéndolo como un continuo en el que si el individuo presenta bajos niveles ya sea en los elementos del burnout o del Engagement, éste será propenso a presentar su parte contraria. Sin embargo, estos elementos no son necesariamente un fenómeno lineal, ya que la existencia de uno u otro se puede ver determinada por otros factores distintos a los elementos que los integran. Como la causa de burnout cuando las estrategias de afrontamiento son centradas en la evitación y en la emoción, lo cual está en concordancia tanto con una baja autoeficacia, ausencia de control emocional y locus de control externo, o el tipo de personalidad (Montoya y Moreno, 2012). Aunque diversos autores se han enfocado en darle una definición al Engagement, éste ha sido comparado con otros conceptos como el compromiso organizacional (organizational commitment), la implicación en el trabajo (job involvement), conducta de ciudadanía organizacional o el flow. Llegando a ser mimetizados o utilizados como sinónimos de forma general; por lo que es necesario ver la diferenciación entre ellos.

Hellrigel, Slocum y Woodman (1998, en Yukthamarani, Al- Mamun y Ahmad, 2013) conciben al *organizational commitment* como aquel que indica la intensidad de la implicación del empleado y como se relacionan fuertemente con la organización. La relación psicológica sentida por la persona hacia la organización reflejará el grado en el que el individuo internaliza o adopta las características o perspectivas de la organización (O'Reilly III y Chatman, 1986).

Lodahl y Kejner (1965, en Chi-Shun Liao y Cheng-Wen Lee, 2009) definen al *job involvement* como el grado de absorción diaria que un trabajador experimenta en su actividad laboral, refleja si la persona considera a la conciencia y la afirmación del trabajo como focos principales. Además representa la medida en que la autoestima de una persona depende de su eficiencia en el trabajo. Esta absorción en las actividades se diferencia de la *conducta de ciudadanía organizacional* que de acuerdo con Finkelstein y Penner son las actividades que hacen los empleados y que exceden de los requerimientos formales de su puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización (Castien, Finkelstein y Dávila, 2011). Mientras que el *flow* es definido como la sensación holística que la gente siente cuando actúan con la participación total, sosteniendo que los individuos no necesitan ningunas recompensas externas u objetivos de motivarlos, ya que la propia actividad presenta desafíos constantes (Csikszentmihalyi, 1975 en Kular, Gatenby, Rees, Soane y Truss, 2008). Finalmente, otro de los conceptos que también se incluye a dicha implicación es el *onboarding*, el cual se concibe como el proceso de orientación, socialización, capacitación y retención de un empleado durante su primer año

de empleo (Doepner-Hove, 2016). Aunque parecen conceptos similares, éstos se analizan en la siguiente tabla (Tabla 8):

Tabla 8.
Conceptos sobre implicación en la organización.

CONCEPTOS	Emocional	ÁMBITOS Cognitivo	Conductual
Organizational Commitment (Hellrigel, Slocum y Woodman, 1998)	X (Relación Psicológica)		
Job Involvement (Lodahl y Kejner, 1965)		X (Creencias sobre el estado de identificación, relación eficiencia-autoestima)	
Conducta de Ciudadanía Organizacional (Castien, Finkelstein y Dávila, 2011)			X (Actividades que exceden requerimientos)
Flow (Csikszentmihalyi, 1975)			X (Participación total)
Engagement (Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002 ^a)	X (Dedicación: entusiasmo, inspiración)	X (Absorción: concentración)	X (Vigor: energía y activación)
Onboarding (Doepner-Hove, 2016)	X (Sentimiento de éxito)	X (Orientación y Capacitación)	X (Socialización y Retención del empleado)

¿Por qué Engagement?

Cada uno de los conceptos revisados se vincula a la implicación del individuo en la organización, pero al analizarlos se centran en diferentes ámbitos provocando que el análisis no sea completo. Iniciando con el *organizational commitment* este sólo implica las relaciones a partir de la afinidad con la organización olvidando el análisis de si las ideas y conductas llevadas a cabo son funcionales; el *job involvement* determina la eficiencia desde la absorción en las tareas teniendo únicamente una concepción individual (cognición) con una eficiencia aparente. En la conducta de ciudadanía organizacional y el

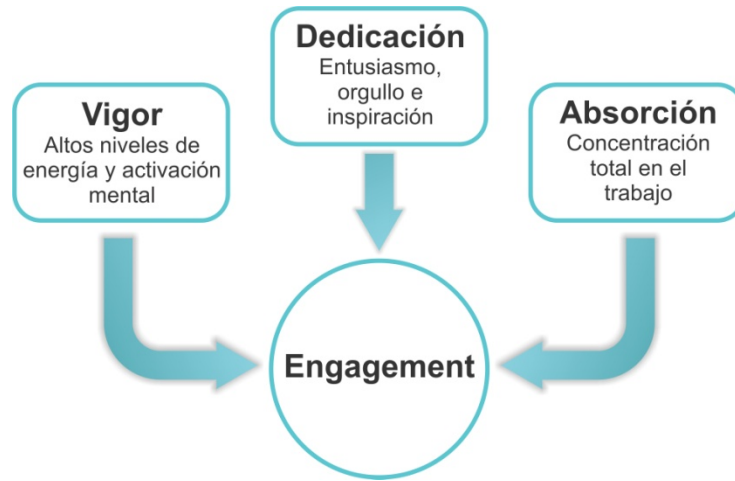
flow, éstos se centran en el factor conductual lo que no determina directamente que el individuo esté implicado con la empresa.

Es el *Engagement* y el *onboarding* los conceptos que retoman todos los factores (emocional, cognitivo y conductual) siendo los más completos. Sin embargo, el *onboarding* es un proceso de integración de elementos informativos y de socialización aplicado por parte de las organizaciones con el fin de crear una consciencia del rol a ocupar, pero el hacer al individuo consciente del funcionamiento de la empresa y de sus propias funciones no puede considerarse como la única causa en el desarrollo de la implicación a su organización. Por ello, es el Engagement aquel que puede definir a la implicación del trabajador dándole en los tres ámbitos un papel activo sin ser dependiente total de los programas de integración como el onboarding. Obteniendo así un estado de bienestar, caracterizado por altos niveles de energía (que son puestos en el trabajo) pero también hace referencia al involvement (siendo dedicado entusiasta, e inspirado por un trabajo) y commitment (estando absorto y conectado por un trabajo) (Hallberg y Schaufeli, 2006).

Con este análisis, esta investigación retoma la definición de Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker (2002a en Salanova y Schaufeli, 2004) , la cual considera al Engagement como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo, éste se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento situación particular (ver Figura 3).

Figura 3.

Componentes del Engagement (Salanova, Martínez y Llorens, 2005).



Este énfasis en los aspectos positivos que poseen los trabajadores es revisado a partir de la psicología positiva la cual tiene como objetivo mejorar la calidad de vida y prevenir la aparición de trastornos mentales y patologías, insistiendo en la construcción de competencias y en la prevención (Vera, 2006). El desarrollar un estado de Engagement incrementa el repertorio de pensamiento-acción en las personas, así como las conductas relacionadas con la flexibilidad, la creatividad, la apertura hacia la información y el desempeño organizacional. En la medida en que las organizaciones adoptan mejores prácticas, mejores resultados operacionales se obtienen (Contreras, 2015). Generando una alta energía, conectando perfectamente con su trabajo y percibiéndose a sí mismos como capaces de enfrentar eficazmente las diferentes demandas de sus trabajos (Salanova et al., 2000). Además de un estado psicológico y resultados conductuales que conducen a un mejor rendimiento (Trends in Global Employee Engagement, 2014). Por lo que el análisis de esta variable como parte de los elementos positivos en el individuo y la

organización nos permitirá no sólo comprender esas fortalezas sino también poder 'incrementarlas' (Salanova et al., 2005).

Engagement en México.

En México este concepto ha sido analizado como un medio para la prevención del burnout. Tomando sectores específicos como el personal de enfermería (Viejo y González, 2013) donde un 63.2% de la población presentaba un nivel de Engagement alto, encontrando un mayor número de personas en el área de urgencias, en aquellas que tenían de 1 a 8 años de antigüedad y en el personal de base. En docentes de secundaria en los que la ilusión por el trabajo tiene una correlación positiva alta con todos los componentes del Engagement siendo más evidente con el Vigor; considerando también al involucramiento alto como aquel que afecta positivamente el desgaste psíquico (Cárdenas et al., 2012). En el caso de los empleados del sector público de Hidalgo (agencias del gobierno) se encontró a más del 30% del personal con síndrome de Burnout (45,3%) es decir, 136 casos de 300; mientras que el Engagement mostró niveles más altos en la dimensión de Absorción estando en el 40% de la muestra disminuyendo sus niveles en el factor Dedicación en el 60% de la población (Hernández et al., 2013). O desde la percepción de los colaboradores encontrando un mayor Engagement por el prestigio de la empresa que por la guía del líder (Reynoso-Nuñez, Cíofalo-Lagos y González-Pérez, 2015).

Para que estas características sean fomentadas son los gerentes quienes deben integrar dichas estrategias, ya que la calidad del liderazgo en una organización es, por mucho, el elemento que más influye en el clima y la cultura organizacional y por lo tanto

en el nivel de engagement (Contreras, 2015). Siendo un punto principal de influencia para que los trabajadores realicen sus actividades y consideren como propias a las metas de la organización. Iniciando con el apoyo de las ideas de los trabajadores y teniendo una visión de mejora y cumplimiento de metas por un bien común, es decir por la organización. Obteniendo su permanencia ante los cambios constantes externos o internos que impactan a la empresa.

Todo ello se ve posibilitado porque hace uso de estrategias adaptativas y funcionales orientadas al afrontamiento activo del problema (Montoya y Moreno, 2012), debido a que los trabajadores que puntúan alto en Engagement, tienen una alta energía y conectan perfectamente con su trabajo, percibiéndose a sí mismos como capaces de enfrentar eficazmente las diferentes demandas de sus trabajos (Salanova et al., 2000).

Este deseo por invertir esfuerzos, mantener la concentración en las tareas (Absorción) y la importancia que los colaboradores le dan mayormente la organización, se puede deber a cuestiones culturales y al cómo se conceptualiza como deseable esta vinculación o implicación en las organizaciones en México. Por lo que es importante iniciar con su análisis, contemplando no sólo su existencia sino cómo se desarrolla en la cultura mexicana permitiendo la integración de estrategias centradas en los elementos que apoyen su desarrollo; viendo así herramientas que fomenten las habilidades o características positivas de los individuos desde un contexto específico.

Contemplando los factores culturales, se encuentran elementos centrales en la sociedad mexicana, como los mencionados por Flores y Diaz-Loving quienes indican que

los estudios sobre la normativa de la cultura mexicana señalan a través de sus hallazgos que la familia mexicana se fundamenta en dos principios cardinales: la obediencia filial y una estricta estructura jerárquica basada en el respeto hacia los que ocupan lugares más altos (Díaz Loving et al., 2008). Son estos principios los que a su vez se transfieren a las organizaciones, respetando jerarquías que le dan mayor importancia a la organización como un sistema de poder y viendo a la obediencia como sinónimo de la implicación en el trabajo y como una forma de mantener las relaciones existentes en dicho contexto; generando comportamientos que tienen una influencia en la forma en que los individuos actúan ante las situaciones de la organización a la que pertenecen.

Abnegación y Machismo

En la cultura mexicana existen elementos que a pesar de los cambios en la sociedad se mantienen, ya sea por el tiempo que éstos llevan utilizándose, pero también por la forma en la que se encuentran percibidos. Siendo clasificados en deseables o conflictivos dentro de la sociedad en la que se desempeñan y marcando diferencias entre un contexto y otro por medio de la socialización y endoculturación que de acuerdo a Díaz Loving y Draguns han dado por resultado una plétora de similitudes y diferencias que son rastreables en nichos ecológicos particulares, herencias culturales, predisposiciones biológicas y experiencias personales que interactúan entre sí para producir el comportamiento social (Díaz Loving et al., 2008).

Dicho comportamiento es estructurado tanto en hombres como mujeres quienes van experimentando una combinación de los modelos tradicionales y no tradicionales; donde los cambios suelen ser lentos y a largo plazo, sobre todo cuando se trata de sentimientos e ideas profundamente arraigados a lo largo de siglos (Aguilar, Valdez, González-Arratia y González, 2013), basados en las premisas histórico-socioculturales concebidas como una base para ejercer roles y estructuras en la sociedad.

