

Estudio comparativo México-Argentina: perfil ideal del líder bajo el modelo de liderazgo empático¹***A Comparative study Mexico-Argentina: ideal profile of the leader on the model of empathetic leadership***Guillermo VELÁZQUEZ VALADEZ
Instituto Politécnico Nacional (México)Josué SALGADO JURADO
Instituto Politécnico Nacional (México)

Fecha de recepción: marzo de 2015

Fecha de aceptación: mayo de 2015

Resumen

En Latinoamérica se aprecia que las organizaciones aplican modelos de liderazgo extranjeros que no responden totalmente a las características y cultura de la región, así mismo se observa que un alto porcentaje de las compañías utilizan el modelo autoritario (Stakeholder) para el desarrollo de sus funciones y actividades dentro de los procesos productivos. Con el propósito de contrarrestar esta tendencia, se propone desarrollar un perfil ideal (promedio) del líder latinoamericano que combine el interés por la tarea y por el individuo (Multistakeholder) en busca de un incremento de la productividad y del bienestar individual. En estas circunstancias, se propone la implementación del modelo de Liderazgo Empático y la aplicación de sus principios, los cuales son la base del perfil, además de contemplar la cultura, costumbres y creencias de la región.

Palabras clave: Liderazgo; Gestión; Dirección; Equipos de Trabajo; Empatía

¹ Correo electrónico: gvelazquezva@ipn.mx



Abstract

In Latin America it is observed that the organizations apply models foreign leadership who do not respond fully to the characteristics and culture of the region, also it shows that a high percentage of companies use the authoritarian model (Stakeholder) for development its functions and activities within the production process. In order to counter this trend, it is proposed to develop an (average) ideal profile of the Latin American leader that combines the interest in the job and the individual (Multistakeholder) looking for an increase in productivity and individual welfare. In these circumstances, the implementation of Empathic Leadership model and the application of its principles which are the basis of the profile, in addition to providing the culture, customs and beliefs of the region is proposed.

Keywords: Leadership; Management; Administration; Task Forces; Empathy

Introducción

Latinoamérica como región económica presenta un potencial relevante para los próximos cuarenta años, países como Brasil, México, Argentina y Perú entre los más destacados, proyectan altas tasas de crecimiento económico, además de contar con bastas cantidades de recursos naturales. Sin embargo, para el aprovechamiento eficiente de estos recursos en beneficio de la población de los países latinoamericanos, es necesario contar con herramientas y habilidades especiales que permitan la eficiencia en los esfuerzos y el aprovechamiento de las oportunidades que el panorama económico, político y social ofrece.

Por otra parte, se debe recordar que el mundo se encuentra inmerso en lo que se conoce como la sociedad del conocimiento, Peter Drucker (1994) al respecto nos dice: “el nuevo reto que tiene ante sí la sociedad postcapitalista es la productividad de los trabajadores del conocimiento y de servicios. Mejorar la productividad de los trabajadores de conocimiento exigirá cambios radicales en la estructura de las organizaciones de esta sociedad y en la estructura de la sociedad misma”.

Uno de los cambios radicales al que se refiere la cita anterior, es el esquema en que son guiados en el ámbito laboral y personal el capital humano, lo cual, repercute directamente en su comportamiento y respuesta ante los objetivos y metas organizacionales, así como en la ejecución de las órdenes recibidas. Lo anterior cobra importancia porque se convierte en la pieza clave de los futuros líderes para integrar sus equipos de trabajo y fomentar la creatividad e innovación en el capital humano, en este contexto, Chiavenato (2002) señala que debido a que el mundo cambia, las empresas también están cambiando en la misma dirección y cada vez con más rapidez, lo cual requiere transformaciones en productos y servicios, métodos y procesos, equipos y tecnologías estructura organizacional y cargos y, sobre todo en el comportamiento de las personas. La creatividad es la base de todo (Chiavenato, 2002).

Partiendo de la premisa de