En México, se genera una dimensión central de tradicionalismo denominada obediencia afiliativa versus autoafirmación activa, que estipula que los niños y jóvenes en general deben siempre obedecer a sus padres, y que todo mundo debe amar a su madre y respetar a su padre. Complementándose con una dimensión de género cuyas aristas son

el machismo y la virginidad-abnegación, la cual se refiere al grado de apego a aseveraciones como: “los hombres son más inteligentes que las mujeres”, “las mujeres dóciles son las mejores”, “el hombre debe de ser la cabeza del hogar” y “las mujeres deben permanecer vírgenes hasta el matrimonio” (Díaz Loving et al., 2008). Esta última dimensión no sólo está enfocada al género, ya que al estar dirigida desde la importancia de las jerarquías en los grupos sociales, éstas son obtenidas por hombres y mujeres desarrollándose como rasgos generales de la cultura mexicana.

Machismo.

Al hablar del Machismo, existen diferentes conceptos y explicaciones sobre cómo se genera en la sociedad. Tomando en cuenta sus raíces, Gómez da Silva y Moliner (1988; 1991 en Gutmann, 1994) mencionan que las raíces semánticas de la palabra macho en el latín (grosero) *masclu*, *masculu*, o *masculus*, también son los orígenes de “masculino”; con un énfasis genéticamente masculino en los animales, plantas, etcétera. Mientras que otra hipótesis dice que la palabra macho viene del portugués antiguo *muacho*, que a su vez viene de *mulus*, mula; dando énfasis en la terquedad, la tontería y la esterilidad.

Así el Machismo puede incluir rasgos como el poder, la fortaleza y la superioridad, y contar a su vez con otros rasgos como el abuso y la agresividad; los cuales llegan a ser considerados implícitamente en las actividades e ideas de los grupos sociales. Dichos productos de la cultura se han observado en diferentes estudios como en el realizado por Gutmann (1993) donde la expresión utilizada por casi todos para describir las actividades domésticas de los hombres en la casa es ayudar a la esposa. Siendo otra evidencia de las

tareas realmente cumplidas que señalan a los valores culturales que siguen prevaleciendo a cerca de las mismas, tanto por las mujeres como, a veces, por los hombres. Asociando al machismo también a las jerarquías familiares que preservan los privilegios masculinos al subestimar las capacidades de las mujeres partiendo de su supuesta debilidad (Fernández y Ayllón, 2014).

Este fenómeno se ha explicado desde diferentes perspectivas, iniciando con el enfoque psicoanalítico, el cual lo define como una forma de neurosis y considera que las causas de su origen son bastante similares. Las más evidentes serían los problemas de sumisión y rebelión en el área de la autoridad, la preocupación y ansiedad por la potencia sexual, la disociación y ambivalencia entre el rol cariñoso y sexual, la interferencia del amor materno con el amor a otras mujeres, y la división radical entre el papel masculino y femenino (Ontañón de Lope, 1994). Y en el caso de un machismo violento De la fuente (2008) explica que éste existe cuando el sujeto varón con fijaciones narcisistas y machistas puede bordear o estar inmerso en la psicosis. Siendo impositivo y carente de juicio de realidad; se trata de sujetos que creen más en la propia omnipotencia, son egoístas, egocentristas, ignorantes de las necesidades de los otros, aprovechados, movidos por una gran necesidad de posesión y carentes de tolerancia a la frustración. Esta imposición conduce fácilmente a la mujer a acatar por una parte los lineamientos del padre en forma sumisa y en contraposición a rebelarse a ellos, varones; debido a que ha padecido la castración y la ha convertido en envidia del pene.

Sin embargo, es desde la teoría de la psicología individual donde Alfred Adler pone énfasis en el complejo de inferioridad, siendo un sentimiento doloroso y difícil de tolerar, los humanos tienden no sólo a compensarlo, sino incluso a sobrecompensarlo: el que se siente excluido, quiere incluirse aún a costa de excluir a los demás; el que se siente humillado quiere vengarse, y el que en toda su infancia ha visto satisfechos todos sus caprichos, de adulto necesita esclavos a su lado para mantener su sentido de importancia y poder (Oberst, Ibarz y León, 2004). Este complejo no es un elemento único en el Machismo ya que también hay que considerar como menciona Giraldo (1972) los elementos sociales como la transmisión de creencias a través de cada ámbito en el que el individuo se relaciona, así como los rasgos determinantes en éstos; dándole así un proceso psico-cultural.

Esta perspectiva permite que el Machismo sea visto como un fenómeno cotidiano conformado por un conjunto de representaciones, elementos, actitudes, comportamientos, creencias, prácticas y prejuicios, resultado de la cultura patriarcal más amplia como sistema de poder y dominación [...]. Afirmando que la masculinidad, tradicionalmente se mide a través del éxito, el poder y la admiración que se es capaz de generar en los otros (Jiménez y Serrano, 2014). Definiéndolo así como un conjunto de creencias, actitudes y conductas que descansan sobre dos ideas básicas: por un lado, la polarización de los sexos, es decir, una contraposición de lo masculino y lo femenino según la cual no sólo son diferentes sino mutuamente excluyentes; por otro, la

superioridad de lo masculino en las áreas consideradas importantes para los hombres (Castañeda, 2007).

Al considerar que el Machismo no es exclusivo de los conceptos negativos culturalmente, éste se retoma como un factor que cuenta con aspectos positivos y negativos dividiéndose en dos factores (Figura 4):

Figura 4.

Modelo de Rasgos del Machismo (Cruz-Martínez, 2013).



La división de este concepto puede ser la explicación de por qué a pesar de ser un elemento repudiado socialmente éste se mantiene; ya que la estructura exige el cumplimiento de expectativas sociales de los roles de acuerdo al lugar que se ocupa. Aceptando la protección, seguridad y fortaleza para el mantenimiento y evitación de situaciones no manejadas.

Abnegación.

Este respeto hacia las jerarquías también se ve implicado en la contraparte del Machismo: la Abnegación, entendida como la no imposición de poder o ideas que el individuo tenga y la preferencia por el cubrir las necesidades de los demás dejando en segundo plano las propias. Este rasgo se incluye en lo que Torres y López (1994) consideran como las formas estereotipadas de la conducta femenina en México, generando un patrón con los siguientes elementos: la Abnegación que implica una idea de renuncia, a no desear nada para sí, la servidumbre, siendo la mujer “un ente al servicio de los hombres”, y sometiéndose de manera absoluta a los intereses de quienes la rodean, y la actitud sexual pasiva: “sexualmente las mujeres también prestan un servicio no remunerado”, y deben aceptar con dignidad y sumisión la infidelidad masculina. Con ello, se dice que lo propio de la mujer mexicana estriba en su exagerada sumisión al hombre, en el hecho de abstenerse para subsistir, en su fácil adhesión a todo lo que la ponga incapaz, con objeto de soslayar responsabilidades y labores difíciles. Eligiendo trabajos que le permitan combinar el rol de ama de casa y trabajadora con un mínimo de desorganización familiar y resolviendo los conflictos en favor del hogar y de la familia.

A pesar de que este rasgo en la cultura mexicana se centra principalmente en la mujer, estableciéndolo como un estereotipo exclusivo; es Flores (2011) quien la define como aquella que se produce como rasgo cardinal de la cultura mexicana, sostenido como verdadero, tanto por hombres como por mujeres, quienes creen que es más importante la satisfacción de las necesidades de otros antes que las propias, prefiriendo la

automodificación como estilo de enfrentamiento ante estas situaciones. Exponiendo las dos proposiciones básicas dentro de la familia mexicana: a) el poder y la supremacía total del padre y b) el amor y el necesario sacrificio absoluto de la madre.

Teniendo un sentido aún más amplio, que se ve relacionado en parte con “la renuncia voluntaria de los deseos y aun de los bienes de la madre en favor de los hijos”, dicha renuncia no se vive como autosacrificio, sino más bien como afirmación de una virtud al servicio de la familia y de una patria que se va haciendo (Albores, 2001). Esto causa que la Abnegación social sea un rasgo esencial en la personalidad, siendo de gran importancia para el mexicano el ser amable, cortés, educado y no es raro que se perciban con menos de estas características cuando pretenden ser asertivos (Flores, 2002).

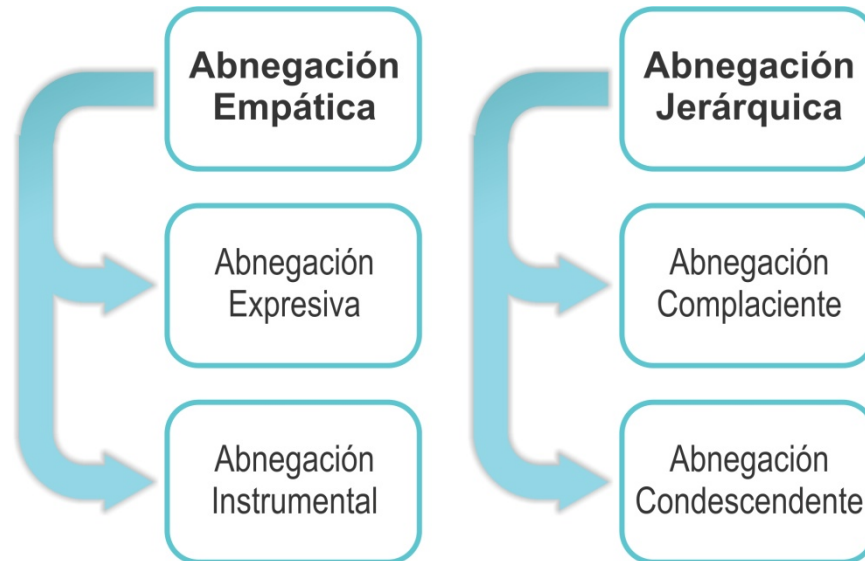
En resumen, la Abnegación se definió como la disposición conductual de que otros sean antes que uno o a sacrificarse en su beneficio (Díaz-Guerrero, 2006). Siendo necesario aclarar que aunque parece un rasgo femenino, el 80% de los hombres y las mujeres a aceptan como el estilo preferido de enfrentamiento. Deducimos de ello que los tipos automodificadores de interacción se prefieren a la orientación asertiva o autoafirmativa (Kimble et al., 2002).

A partir de la consideración de estos rasgos como separados de la clasificación de género, es el modelo de Cruz-Martínez (2013) el que se usará en esta investigación. Entendiendo a la Abnegación como aquella que dependerá de si el individuo evalúa el sacrificio desde una perspectiva personal e individual vinculándolo a la empatía y comprensión hacia los otros, mientras que los elementos de sumisión se relacionan con

aspectos de evaluación de la relación hacia las otras personas (interna o externa). Desarrollando dos dimensiones y a su vez cada una de éstas presenta dos indicadores (Figura 5):

Figura 5.

Modelo de Rasgos de la Abnegación (Cruz-Martínez, 2013).



Si bien en todos los componentes del modelo de Abnegación el individuo antepone las necesidades antes de las propias; cada indicador propone un motivo por el cual la persona es abnegada. Estos motivos se clasifican en darle un beneficio al otro por el afecto que se le tiene (Expresiva), tener empatía hacia las necesidades de los demás (Instrumental), poseer una autoevaluación de inferioridad (Complaciente) o por desinterés en las necesidades propias (Condescendiente).

Con esto se puede decir que aunque existan conceptos generales, éstos se aplican de diversas formas teniendo resultados diferentes en los contextos en los que se apliquen. Al

presentarse en las organizaciones, el Machismo puede ser un elemento para ejercer confianza en los subordinados a partir de la fortaleza de los líderes o un generador de evitación al cambio viendo a la seguridad como una meta que dificulta el empleo de otras opciones. En el caso de la Abnegación, ésta se puede ejercer en el momento en que los líderes ven como foco principal las necesidades de la organización antes que las personales, estableciendo métodos de mejora continua para obtener mayor efectividad en sus actividades; o en su parte contraria como un factor que contemple a la obediencia como la forma de actuar ante sus funciones.

Para identificar estas diferencias, así como la existencia de situaciones, población o cualquier factor que las pueda determinar se debe de iniciar con la cultura como un componente primordial en el análisis de las organizaciones, ya que como menciona Sanders (2005): “El estudio de la cultura tiene en este sentido una doble función, por un lado constituye la base para la comprensión de los factores particulares subyacentes al desarrollo de los diferentes grupos sociales y por el otro lado nos permite revelar los patrones que son comunes a la sociedad a la que pertenecen dichos grupos”.

Método General

Justificación.

La cultura se compone de creencias y comportamientos que permanecen entre los individuos en una sociedad. Generando patrones que tienen un impacto en la jerarquía de necesidades, sus relaciones y en el establecimiento de premisas que se toman en cuenta de forma implícita a partir de la interacción, aportando un sentido de las conductas deseables a un nivel colectivo y haciendo que el individuo comprenda desde ese contexto sus acciones y se sienta identificado con los miembros de su grupo (Flores, 2011; Blancarte, 2010). Son dichos patrones los que generan una estructura con rasgos distintivos tomados como base desde el ámbito familiar hasta contextos más externos como el educativo, religioso y organizacional.

En el caso de las organizaciones, estas cuentan con una estructura propia que se ve mediada principalmente por los gerentes quienes influyen en los trabajadores con el fin de que lleven sus actividades de acuerdo a los procesos establecidos, buscando no sólo el cumplimiento de la tarea sino también la efectividad y el logro de los objetivos de la organización. Sin embargo, aunque cada organización tiene un esquema específico, todas ellas se ubican en una cultura perteneciente al país o región en la que se encuentran, permeándose así de sus rasgos culturales. Influyendo incluso en la forma en que los individuos se implican con la organización, esta implicación definida como Engagement

permite que los trabajadores tomen las metas del grupo como propias, realizando las tareas con un fin colectivo y viendo principalmente el bien de la empresa aumentando así su crecimiento.

En México el Machismo y la Abnegación son considerados los rasgos culturales centrales, siendo inicialmente analizados desde una perspectiva de género, atribuyendo el primero de ellos al sexo masculino (fortaleza, proveedor, protector) y la Abnegación al sexo femenino (sacrificio hacia los hijos y la familia). Sin embargo, actualmente ambos rasgos se retoman sin esa clasificación, presentándose en hombres y mujeres y aplicándose en sus creencias, comportamientos y contextos como en la organización.

A partir de la visión de la cultura como un factor no aislado en las organizaciones, es importante saber cómo el Machismo y la Abnegación con los Estilos de Liderazgo impactarán en el Engagement de los gerentes. Esto permitirá ver si desde la cultura existe un estilo determinante y si fomenta o no cambios en el Engagement de los gerentes al realizar sus actividades.

Desde el punto de vista teórico se determina a la cultura mexicana como una sociedad colectivista que une esfuerzos para cumplir objetivos en común, siendo leales y tomando decisiones para los grupos; con estructuras jerarquizadas que son respetadas anteponiendo necesidades y obedeciendo lo ya asignado. A través del servilismo, la inseguridad, el respeto sobre amor y el machismo, sólo enfocándose a lo inmediato. Esto último genera que no se invierta en herramientas que permitan hacer del liderazgo algo efectivo, teniendo un bajo porcentaje de personal que asuma esas posiciones, y a su vez

se vea afectado el Engagement aspecto en el que el liderazgo juega un papel central (Hernández, 2007; Contreras, 2015; Vargas, 2015; “What About Mexico?”, 2016).

Si bien en la teoría se pueden encontrar relaciones entre las variables, éstas se presentan con diferencias en otras investigaciones. Es Cruz, Serralde y Rivera (2015) quienes muestran que no hay evidencia suficiente de que la existencia de una cultura nacional específica pueda por sí sola determinar un estilo de liderazgo diferente. Por otro lado, el Engagement sólo se ha revisado como un diagnóstico en las organizaciones y como un parámetro para ver la población que se encuentra fuera de un estado de burnout (Viejo y Gonzalez, 2013; Cárdenas, et al., 2012; Hernández, et al., 2013; Reynoso-Nuñez, Ciófalo-Lagos y González-Pérez, 2015). Obteniendo análisis pobres que se resumen en que la gente trabaja mayormente y se dedica en las tareas pero esto no implica que exista una identificación con las organizaciones; dejando al sacrificio y a la obediencia como los posibles factores culturales detonantes de este trabajo y dedicación en los resultados existentes. A través de una normativa que se fundamenta en la obediencia filial y una estricta estructura jerárquica basada en el respeto hacia los que ocupan lugares más altos (Díaz Loving, et al., 2008).

Debido a que el Engagement es un elemento esencial en las organizaciones, es medido constantemente y no se tiene la información sobre cómo éste se desarrolla en la cultura mexicana, se debe explorar un segundo modelo que lo considere como mediador entre la cultura y los estilos de liderazgo; con la finalidad de ver si el Engagement es un factor que impacta en las actividades del estilo del líder determinadas por la cultura.

Al no tener información suficiente sobre la interacción de las variables y ser un proyecto a futuro, esta investigación se enfoca en realizar un estudio exploratorio de ecuaciones estructurales para lo que inicialmente el propósito es utilizar un análisis del método de regresión lineal tipo enter para conocer si en una investigación más grande existe la posibilidad de generar un modelo de ecuaciones estructurales.

Pregunta de investigación

¿Cómo se relaciona la cultura con los estilos de liderazgo y engagement en gerentes?

Objetivo general.

Explorar como los aspectos culturales se relacionan con los Estilos de Liderazgo y el Engagement.

Objetivos específicos.

- Identificar la utilidad de las escalas en el contexto de la investigación a partir de la confiabilidad que presente cada una (Estudio 1).
- Identificar las relaciones entre los factores culturales, los Estilos de Liderazgo y los componentes del Engagement (Estudio 2).
- Explorar la existencia de predicciones entre las variables, desde dos modelos (Estudio 2) (Figura 6 y 7):

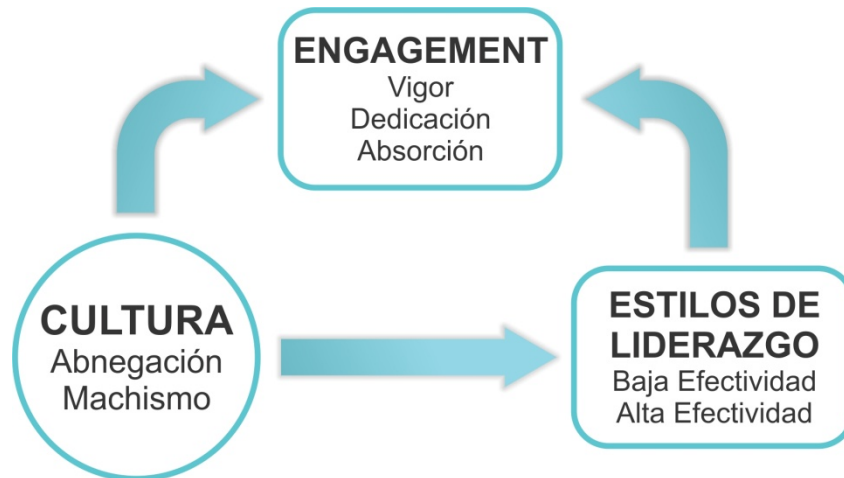
Figura 6.

La Cultura predice ciertos Estilos de Liderazgo que promueven el Engagement.



Figura 7.

El Engagement como una variable mediadora entre la Cultura y los Estilos de Liderazgo.



Participantes.

Se utilizó una muestra de 204 participantes voluntarios que en el momento de la investigación estaban trabajando en su organización (mínimo 1 año), y tuvieran a su cargo al menos 2 personas, con edades de 20 a 69 años sin importar sexo y estado civil. Dichos participantes pertenecían principalmente a empresas del sector de servicios, teniendo en

general 2 años de experiencia en el puesto, con un nivel educativo de licenciatura, una media de edad de 37 años y en su mayoría de sexo masculino.

Instrumentos.

Diagnóstico de la Efectividad Gerencial (DEG) de Reddin (1983) es un test de tipo matricial de 160 reactivos distribuidos en 80 frases de elección forzada. Fue diseñado en 1983 por William James Reddin con el propósito de medir las demandas o exigencias que un gerente distingue en el puesto que ocupa y su percepción sobre la respuesta a dichas demandas. Los reactivos se agrupan en dos bloques de 40, enfocados a la alta efectividad y 40 a baja efectividad. De los 8 estilos de liderazgo, cuatro son de baja efectividad: Desertor ($\alpha=.75$), Misionero ($\alpha=.85$), Autócrata ($\alpha=.85$) y de Transacción ($\alpha=.81$); y cuatro de alta efectividad: Burócrata ($\alpha=.81$), Promotor ($\alpha=.78$), Autócrata Benévolo ($\alpha=.77$) y Ejecutivo ($\alpha=.72$), además de dos orientaciones: a la Tarea ($\alpha=.78$) y a las Relaciones ($\alpha=.85$).

Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES) de Schaufeli y Bakker (2002) la cual evalúa el grado de compromiso en el trabajo con 17 reactivos en formato de respuesta Likert de 6 puntos de Nunca (0) a Siempre (6), la escala total tiene un índice de confiabilidad de .70. Cuenta con tres variables: Vigor ($\alpha= .73 - .91$) la cual se define como el alto nivel de energía y la resiliencia que poseen los individuos; Dedicación ($\alpha= .83 - .92$) como el sentido y significado del trabajo y finalmente Absorción ($\alpha= .69 - .87$) como la inmersión en el trabajo y la dificultad para dejarlo.

Escala de Rasgos de la Abnegación (ERA) de Cruz-Martínez (2013) ($\alpha=.868$) que define las características de una persona abnegada a partir de 23 definidores relacionados al rasgo, en formato Likert de 5 puntos de nada (1) a mucho (5). Posee dos dimensiones generales y cuatro indicadores; la Abnegación Empática que se compone de Abnegación Instrumental ($\alpha=.588$) que es la capacidad de ser empáticos, entender las necesidades del otro, y así sacrificarse por él/ella y Abnegación Expresiva ($\alpha=.841$) que es la tendencia a buscar el beneficio de las demás personas por el afecto que siente por ellas. La segunda dimensión de Abnegación Jerárquica se compone de la Abnegación Complaciente ($\alpha=.884$) la cual consiste en la auto evaluación de inferioridad por la cual la persona se sacrifica y somete, y la Abnegación Condescendiente ($\alpha=.657$) definida como la tendencia a anteponer la necesidad de otro, por un beneficio o un desinterés en luchar por los objetivos personales.

Escala de Rasgos de Machismo (ERMA) de Cruz-Martínez (2013) ($\alpha=.904$) la cual define las características de una persona machista a partir de 22 definidores en un formato Likert de 5 puntos de nada (1) a mucho (5). Consiste en una única dimensión compuesta por dos indicadores el Machismo Agresión ($\alpha=.961$) que se define como las características negativas y agresivas de la conducta identificadas típicamente como machistas y el Machismo Fortaleza ($\alpha=.775$) que son las cualidades del machismo relacionadas con patrones de conducta esperados en los hombres como parte de su rol social.

Procedimiento.

Los participantes se localizaron por medio de la visita a distintas organizaciones, invitando a participar únicamente a personal del área de gerencia y supervisores. Solicitando a cada uno su participación voluntaria, además de proporcionarles el consentimiento informado el cuál enfatiza la confidencialidad de sus datos y la utilización de éstos sólo con fines estadísticos y sin implicaciones en su ámbito laboral. La aplicación del instrumento consistió en presentar a cada participante el grupo de instrumentos necesarios para la investigación, donde se solicita que escriban sus datos demográficos para posteriormente comenzar con las escalas. En el primer instrumento el participante debe seleccionar dos recuadros de cuatro (por cada fila) que mejor describan la forma en la cual actualmente realiza su trabajo o la forma en la cual actúa hasta completar los 80 ítems. Posteriormente, se contestaban 17 reactivos sobre los sentimientos que experimenta en su trabajo y en qué frecuencia se presentan. Por último se responde una escala de machismo y otra de abnegación con 22 y 23 ítems respectivamente en la cual se deberá seleccionar la intensidad de cada característica que considere tenga una persona obediente y machista, teniendo un tiempo total aproximado de aplicación de 30 minutos. Los datos serán capturados en una base de Excel donde cada una de las respuestas será codificada; realizando el análisis de éstas mediante una Correlación Producto Momento de Pearson y un análisis de regresión lineal con el método enter en el programa SPSS versión 22.

Estudio 1. Análisis de Confiabilidad de Escalas.

Para asegurar la confiabilidad de las escalas aplicadas en el contexto de esta investigación, se realizó inicialmente un análisis α de Cronbach. Esto permite identificar su utilidad y la existencia de los factores en la cultura en la que se desarrolla el estudio.

Resultados

En la Tabla 9 se observan los valores α de cada dimensión de la escala UWES de Engagement; siendo el menor la Absorción, mientras que el más alto fue la Dedicación. De forma general, se cuenta con índices aceptables para su aplicación, aumentando el índice de Vigor a .726 si se elimina el ítem 4 “Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo” y el de la Absorción a .683 si se elimina el ítem 16 “Me es difícil desconectarme de mi trabajo”. Cada uno de los factores se encuentra por encima de la media teórica, indicando que sí existen dentro de este contexto y al verlos de manera aislada hay en un principio una connotación positiva de dichos resultados determinando que los individuos del estudio presentan un grado alto de Engagement hacia sus organizaciones y funciones.

Tabla 9.

Análisis de Confiabilidad de los Factores de la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo UWES (Schaufeli y Bakker, 2002).

	1	2	3
Vigor	.723		
Dedicación		.748	
Absorción			.672
Número de Reactivos	6	5	6
Media	33.90	29.12	31.75
D.E.	5.16	4.59	6.13

En el caso del Diagnóstico de Efectividad Gerencial, éste ha tenido buenos índices de confiabilidad desde investigaciones anteriores. Contando con un análisis reciente realizado por Cruz-Martínez, Serralde y Rivera (2015), en el que se muestra que son los estilos Ejecutivo y Autócrata Benévolo los que presentan valores menores, diferenciándose del estilo Desertor y Misionero los cuales presentan valores más altos (ver Tabla 10).

Tabla 10.
Análisis de Confiabilidad del Diagnóstico de Efectividad Gerencial (Reddin, 1983).

	α	Media	Varianza	D.E.
Desertor	,814	12,37	36,52	6,04
Misionero	,781	22,57	37,91	6,16
Autócrata	,611	19,44	22,43	4,74
Transacción	,755	20,56	35,58	5,97
Burócrata	,693	15,66	27,63	5,26
Promotor	,621	20,54	24,63	4,96
Autócrata Benévolo	,456	20,20	17,11	4,14
Ejecutivo	,507	19,48	19,20	4,38

Identificando a pesar de los índices de confiabilidad óptimos desde su inicio, una disminución en la mayoría de los estilos de acuerdo al análisis de estos autores, incluyendo los de alta efectividad y aumentando el valor de α sólo en el estilo Desertor.

Son las escalas de Machismo y Abnegación (ver Tabla 11 y 12), las que son contextualizadas en la cultura mexicana y no tienen un periodo de antigüedad largo al ser desarrolladas en el 2013. Cuenta con índices aceptables para ser aplicada, con valores altos en la Abnegación Expresiva, Complaciente, el Machismo Agresión y también en la

escala total de este último rasgo. Mientras que los puntajes bajos se encuentran en la Abnegación Instrumental y Condescendiente, y en el Machismo Fortaleza.

Tabla 11.

Escala de Rasgos de la Abnegación (ERA) (Cruz-Martínez, 2013).

		1	2	3	4	5
Abnegación Empática	Abnegación Instrumental	.588				
	Abnegación Expresiva		.841			
Abnegación Jerárquica	Abnegación Complaciente			.884		
	Abnegación Condescendiente				.657	
Total						.868
Número de Reactivos		3	5	9	6	23
Media		11.83	23.50	28.43	20.25	83.97
D.E.		2.67	5.43	10.09	5.34	16.71

Tabla 12.

Escala de Rasgos de Machismo (ERMA) (Cruz-Martínez, 2013).

		1	2	3
Machismo Agresión		.961		
Machismo Fortaleza			.775	
Machismo				.904
Número de Reactivos		14	8	22
Media		59.68	24.08	24.08
D.E.		14.64	7.75	7.75

Discusión

Con los análisis de confiabilidad realizados se observó que además de contar con índices aceptables para su aplicación, su evaluación permite ver que en la cultura existen estilos de liderazgo con alta efectividad, trabajadores con Engagement al ver que el Vigor,

la Dedicación y la Absorción están con altos niveles y aún con los cambios históricos el Machismo y la Abnegación siguen siendo parte de los rasgos en la sociedad mexicana. Pero fuera de sólo realizar su aplicación con la evidencia de su confiabilidad, es necesario analizar su funcionamiento en la cultura y en el caso de las escalas con conceptos extranjeros como el Engagement considerar si sus elementos son concebidos de igual forma o culturalmente los conceptos se retoman desde otra perspectiva obteniendo resultados aparentes y a largo plazo sin alguna funcionalidad en las mejoras de la organización. Aunque cada uno de estos elementos puede ser positivo en las organizaciones y llegar a considerar que en México se tienen personas con un liderazgo efectivo; éstos datos se quedan en un nivel de diagnóstico ubicándose en la misma función que otras investigaciones tienen enfocándose sólo al reporte global de los resultados pero sin llegar a otro paso: explorar cómo funcionan, en quiénes y en qué tipo de situaciones se desarrollan en mayor o menor medida.

Empezando por la escala de Engagement en el trabajo, sus resultados establecen una contradicción a la visión del mexicano como un individuo que no busca implicarse en las actividades de forma activa, disminuyendo su responsabilidad y viviendo al día a día siguiendo sólo los procesos impuestos (Piedra, 2015). Iniciando con la existencia del Vigor, es inversa a lo dicho por autores que ven como problemas y características de esta cultura la falta de iniciativa y la necesidad de lograr resultados rápidos y con un esfuerzo mínimo. Son los ítems de ese factor los que se centran en el sentirse lleno de energía, considerarse con fortaleza, tener ganas de realizar las actividades y mantener ese esfuerzo en periodos

de tiempo con persistencia y a pesar de las circunstancias negativas ajenas al trabajo. Estos reactivos pueden salir altos debido a que son redactados desde la percepción del individuo y no cómo evidencia visible en las actividades; si bien sí se pueden invertir esfuerzos en las tareas estos se pueden ver maximizados de acuerdo a parámetros individuales o cuando en ocasiones consideran alguna actividad como “esfuerzo mayor” acostumbrados a sólo cumplir las tareas bajo esquemas específicos y el conformarse con el resultado solicitado (“What About Mexico?”, 2016; Leo, 2011).

La Dedicación se compone de entusiasmo, orgullo e inspiración los cuales pueden verse mediados por lo que significa la organización en términos de lo que ésta ofrece al individuo por el cumplimiento de sus funciones. A través del servilismo y lealtad hacia el grupo que forma la organización, ya que el grupo será un elemento principal para alcanzar las metas de la organización pero sobre todo de forma inmediata las individuales (Hernández, 2007). Provocando que las actividades se lleven a cabo con un propósito individual, no tomando en cuenta si están bien por el sólo hecho de hacerse o porque realmente tiene un impacto efectivo en los resultados.

Es la Absorción aquella que se concibe con la percepción de que el tiempo pasa rápido, olvidando lo que sucede en el exterior, incluyendo la dificultad para dejar las tareas al tener un sentimiento de felicidad al estar en dicha situación. Sin embargo si es que ésta se presenta, ¿porqué la existencia de errores o la necesidad de establecer nuevos programas o un proceso de mejora continua? Si de acuerdo a la cultura es un proceso no tomado en cuenta por el enfoque a corto plazo y las creencias adoptadas (Montaño, 2004; Corona,

2006). A esto se une la existencia en su mayoría de líderes desertores (Cruz-Martínez, Serralde y Rivera, 2015) lo que genera la pregunta ¿Cómo se pueden llevar ambos factores si se identifican como elementos contrarios? Esto puede explicarse desde la evitación a la incertidumbre ya que el temor a circunstancias nuevas hace que el individuo tenga un impulso por estar ocupado y trabajar duro, pero esto no implica que lleven a cabo sus funciones, viendo a este impulso como una fuente para no implicarse en lo que acontece fuera de la estructura. Obteniendo una percepción abordada desde el Machismo con un cumplimiento aparente, dando un papel de proveedor, autoritarismo y protección al tomar a las reglas como herramienta y base única para enfrentar sólo lo existente en los procesos impuestos (Cruz-Martínez, 2013; Reddin, 1989; “National Culture”, 2016).

Estudio 2. Análisis Correlacional entre Escalas y de la Influencia entre variables.

Debido a que cada una de las escalas se compone en dimensiones diferentes y se ha encontrado que de forma individual éstas si se presentan, se realizó un análisis de correlación Producto Momento de Pearson entre las escalas de Liderazgo, Engagement, Abnegación y Machismo para identificar los factores que se vinculan entre ellas. Posterior a esto, para el Estudio Exploratorio de Ecuaciones Estructurales, se empleó un análisis de regresión lineal método enter considerando a las variables Machismo (Agresión, Fortaleza y Total) y Abnegación (Instrumental, Condescendiente, Complaciente, Expresiva, Jerárquica y Empática) como independientes y al Engagement (Vigor, Dedicación y Absorción) y los Estilos de Liderazgo como variables dependientes. Con el fin de conocer la influencia que ejerce la cultura sobre los Estilos de Liderazgo y a su vez en el Engagement como primer modelo, y la influencia del Engagement como mediador entre la cultura y los estilos como un segundo modelo.

Resultados

Análisis correlacional entre escalas.

Entre los resultados obtenidos en las correlaciones de las variables culturales y el liderazgo, se encuentra que el estilo Burócrata correlaciona bajo con la Abnegación

Complaciente ($r = .201$, $p = <0,01$), la Abnegación Expresiva ($r = .197$, $p = <0,05$) y Abnegación Jerárquica ($r = .189$, $p = <0,05$). Relacionándose ésta última también con el estilo Ejecutivo ($r = .171$, $p = <0,05$), el cual incluye la Abnegación Condescendiente ($r = .215$, $p = <0,01$). En el caso del machismo, es el estilo Desertor el que se relaciona con el Machismo Fortaleza ($r = .197$, $p = <0,05$) y el Machismo Total ($r = .186$, $p = <0,05$); encontrando también una relación con el estilo Burócrata ($r = .292$, $p = <0,01$ y $r = .196$, $p = <0,05$ respectivamente).

Por otro lado, son los componentes del Engagement los que muestran relaciones hacia los estilos; encontrando relaciones bajas entre la Absorción y el estilo Misionero ($r = .278$, $p = <0,01$) y Promotor ($r = .164$, $p = <0,05$). Siendo el estilo Autócrata el que se relaciona con los dos restantes, Vigor ($r = .160$, $p = <0,05$) y Dedicación ($r = .161$, $p = <0,05$). Sin embargo, las variables culturales también tienen una relación con los componentes del Engagement, existiendo correlaciones sólo en la Dedicación y la Absorción. En el caso de la primera ésta tiene correlaciones bajas con la Abnegación de tipo Instrumental ($r = .201$, $p = <0,01$), Condescendiente ($r = .173$, $p = <0,05$), Empática ($r = .188$, $p = <0,05$) y el Machismo Fortaleza ($r = .220$, $p = <0,01$). Encontrando estos mismos factores en la Absorción ($r = .290$, $p = <0,01$, $r = .304$, $p = <0,01$, $r = .294$, $p = <0,01$ y $r = .184$, $p = <0,05$ respectivamente), además de la Abnegación Complaciente ($r = .190$, $p = <0,05$), Expresiva ($r = .207$, $p = <0,01$) y Jerárquica ($r = .280$, $p = <0,01$) (Tabla 13 y 14).

Tabla 13.

Correlaciones Generales de los Estilos Gerenciales DEG, ERA, UWES.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 Desertor		-,121	-,055	-,035	,481**	,051	,095	-,245**	-,104	,045	,020	,068	-,020	,035	-,040	-,031	-,002
2 Misionero	-,121		-,062	,066	-,185**	,675**	,162*	,322**	,152	,022	,120	,065	,128	,084	,136	,111	,278**
3 Autócrata	-,055	-,062		,330**	,333**	-,088	,340**	,293**	-,129	,006	,104	,047	-,048	,066	-,067	-,063	-,029
4 Transacción	-,035	,066	,330**		,252**	,161*	,379**	,343**	-,021	,078	-,006	-,008	-,017	,036	,029	,039	,023
5 Burócrata	,481**	-,185**	,333**	,252**		-,292**	,061	-,186**	,031	,201**	,144	,197*	,135	,189*	-,064	,014	,058
6 Promotor	,051	,675**	-,088	,161*	-,292**		,207**	,236**	,079	-,033	-,002	-,016	,037	-,018	,071	,026	,064*
7 Autócrata Benévolo	,095	,162*	,340**	,379**	,061	,207**		,308**	-,107	,006	,035	,007	-,059	,024	,160*	,161*	,086
8 Ejecutivo	-,245**	,322**	,293**	,343**	-,186**	,236**	,308**		,068	,082	,215**	,062	,077	,171*	,051	,051	,123
9 Intrumental	-,104	,152	-,129	-,021	,031	,079	-,107	,068		,404**	,531**	,431**	,844**	,526**	,053	,201**	,290**
10 Complaciente	,045	,022	,006	,078	,201**	-,033	,006	,082	,404		,616**	,809**	,718**	,878**	,023	,088	,190*
11 Condescendiente	,020	,120	,104	-,006	,144	-,002	,035	,215**	,531**	,616**		,649**	,697**	,918**	,111	,173*	,304**
12 Expresiva	,068	,065	,047	-,008	,197*	-,016	,007	,062	,431**	,809**	,649**		,848**	,802**	,028	,117	,207**
13 Empática	-,020	,128	-,048	-,017	,135	,037	-,059	,077	,844**	,718**	,697**	,848**		,785**	,048	,188*	,294**
14 Jerárquica	,035	,084	,066	,036	,189*	-,018	,024	,171*	,526**	,878**	,918**	,802**	,785**		,079	,150	,280**
15 Vigor	-,040	,136	-,067	,029	-,064	,071	,160*	,051	,053	,023	,111	,028	,048	,079		,803**	,552**
16 Dedicación	-,031	,111	-,063	,039	,014	,026	,161*	,051	,201**	,088	,173*	,117	,188*	,150	,803**		,630**
17 Absorción	-,002	,278**	-,029	,023	,058	,164*	,086	,123	,290**	,190*	,304**	,207**	,294**	,280**	,552**	,630**	
M	11,39	22,17	20,18	20,84	15,81	20,05	20,47	19,36	3,66	3,00	3,71	3,71	2,46	3,35	5,65	5,82	5,29
D.E.	4,87	7,07	4,31	5,96	5,17	5,81	3,68	3,91	0,87	0,73	0,88	0,87	0,49	0,72	0,86	0,91	1,02
N	204	204	204	204	204	204	204	204	166	166	166	166	166	166	166	166	166

** Correlaciones significativas al nivel de 0.01

* Correlaciones significativas al nivel de 0.05

Tabla 14.

Correlaciones Generales de los Estilos Gerenciales DEG, ERMA, UWES.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Desertor		-,121	-,055	-,035	,481**	,051	,095	-,245**	,070	,197*	,186*	-,040	-,031	-,002
2 Misionero	-,121		-,062	,066	-,185**	,675**	,162*	,322**	-,083	,030	-,047	,136	,111	,278**
3 Autócrata	-,055	-,062		,330**	,333**	-,088	,340**	,293**	,050	-,010	,034	-,067	-,063	-,029
4 Transacción	-,035	,066	,330**		,252**	,161*	,379**	,343**	-,014	-,108	-,082	,029	,039	,023
5 Burócrata	,481**	-,185**	,333**	,252**		-,292**	,061	-,186**	,006	,292**	,196*	-,064	,014	,058
6 Promotor	,051	,675**	-,088	,161*	-,292**		,207**	,236**	-,085	-,048	-,101	,071	,026	,064*
7 Autócrata Benévolo	,095	,162*	,340**	,379**	,061	,207**		,308**	,083	-,147	-,029	,160*	,161*	,086
8 Ejecutivo	-,245**	,322**	,293**	,343**	-,186**	,236**	,308**		-,007	,006	-,002	,051	,051	,123
9 Agresión	,070	-,083	,050	-,014	,006	-,085	,083	-,007		-,077	,756*	-,081	-,058	-,002
10 Fortaleza	,197*	,030	-,010	-,108	,292**	-,048	-,147	,006	-,077		,594*	,101	,220**	,184*
11 Machismo	,186*	-,047	,034	-,082	,196*	-,101	-,029	-,002	,756*	,594**		,000	,098	,119
12 Vigor	-,040	,136	-,067	,029	-,064	,071	,160*	,051	-,081	,101	,000		,803**	,552**
13 Dedicación	-,031	,111	-,063	,039	,014	,026	,161*	,051	-,058	,220**	,098	,803**		,630**
14 Absorción	-,002	,278**	-,029	,023	,058	,164*	,086	,123	-,002	,184*	,119	,552**	,630**	
M	11,39	22,17	20,18	20,84	15,81	20,05	20,47	19,36	4,02	2,71	3,37	5,65	5,82	5,29
D.E.	4,87	7,07	4,31	5,96	5,17	5,81	3,68	3,91	0,89	0,72	0,55	0,86	0,91	1,02
N	204	204	204	204	204	204	204	204	165	165	165	166	166	166

** Correlaciones significativas al nivel de 0.01

* Correlaciones significativas al nivel de 0.05

Análisis de regresión lineal: Cultura, Estilos de liderazgo y Engagement.

Influencia de la cultura en los Estilos de Liderazgo.

Como se mencionó anteriormente en el método, uno de los modelos a comprobar es la posibilidad de predecir los estilos de liderazgo a través de la cultura, específicamente desde los rasgos de Abnegación y Machismo. Con los resultados obtenidos en el análisis de regresión se muestra que los estilos de liderazgo de baja efectividad no son influenciados por la cultura, obteniendo valores no significativos en éstos (Tablas 15 – 18): Desertor ($R^2=.078$, $F(6,158)=2.22$, $p<.043$), Misionero ($R^2=.040$, $F(6,158)=1.11$, $p<.358$), Autócrata ($R^2=.064$, $F(6,158)=1.78$, $p<.105$), Transacción ($R^2=.042$, $F(6,158)=1.15$, $p<.335$).

Tabla 15.

Análisis de regresión de las variables culturales en el estilo Desertor.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	8.66	2.49		3.47	.001
A. Instrumental	-.999	.497	-.185	-2.008	.046
A. Complaciente	-.353	.872	-.055	-.405	.686
A. Condescendiente	-.158	.601	-.030	-.264	.792
A. Expresiva	.638	.739	.120	.863	.389
Machismo Fortaleza	1.096	.629	.171	1.742	.083
Machismo Total	.989	.868	.117	1.140	.256

Nota: $R^2=.078$, $F(6,158)=2.22$, $p<.043$ (N= 204).

Tabla 16.

Análisis de regresión de las variables culturales en el estilo Misionero.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	21.18	3.65		5.79	.000
A. Instrumental	.943	.730	.121	1.292	.198
A. Complaciente	-.879	1.280	-.096	-.687	.493
A. Condescendiente	.972	.881	.127	1.103	.272
A. Expresiva	.298	1.084	.039	.275	.784
Machismo Fortaleza	.332	.923	.036	.359	.720
Machismo Total	-1.462	1.273	-.121	-1.149	.252

Nota: $R^2=.040$, $F(6,158)=1.11$, $p<.358$ (N= 204).

Tabla 17.

Análisis de regresión de las variables culturales en el estilo Autócrata.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	20.58	2.06		9.95	.000
A. Instrumental	-1.082	.413	-.243	-2.621	.010
A. Complaciente	-.675	.723	-.129	-.933	.352
A. Condescendiente	1.150	.498	.263	2.309	.022
A. Expresiva	.384	.613	.088	.627	.532
Machismo Fortaleza	-.197	.522	-.037	-.377	.707
Machismo Total	.148	.720	.021	.205	.838

Nota: $R^2=.064$, $F(6,158)= 1.78$, $p<.105$ (N= 204).

Tabla 18.

Análisis de regresión de las variables culturales en el estilo Transacción.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	24.70	2.53		9.76	.000
A. Instrumental	-.212	.505	-.039	-.420	.675
A. Complaciente	1.896	.885	.299	2.141	.034
A. Condescendiente	-.028	.610	-.005	-.046	.964
A. Expresiva	-.901	.750	-.170	-1.201	.232
Machismo Fortaleza	-.423	.639	-.066	-.663	.509
Machismo Total	-.834	.881	-.099	-.947	.345

Nota: $R^2=.042$, $F(6,158)= 1.15$, $p<.335$ (N= 204).

Teniendo el mismo resultado en los estilos de alta efectividad (Tablas 19 – 22): Burócrata ($R^2=.113$, $F(6,158)= 3.36$, $p<.004$), Promotor ($R^2=.021$, $F(6,158)= .575$, $p<.750$), Autócrata Benévolo ($R^2=.049$, $F(6,158)= 1.35$, $p<.237$), Ejecutivo ($R^2=.069$, $F(6,158)= 1.95$, $p<.076$).

Tabla 19.

Análisis de regresión de las variables culturales en el estilo Burócrata.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	10.12	2.59		3.89	.000
A. Instrumental	-.698	.518	-.121	-1.346	.180
A. Complaciente	.879	.909	.130	.967	.335
A. Condescendiente	-.014	.626	-.003	-.023	.982
A. Expresiva	.397	.770	.070	.516	.607
Machismo Fortaleza	1.976	.656	.290	3.014	.003
Machismo Total	-.265	.904	-.030	-.293	.770

Nota: $R^2=.113$, $F(6,158)= 3.36$, $p<.004$ (N= 204).

Tabla 20.

Análisis de regresión de las variables culturales en el estilo Promotor.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	22.39	2.88		7.77	.000
A. Instrumental	.697	.575	.115	1.212	.227
A. Complaciente	-.253	1.008	-.035	-.251	.802
A. Condescendiente	.049	.694	.008	.070	.944
A. Expresiva	-.013	.854	-.002	-.015	.988
Machismo Fortaleza	-.079	.727	-.011	-.109	.913
Machismo Total	-1.004	1.003	-.106	-1.001	.318

Nota: $R^2=.021$, $F(6,158)=.575$, $p<.750$ (N= 204).

Tabla 21.

Análisis de regresión de las variables culturales en el estilo Autócrata Benévolo.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	22.04	1.54		14.26	.000
A. Instrumental	-.523	.308	-.159	-1.696	.092
A. Complaciente	-.053	.541	-.014	-.097	.922
A. Condescendiente	.456	.372	.140	1.223	.223
A. Expresiva	.117	.458	.036	.256	.798
Machismo Fortaleza	-.737	.390	-.188	-1.888	.061
Machismo Total	.259	.538	.050	.482	.631

Nota: $R^2=.049$, $F(6,158)=1.35$, $p<.237$ (N= 204).

Tabla 22.

Análisis de regresión de las variables culturales en el estilo de liderazgo Ejecutivo

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	18.82	1.78		10.53	.000
A. Instrumental	-.175	.357	-.045	-.490	.625
A. Complaciente	.193	.625	.042	.309	.758
A. Condescendiente	1.360	.431	.358	3.159	.002
A. Expresiva	-.562	.530	-.148	-1.061	.290
Machismo Fortaleza	-.083	.451	-.018	-.184	.854
Machismo Total	-.584	.622	-.097	-.939	.349

Nota: $R^2=.069$, $F(6,158)=1.95$, $p<.076$ (N= 204).

Estableciendo que la influencia de las variables culturales hacia los estilos de liderazgo no es significativa; a partir de que las proporciones de varianza explicadas obtuvieron valores muy bajos hacia los estilos.

Influencia de la cultura y los Estilos de Liderazgo en el Engagement.

En el caso del Engagement (Tablas 23 – 25), éstos no se ven favorecidos por la cultura y los Estilos de Liderazgo. Obteniendo valores no significativos en la proporción explicada, donde el más bajo es el Vigor ($R^2=.096$, $F(14,150)=1.13$, $p<.330$), seguido de la Dedicación ($R^2=.142$, $F(14,150)=1.41$, $p<.049$) y la Absorción ($R^2=.227$, $F(14,150)=3.15$, $p<.000$).

Tabla 23.

Análisis de regresión de las variables culturales y los Estilos de Liderazgo en el componente Vigor del Engagement.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	4.63	1.17		3.95	.000
Desertor	.006	.030	.032	.194	.846
Misionero	.025	.028	.196	.892	.374
Autócrata	-.021	.028	-.092	-.736	.463
Transacción	.024	.032	.131	.746	.457
Burócrata	-.016	.037	-.093	-.437	.663
Promotor	-.017	.036	-.103	-.469	.640
Autócrata Benévolo	.049	.036	.163	1.370	.173
Ejecutivo	-.020	.040	-.079	-.512	.610
Abnegación Instrumental	-.023	.098	-.023	-.236	.814
Abnegación Complaciente	-.029	.169	-.025	-.173	.863
Abnegación	.188	.121	.192	1.557	.121
Condescendiente					
Abnegación Expresiva	-.072	.140	-.073	-.511	.610
Machismo Fortaleza	.220	.126	.186	1.744	.083
Machismo Total	-.185	.167	-.119	-1.109	.269

Nota: $R^2=.096$, $F(14,150)=1.13$, $p<.330$ (N= 204).

Tabla 24.

Análisis de regresión de las variables culturales y los Estilos de Liderazgo en el componente Dedicación del Engagement.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	3.12	1.22		2.55	.012
Desertor	-.018	.031	-.093	-.585	.559
Misionero	.002	.029	.018	.083	.934
Autócrata	-.040	.029	-.168	-1.377	.170
Transacción	-.001	.034	-.003	-.019	.985
Burócrata	.024	.038	.130	.628	.531
Promotor	.009	.037	.052	.242	.809

Tabla 24.

Análisis de regresión de las variables culturales y los Estilos de Liderazgo en el componente Dedicación del Engagement.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Autócrata Benévolo	.086	.037	.266	2.299	.023
Ejecutivo	.016	.042	.059	.392	.696
Abnegación Instrumental	.132	.102	.124	1.288	.200
Abnegación Complaciente	-.118	.176	-.094	-.667	.506
Abnegación Condescendiente	.074	.126	.071	.589	.557
Abnegación Expresiva	.027	.146	.026	.187	.852
Machismo Fortaleza	.286	.131	.226	2.176	.031
Machismo Total	-.084	.174	-.050	-.481	.631

Nota: $R^2=.142$, $F(14,150)=1.41$, $p<.049$ (N= 204).

Tabla 25.

Análisis de regresión de las variables culturales y los Estilos de Liderazgo en el componente Absorción del Engagement

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	-.315	1.28		-.244	.807
Desertor	.012	.033	.054	.355	.723
Misionero	.036	.031	.234	1.153	.251
Autócrata	-.023	.031	-.087	-.752	.453
Transacción	.012	.036	.055	.341	.734
Burócrata	.058	.041	.281	1.427	.156
Promotor	.028	.039	.145	.716	.475
Autócrata Benévolo	.057	.039	.159	1.448	.150
Ejecutivo	.046	.044	.151	1.055	.293
Abnegación Instrumental	.209	.108	.177	1.939	.054
Abnegación Complaciente	-.056	.186	-.040	-.300	.764
Abnegación Condescendiente	.150	.133	.129	1.129	.261
Abnegación Expresiva	-.010	.154	-.008	-.064	.949
Machismo Fortaleza	.051	.138	.036	.367	.714
Machismo Total	-.002	.183	-.001	-.009	.993

Nota: $R^2=.227$, $F(14,150)=3.15$, $p<.000$ (N= 204).

El Engagement como variable mediadora entre Cultura y Estilos de Liderazgo.

Otro modelo a comprobar es considerar al Engagement como mediador; sin embargo, aunque existen correlaciones bajas, la varianza explicada no es significativa (Tablas 26 – 33).

Tabla 26.

Análisis de regresión del Engagement en el Estilo de Liderazgo Desertor.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	13.11	2.57		5.10	.000
Vigor	-.261	.719	-.048	-.363	.717
Dedicación	-.066	.723	-.013	-.091	.927
Absorción	.149	.465	.032	.320	.749

Nota: $R^2=.002$, $F(3,162)=.123$, $p<.946$ (N= 204).

Tabla 27.

Análisis de regresión del Engagement en el Estilo de Liderazgo Misionero.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	14.39	3.53		4.07	.000
Vigor	.689	.988	.088	.697	.487
Dedicación	-1.263	.993	-.173	-1.271	.205
Absorción	2.221	.639	.338	3.478	.001

Nota: $R^2=.087$, $F(3,162)=5.12$, $p<.002$ (N= 204).

Tabla 28.

Análisis de regresión del Engagement en el Estilo de Liderazgo Autócrata.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	21.98	2.10		10.42	.000
Vigor	-.219	.590	-.049	-.372	.711
Dedicación	-.158	.593	-.038	-.267	.790
Absorción	.084	.382	.022	.220	.826

Nota: $R^2=.005$, $F(3,162)=.274$, $p<.844$ (N= 204).

Tabla 29.

Análisis de regresión del Engagement en el Estilo de Liderazgo Transacción.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	21.06	2.56		8.19	.000
Vigor	-.031	.719	-.006	-.043	.965
Dedicación	.227	.723	.045	.315	.753
Absorción	-.007	.465	-.002	-.016	.987

Nota: $R^2=.002$, $F(3,162)=.083$, $p<.969$ (N= 204).

Tabla 30.

Análisis de regresión del Engagement en el Estilo de Liderazgo Burócrata.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	16.75	2.70		6.19	.000
Vigor	-1.298	.756	-.225	-1.715	.088
Dedicación	.715	.761	.132	.940	.349
Absorción	.478	.489	.098	.977	.330

Nota: $R^2 = .022$, $F(3,162) = 1.21$, $p < .307$ (N = 204).

Tabla 31.

Análisis de regresión del Engagement en el Estilo de Liderazgo Promotor.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	17.54	2.82		6.22	.000
Vigor	.675	.789	.111	.856	.393
Dedicación	-1.212	.793	-.213	-1.528	.129
Absorción	1.215	.510	.237	2.381	.018

Nota: $R^2 = .041$, $F(3,162) = 2.32$, $p < .077$ (N = 204).

Tabla 32.

Análisis de regresión del Engagement en el Estilo de Liderazgo Autócrata Benévolo.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	17.75	1.54		11.46	.000
Vigor	.296	.433	.089	.684	.495
Dedicación	.345	.436	.111	.791	.430
Absorción	-.094	.280	-.033	-.334	.739

Nota: $R^2 = .029$, $F(3,162) = 1.62$, $p < .185$ (N = 204).

Tabla 33.

Análisis de regresión del Engagement en el Estilo de Liderazgo Ejecutivo.

Variable	B	Error Estándar	β	t	Sig.
Constante	17.83	1.81		9.81	.000
Vigor	.031	.508	.008	.062	.951
Dedicación	-.182	.511	-.050	-.356	.722
Absorción	.490	.329	.150	1.491	.138

Nota: $R^2 = .016$, $F(3,162) = .898$, $p < .443$ (N = 204).

Discusión

Los resultados obtenidos en el análisis correlacional entre escalas indican que existen relaciones entre la Abnegación y el Machismo con los estilos de liderazgo y el Engagement; éstas son bajas pero funcionales, dándole importancia a la consideración de la organización como un contexto que no está aislado de la cultura.

Comenzando con el liderazgo, es el estilo Desertor el que se relaciona con el Machismo, incluyendo tanto componentes aceptados culturalmente como aquellos pertenecientes a la agresión y el dominio. Dicha relación hace que el individuo tome un papel de proveedor al sólo realizar las funciones necesarias y cumpliendo de forma aparente. Permitiendo así que no tenga un papel central en el equipo de trabajo y empeñe su esfuerzo sólo en sus objetivos individuales. El estilo Burócrata se relaciona con la Abnegación Complaciente, Expresiva y Jerárquica; esto a través de la importancia que tiene para la cultura mexicana las jerarquías y la obediencia a dichas estructuras, anteponiendo las necesidades de los demás dependiendo del lugar que ocupen en la organización con el fin de mantener las relaciones interpersonales y el cumplimiento de lo ya establecido. Por otro lado, la relación de este estilo con el Machismo se da a partir del sentido de inseguridad, el cual hace que el individuo se base en estructuras seguras y ya utilizadas. Esta base que generan las estructuras es percibida como una protección y estabilidad, dándole al líder un papel de seguridad y dominio. En el estilo Ejecutivo, se encontró una relación con la Abnegación de tipo Jerárquica y Condescendiente en las que el individuo toma en cuenta la posición que tiene con las personas con las que se relaciona anteponiendo las necesidades de los

demás desde esta evaluación. Esto explica que el líder con este estilo, se enfoque a normas de desempeño, siendo importante el logro de objetivos mediante la colaboración y diferenciando el trato de acuerdo a la situación con el equipo de trabajo.

La relación de la cultura mexicana con los estilos mencionados, concuerda con la alta distancia de poder en la que se da la aceptación del lugar impuesto sin necesidad de justificación. Además del rechazo al cambio, debido a que este afecta la manera en que los individuos realizan sus actividades (Corona, 2006). Lo que hace de las estructuras en primera instancia como aquellas hechas para respetarse y como un medio rápido, sin riesgos y sin tener la responsabilidad total de los resultados; al considerar las instrucciones como el único medio que inicia la acción y las únicas funciones a cubrir. Por otro lado, el Engagement también presenta correlaciones entre sus componentes y los estilos de liderazgo. En el caso de la Absorción, ésta se relaciona con el estilo Misionero y Promotor presentando una concentración alta hacia las tareas para lograr un estado de armonía y estabilidad de las relaciones en el primer estilo; mientras que en el segundo esta concentración se enfoca hacia los demás con el fin de que éstos obtengan un mejor desarrollo y una relación de confianza. El Vigor y la Dedicación se relacionan con el estilo Autócrata Benévolo, el cual no sólo presenta objetivos claros, sino también tiene en mente el cómo logrará éstos; permitiendo así la inversión de esfuerzos y el orgullo hacia ellos. A partir de estas últimas correlaciones se puede decir que el Engagement puede ser un factor presente en los Estilos de Liderazgo de los gerentes mexicanos. Sin embargo, es necesario poner énfasis en considerar la otra parte de dicho análisis, debido a

que sus componentes no tuvieron relación alguna con los rasgos culturales. Incluyendo también las investigaciones en personal de enfermería, docentes y empleados del sector público, donde si bien se encuentra principalmente al vigor y absorción como los más frecuentes sólo se presenta como un estado del contexto (Viejo y Gonzalez, 2013; Cárdenas et al., 2012; Hernández et al., 2013). Dejando de lado la influencia de la cultura, la cual puede generar que los individuos sólo consideren a nivel conductual al Engagement, dirigiendo sus respuestas desde esos indicadores y los significados que tienen sobre cada uno de los factores.

En los análisis de regresión, las varianzas predichas no fueron significativas por lo que el modelo que consideraba la influencia de la cultura hacia los estilos de liderazgo y como factor para promover el Engagement, y aquel que ponía a este último como un factor mediador entre los dos restantes no pudieron ser comprobados. En el caso de la influencia de la cultura hacia los estilos de liderazgo, es necesario considerar no sólo escalas que representen la parte local (Abnegación y Machismo) y la parte neutra o producto de los individuos (estilos de liderazgo), si no también incluir el factor de personalidad desde una perspectiva que considere no sólo los extremos de si existe o no ciertos rasgos, si no aquella que ponga énfasis en la idea de que incluso los rasgos positivos en niveles altos pueden ser perjudiciales para los objetivos o funciones a cumplir como la propuesta por McCord, Joseph y Grijalva (2014) quienes sugieren que los investigadores de la personalidad deben no ser "cegados por la luz", hacer un análisis sin subestimar el potencial de las características desadaptativas en rasgos de personalidad tratados como

positivos. Obteniendo así los tres niveles de programación mencionados por Hofstede (Farías, 2007): individual (personalidad), colectivo (cultura) y universal (compartido e intrínseco), lo que permitirá una conceptualización más concreta de la influencia cultural hacia los productos de los individuos en la organización. Además de tomar en cuenta una población con posiciones diferentes, una división por grupos o el grado de madurez que se posee para el manejo de otros estilos de liderazgo.

La vinculación no significativa del Engagement como un factor promovido por la cultura y el liderazgo, así como su consideración como un elemento mediador y su nula relación con los rasgos culturales en los análisis de correlación; se ve explicado desde el principal medio social del individuo: la familia. Partiendo de que es éste el primer contexto donde las jerarquías se ven establecidas y se determina a la obediencia como un factor deseable y como sinónimo de cumplimiento al aplicarse en las actividades organizacionales. Relacionándose con la base de la familia mexicana, la cual se fundamenta en dos principios cardinales: la obediencia filial y una estricta estructura jerárquica basada en el respeto hacia los que ocupan lugares más altos (Díaz Loving et al., 2008). Y contradiciendo la propuesta de Espinosa (2004) quien menciona que si bien es importante mostrar buena disposición o ser disciplinados, los trabajadores valoran mucho más que la obediencia la calidad en el trabajo. Debido a que la imposición de estructuras, jerarquías, procesos y la importancia que se le da a la obediencia de éstas hacen que el trabajador sólo se concentre en llevarlas a cabo, dedicándose a lo solicitado. Por lo cual una implicación e identificación genuina con la organización se ve descontextualizada en la cultura

mexicana, esto dado por la conceptualización de estos factores en la cultura, llevándose únicamente de forma aparente. Siendo recomendable que las investigaciones posteriores se enfoquen en la conceptualización de los elementos del Engagement de los individuos que pertenecen a esta sociedad.

Discusión General

Los cambios constantes y las nuevas y complejas necesidades de las organizaciones en México hacen que uno de sus principales planes de acción sea la implementación de estrategias o la evaluación y diagnóstico de los factores a mejorar en los individuos pertenecientes a ellas. Sin embargo, los elementos que se consideran para tener la efectividad y éxito en las empresas no deben de ser tomados en cuenta como una lista o receta a seguir, ya que existen elementos que vistos desde los factores culturales son percibidos de distintas formas. Lo que lleva a establecer que si bien existen métodos funcionales en la mayoría de los contextos, su éxito no debe de ser considerado como una garantía de que su uso será efectivo, siendo incluso un gasto innecesario con resultados rápidos pero no aplicables.

Es la visión a corto plazo la que también puede promover la falta de investigación y desarrollo de herramientas enfocadas a la cultura mexicana, viéndola como un proceso largo y de gastos que retardan la solución del problema existente y trayendo como consecuencias la obtención de análisis descontextualizados en términos de las percepciones que tienen los individuos de dichos conceptos. Debido a que la cultura en la que las organizaciones se encuentran, presentan diferencias entre regiones lo que implica que los objetivos, formas de solucionar los problemas y las prioridades tengan cambios, dando resultados insuficientes a lo requerido, implicando gastos y el considerar

erróneamente a los resultados como positivos cuando culturalmente pueden traer efectos contrarios.

Esto sucede con el Engagement que aunque obtuvo resultados altos en cada uno de sus componentes y ha sido evaluado en otras investigaciones aclarando que en las organizaciones este elemento existe, no se ha contemplado el uso que le dan. Siendo los ítems los que reflejan de forma general el cumplimiento de actividades, elemento que es visto en México como punto central del mantenimiento de las relaciones, evitando tener conflictos en el seguimiento de los objetivos y generando resultados mediante la obediencia con una connotación deseable en una cultura donde existe aceptación antes que la identificación con la organización.

Considerando a la cultura mexicana como aquella donde a pesar del paso del tiempo, el respeto a la jerarquía y la obediencia se siguen manifestando en las relaciones y actividades incluso en las organizaciones. Retomando a la primera como un determinante para que a partir de ésta el individuo dirija sus acciones, y a la segunda como cumplimiento y servilismo hacia los individuos desarrollando actividades enfocadas al mantener las relaciones y cumplir objetivos concretos. Siendo “cumplidos” mediante reglas, desertores en el desarrollo de nuevas estructuras o mejoras en las existentes y protectores dedicándose a seguir procesos para no generar incertidumbre; eliminando así su relación con los factores culturales y la percepción del Engagement como la identificación con la organización.

Dándole a los rasgos de Abnegación y Machismo una función en las formas de relación, utilizadas sin exclusividad por hombres y mujeres y teniendo factores positivos y negativos en su expresión, los cuales se implican también en el ámbito organizacional, donde a través de esas pautas los gerentes se muestran con diferentes estilos: anteponiendo las necesidades de otros desde un enfoque al desarrollo del equipo o con un papel de proveedor y protector (seguridad) el cual se obtiene con estructuras delimitadas o que le brinda la posibilidad de no tener un papel activo. Ubicándolos como efectivos culturalmente al ser percibidos como sinónimos de cumplimiento y eficiencia con un papel de seguridad donde si se mantiene, los individuos podrán llegar a sus objetivos tal y como fue planeado. Sin embargo, deben contemplarse también cuando éstos llegan a no ser funcionales ya que pueden perjudicar la creación de nuevas ideas y la rigidez al ver a las reglas como algo más importante que cuestionar la funcionalidad de los aspectos que se aplican o estudian.

Por ello es necesario invertir recursos para el aumento de investigaciones que integren a la cultura si no como un factor determinante, sí como un factor de influencia hacia los conceptos implicados en la organización; retomándola no como aquella que sólo se involucra en fenómenos políticos o históricos; sino también como la que tiene efectos en los elementos subjetivos como las creencias y reglas implícitas, y en los objetivos como el comportamiento y los resultados obtenidos a partir de éste.

Finalmente, con lo ya realizado en esta investigación, es recomendable que además de incluir a la personalidad en el conocimiento de cómo se vincula y/o funciona la cultura con

elementos organizacionales; también es preciso conocer el cómo los individuos pertenecientes a esta cultura conceptualizan dichos elementos, esto permitirá un análisis más cercano a la perspectiva de éstos individuos. Con la posibilidad futura de contar con instrumentos contextualizados a los escenarios organizacionales en México.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, Y., Valdez, J., González-Arratia, N. y González, S. (julio-diciembre, 2013). Los roles de género de los hombres y las mujeres en el México Contemporáneo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 18 (2). Recuperado de http://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_18_2/207.pdf.
- Alarcón, R. (2005). Premisas histórico-socioculturales de la juventud peruana: obediencia filial y virginidad. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 37(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80537105>.
- Albores, V. (2001). La identidad de género en México. Caminos del desarrollo psicológico De la identidad de género en México al final de la adolescencia (Vol. 3). Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=fW2yzW7HXBsC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Alcócer, S. y Vera de la Torre, J. (2004). Acerca de la cultura organizacional. *Cultura*, (18). Recuperado de http://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_18_1_acerca-de-la-cultura-organizacional.pdf.
- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. En Abravanel, H; Allaire, Y; Firsirotu, M; Hobbs, B; Poupart, R; Simard, J., *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, pp. 3 – 37. Leggis. Bogotá.
- Aon Hewitt, Consulting. Performance, Reward & Talent. (2014). *2014 Trends in Global Employee Engagement*. Recuperado de <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>.
- Aparicio, P. & Blanco, R. (Eds.) (2007). *Relaciones en el Entorno de Trabajo*. MACMILLAN profesional.

- Araujo, A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión gerencial*, 9 (2). Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/1052>.
- Arizpe, L. (Octubre 2011). Cultura e identidad. Mexicanos en la era global. *Revista de la Universidad de México. Nueva época*, (92). Recuperado de <http://www.revistadelauniversidad.unam.mx/9211/arizpe/92arizpe2.html>.
- Basabe, G. y Basabe, M. (2013). Cultura organizativa: análisis de su relación con la estrategia y la gestión empresarial. *EÍDOS*, 6. Recuperado de <http://www.ute.edu.ec/revistas/7/articulos/570202ca-f23e-48f6-be19-60f9ff532811.pdf>.
- Baztar, S. (2006). Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317125004>
- Blancarte, R. (2010). *Los grandes problemas de México: Vol. XVI. Culturas e identidades* [versión Adobe Acrobat Profesional]. Recuperado de <http://2010.colmex.mx/16tomos/XVI.pdf>.
- Cárdenas, C., Rodríguez, M., Tovalín, H., Sandoval, J., Unda, S. y Centeno, J. (Octubre, 2012). *Engagement y Burnout en docentes de secundaria de la Ciudad de México*. Trabajo presentado en el 1º Congreso Internacional y 4º Foro de las Américas en Investigación Sobre Factores Psicosociales, Estrés y Salud Mental en el Trabajo. Retos y perspectivas latinoamericanas para la teoría, la investigación y la intervención, en el contexto de la globalización. Resumen recuperado de: <http://factorespsicosociales.com/primercongreso/pdfs/Posters/Poster7.pdf>.
- Castañeda, M. (2007). *El machismo invisible regresa*. México: Taurus.
- Castien, J., Finkelstein, M. y Dávila, M. (mayo, 2011). Diferencias de género en conducta prosocial: el comportamiento de ciudadanía organizacional. *Anales de Psicología*, 27(2). Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=16720051025>

- Castro, A. (diciembre, 2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX-intercambio líder/seguidor) y satisfacción. *Anuario de Psicología*, 39 (3). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97021031003>.
- Ceballos, M. (2013). Machismo: A culturally constructed concept (Tesis de maestría). Recuperada de DSpace Repository.
- Chi-Shun Liao y Cheng-Wen Lee (2009). An Empirical Study of Employee Job Involvement and Personality Traits: The Case of Taiwan. *Internatonal Journal of Economics and Management*, 3 (1). Recuperado de <http://econ.upm.edu.my/ijem/vol3no1/bab02.pdf>.
- Contreras, C. (abril, 2015). Determinación del Nivel de Engagement laboral en Trabajadores de una Planta de Producción de Petróleo y Gas Costa Afuera en México. *Cienc Trab.*, 17 (52). Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-24492015000100008&script=sci_arttext.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (mayo-agosto, 2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>.
- Corona, M. (noviembre 6 de 2006). Cultura organizacional de las empresas mexicanas [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/cultura-organizacional-de-las-empresas-mexicanas/>
- Cruz, J., Rojas, G. y Burgos, F. (Octubre, 2014). Evaluación del impacto de la cultura organizacional en el desempeño del personal. Un estudio empírico en las empresas de la industria manufacturera que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Presentado en la Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, Ciudad de Panamá, Panamá. Recuperado de <http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiv/ponencias/1.07.pdf>.

- Cruz-Martínez, L. M. (2013). *La Etnopsicología mexicana y su influencia en las relaciones cercanas* (Doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Cruz-Martínez, L., Serralde, Rivera, L. y Rivera, S. (2015, July 31). *Mexican Leadership Style*. Presented at the 2015 Regional Conference. International Association of Cross Cultural Psychology, San Cristóbal de las Casas, Chiapas, México.
- Cruz-Martínez, L., Serralde, y Rivera, L. (2015). Análisis psicométrico del diagnóstico de efectividad gerencial de Reddin. *Acta de Investigación Psicológica*, 5 (3). Recuperado de [http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/actas_ip/2015/articulos_c/Acta_In_v_Psicol_2015_5\(3\)_2211_2223_Analisis_Psicometrico_del_Diagnostico_de_Efectividad_Gerencial_de_Reddin.pdf](http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/actas_ip/2015/articulos_c/Acta_In_v_Psicol_2015_5(3)_2211_2223_Analisis_Psicometrico_del_Diagnostico_de_Efectividad_Gerencial_de_Reddin.pdf).
- De la fuente, E. (2008). Conflictos y fantasías en el machismo. Anuario de Investigación 2007, UAM-X. Recuperado de http://148.206.107.15/biblioteca_digital/estadistica.php?id_host=6&tipo=CAPITULO&id=4279&archivo=278-4279rih.pdf&titulo=Conflictos%20y%20fantas%C3%ADas%20en%20el%20machismo.
- Díaz Guerrero (2003). *Bajo las garras de la cultura: psicología del mexicano 2*. México: Trillas.
- Díaz Loving, R. [et al.] (2008). *Etnopsicología Mexicana. Siguiendo la huella teórica y empírica de Díaz-Guerrero*. México: Trillas.
- Díaz-Guerrero, R. (junio, 2006). Lo singular en la psicología de México. *Revista Mexicana de Psicología*, 23 (1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243020646001>.
- Díaz-Loving, R., Rivera, S., Villanueva, G. y Cruz, L. (2011). Las premisas histórico-socioculturales de la familia mexicana: su exploración desde las creencias y las normas. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 3 (2). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/265292862_Las_premisas_historico-

[socioculturales de la familia mexicana exploracion desde las creencias y las normas.](#)

Doepner-Hove, S. (2016). Onboarding Toolkit for HR Professionals. University of Minnesota.

Espinosa, A. (2004). Escuela, amigos y familia en tres fábricas mexicanas. Notas sobre la identidad y los traslados culturales. Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad. Recuperado de <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/tesis.php?documento=UAMI13762.pdf>

Farías, P. (abril, 2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción*, 23(52). Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=31005207>

Fernández, M. y Ayllón, R. (2014). *Machismo no es destino. Manual de prevención de violencia contra las mujeres para niños y niñas de primaria* (GENDES). Recuperado del sitio de internet de Género y Desarrollo: http://www.gendes.org.mx/publicaciones/MACHISMO_NO_ES_DESTINO.pdf.

Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. (1997). Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=d3z_i6znsFUC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Flores, M. (2002). Asertividad: una habilidad social necesaria en el mundo de hoy. *Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán*, 221. Recuperado de <http://www.cirsociales.uady.mx/revUADY/pdf/221/ru2214.pdf>.

Flores, M. (2011). La cultura y las premisas de la familia mexicana. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 3 (2). Recuperado de <http://www.revistamexicanadeinvestigacionenpsicologia.com/articulos/render/98/1>

- Ganga, F. y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1). Recuperado de <http://google.redalyc.org/articulo.oa?id=33626721007>.
- García y Barragán, L. (2011). El impacto de la cultura en los significados de las premisas histórico – socio – culturales. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 3(2). Recuperado de <http://new.medigraphic.com/cgi-bin/resumenMain.cgi?IDARTICULO=44506&IDPUBLICACION=4598&IDREVISTA=300>.
- García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Universidad de Granada (Tesis doctoral, Universidad de Granada). Recuperado de <http://digibug.ugr.es/handle/10481/1353#.VplDz5rhDIU>.
- García, M. (2004). Globalización y cultura: El caso de una empresa ubicada en México (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Giraldo, O. (1972). El machismo como fenómeno psicocultural. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 4 (3). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80540302>.
- Gómez-Rada, C. (s.f.). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2 (2). Recuperado de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf.
- González, R. y Blanco, M. (2012). Revisión teórica de los factores culturales organizacionales y psicosociales para una implantación exitosa de empresas extranjeras en México. *Innovaciones de negocios*, 9 (17). Recuperado de http://journaldatabase.info/articles/revision_teorica_factores_culturales.html.
- Guadarrama, R. (2010). Cultura, identidad y trabajo. Recuentos, desencuentros y nueva síntesis. En R. Blancarte (Ed. De la serie), *Los grandes problemas de México: Vol. XVI. Culturas e identidades* (pp. 209 – 237). Recuperado de <http://2010.colmex.mx/16tomos/XVI.pdf>.

- Guevara, E. (enero-abril, 2008). La masculinidad desde una perspectiva sociológica. Una dimensión del orden de género. *Sociológica*, 23 (66). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=305024680004>.
- Gutmann, M. (1993). Los hombres cambiantes, los machos impenitentes y las relaciones de género en México en los noventa. *Estudios Sociológicos*, XI (33). Recuperado de <http://aleph.org.mx/jspui/bitstream/56789/24014/1/11-033-1993-0725.pdf>.
- Gutmann, M. (1994). Los hijos de Lewis: la sensibilidad antropológica y el caso de los pobres machos. *Alteridades*, 4 (7). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74711357002>.
- Hallberg, U. y Schaufeli, W. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?. *European Psychologist*, 11 (2). Recuperado de <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/249.pdf>.
- Hernández, J. (2007). *Un diagnóstico de cultura organizacional en una institución educativa: el caso de la SEPI-UPIICSA* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/handle/123456789/164>.
- Hernández, J., Araiza, L., Almela, O. y Grado, C. (julio-septiembre, 2010). Conceptualización de la cultura en la formación del individuo. *Synthesis*, 55. Recuperado de http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2011/06/01/conceptualizacion_de_la_cultura_en_la_formacion_del_individuo.pdf.
- Hernández, T., Navarrete, D., García, María del Rosario, Polo, S., Sánchez, V. y Corichi, A. (agosto, 2013). Burnout Syndrome and Engagement, a descriptive study in public sector workers. *European Scientific Journal*, 9 (23). Recuperado de <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/1678/1667>.
- Hersey, P., Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior* (5th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Hughes, R., Ginnett, R. y Curphy, G. (2007). El liderazgo implica una interacción entre el líder, los seguidores y la situación. En J. Mares & E. Zúñiga (Ed.), *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia* (pp. 38 – 44). Recuperado de http://gacontent.edomex.gob.mx/idc/groups/public/documents/edomex_archivo/dg_eb_pdf_cur_ta_08hunghesr.yo.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matesson, M. (2005). Liderazgo. En J. Mares & E. Zúñiga (Ed.), *Comportamiento organizacional* (pp. 491 – 528). Recuperado de <http://librosgratisparaeluniversitario.blogspot.mx/2015/02/comportamiento-organizacional-john-m.html>.
- Jimenez, M. y Serrano, S. (2014). Identidades de género, machismo y masculinidades en San Martín Tilcajete, Oaxaca: reflexiones en torno a la justicia social a partir de un estudio de caso. *Revista de investigación y divulgación sobre los estudios de género*, 14 (21). Recuperado de <http://bvirtual.ucoj.mx/consultaxcategoria.php?categoria=1&id=7274>.
- Juárez, F., Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Propiedades psicométricas del test de adjetivos de Pitcher para la evaluación del liderazgo
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4). Recuperado de <http://amj.aom.org/content/33/4/692.short>.
- Kimble, C. et al. (2002). *Psicología Social de las Américas*. México: Pearson Educación.
- Kular, S.,Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. y Truss, K. (2008). Employee Engagement: A Literature Review. Working Paper Series, Kingston University. Recuperado de <http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>.
- Leo, A. (2011). Cultura y Organizaciones en México [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://analeordgz.wordpress.com/2011/09/24/cultura-y-organizaciones-en-mexico/>.

- McCord, M. A., Joseph, D. L. and Grijalva, E. (2014), Blinded By the Light: The Dark Side of Traditionally Desirable Personality Traits. *Industrial and Organizational Psychology*, 7: 130–137. doi: 10.1111/iops.12121.
- Molano, O. (mayo, 2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera*, (7). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67500705>.
- Montaño, L. (2004). El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social. Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Montoya, P. y Moreno, S. (enero-abril, 2012). Relación entre síndrome de burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. *Psicología desde el Caribe*, 29 (1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21323171011>.
- Noriega, J., Rodríguez, C. y Grubits, S. (enero-abril, 2009). La psicología social y el concepto de cultura. *Psicología & Sociedade*, 21 (1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309326582012>.
- O'Reilly III, C. y Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3). Recuperado de http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2007/readings/OReilly_Chatman_1986.pdf.
- Oberst, U., Ibarz, V. y León, R. (2004). La psicología individual de Alfred Adler y la psicosis de Olivér Brachfeld. *Revista de Neuro-Psiquiatría*, 61 (1-2). Recuperado de <http://www.upch.edu.pe/vrinve/dugic/revistas/index.php/RNP/article/view/1562/1590>.
- Olivares, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8 (3). Recuperado de [http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8\(3\)72-91.pdf](http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8(3)72-91.pdf).

- Omar, A. y Florencia, A. (enero-abril, 2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 9 (1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64712156007>.
- Ontañón de Lope, P. (mayo, 1994). Sobre las raíces del machismo. *Revista de la Universidad de México*, (520). Recuperado de http://www.revistadelauniversidad.unam.mx/ojs_rum/index.php/rum/article/view/13975/15213.
- Pautt Torres, G. (junio, 2011). Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIX(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90922732013>
- Pérez, J. (2012). Psicología del Mexicano. Red Tercer Milenio. Recuperado de: http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Derecho_y_ciencias_sociales/Psicologia_del_mexicano.pdf
- Piedra, V. (28 de julio de 2015). Comportamiento y motivación del trabajador mexicano en las organizaciones [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/comportamiento-y-motivacion-del-trabajador-mexicano-en-las-organizaciones/>
- Real Academia Española. (2014). Cultura. En Diccionario de la lengua española (23^a edición). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>.
- Real Academia Española. (2014). Líder. En Diccionario de la lengua española (23^a edición). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=NGziyCV>.
- Real Academia Española. (2014). Liderazgo. En Diccionario de la lengua española (23^a edición). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=NH60fdB>.
- Reddin Consultants. (2016). *Evaluación del Talento*. Recuperado de: <http://www.reddinconsultants.com/espanol/tms/evaluacion-del-talento>.

- Reddin, W. (1983). *Managerial Effectiveness and Style. Individual or Situation* (Doctoral). New Brunswick Business School, E.U.A.
- Reddin, W. (1989). *The Output Oriented Manager* (1st ed., Vol. 1). London: Gower.
- Reynoso-Nuñez, C., Cíofalo-Lagos, M. y González-Pérez, M. (2015). Análisis de la percepción de los colaboradores para determinar su nivel de compromiso (engagement) con la organización o con su líder. *European Scientific Journal*, 11 (29). Recuperado de <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/6328>.
- Robles, V. (2008). Una investigación intra-cultural de liderazgo en México: igualdad en las Pymes de Hidalgo, Colima y Tamaulipas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVI (2). Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=90916203>.
- Rocha-Sánchez, T. y Díaz-Loving, R. (2005). Cultura de género: La brecha ideológica entre hombres y mujeres. *Anales de Psicología*, 21 (1). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1214617>.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106>
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261 (62). Recuperado de <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/221.pdf>.
- Salanova, M., Martínez, I. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. J. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson, Prentice-Hall.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiro, J. y Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (2). Recuperado de https://www.academia.edu/500957/Desde_el_burnoutal_engagement_una_nueva_perspectiva.

- San Saturnino, N. y Goicoechea, J. (2013). Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Ciclos Formativos de Grado Superior. *Revista de Educación*, (362). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4480378>.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>.
- Sánchez, J. y Alonso del Amo, E. (2005). Liderazgo en las organizaciones. En F. J. Palací, (Coord.) *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Sanders, B. (2005). Premisas socioculturales y los valores y creencias en México. Identidad y cultura. Anuario de investigación 2004, UAM-X. Recuperado de http://bidi.xoc.uam.mx/tabla_contenido_libro.php?id_libro=36.
- Santana, S. (noviembre, 2007). Psicología del trabajo y las organizaciones: estado del arte retos y desafíos en América Latina. *Universidad de Manizales*. Recuperado de http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Psicologiadeltrabajo.pdf.
- Schaufeli, W. y Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Escala. Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. Recuperado de http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf
- Schein, E. (2004). *Organizational cultura and leadership*. 3era Edición. U.S.A.: Jossey-Bass.
- Serzo, H. (1986). *William James Reddin*. Recuperado de [http://148.235.184.103:82/articulos.nsf/0398ef7b34cee08d862563e1006e4a7e/a6815c0e51304cb386256b41007de86c/\\$FILE/WJReddin.pdf](http://148.235.184.103:82/articulos.nsf/0398ef7b34cee08d862563e1006e4a7e/a6815c0e51304cb386256b41007de86c/$FILE/WJReddin.pdf).
- Taype, M. (1 de septiembre de 2005). El valor de la cultura en las organizaciones [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/valor-cultura-organizaciones/>

- The Hofstede Centre: Strategy, Culture, Change. *National Culture*. Recuperado de <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- The Hofstede Centre: Strategy, Culture, Change. *What about Mexico?*. Recuperado de <http://geert-hofstede.com/mexico.html>.
- Toca, C. y Carrillo, J. (julio-diciembre, 2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9 (17). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100212301008>.
- Topete, H. (julio-diciembre, 2008). Hominización, humanización, cultura. *Contribuciones desde Coatepec*, (15). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28101506>.
- Torres, M. y López, G. (1994). *La cultura machista en México* (Tesina de licenciatura, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa). Recuperada de <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/asp/asp/asp/presentatesis.php?recno=6750&docs=UAM6750.PDF>.
- Vargas, I. (2015). 80% de las empresas en México, sin empleados líderes. *CNN Expansión*. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2015/01/19/empresas-carecen-de-lideres-preparados-para-ascender>.
- Vera, B. (enero, 2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del Psicólogo*, 27 (1). Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=1279>.
- Viejo, S. y González, M. (2013). Presencia de estrés laboral, síndrome de Burnout y Engagement en personal de enfermería del Hospital del Niño Morelense y su relación con determinados factores laborales. *European Scientific Journal*, 9 (12). Recuperado de <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/999>.
- Yukthamarani, P., Al- Mamun, A. y Ahmad, R. (2013). Quality of Work Life on Employees Job Involvement and Affective Commitment between the Public and Private Sector in

Malaysia. *Asian Social Science*, 9 (7). Recuperado de <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/27955>.

Zamora, Á. y Poriet, Y. (enero-marzo, 2011). Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera venezolana del sector cervecero. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(53). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29018414006>.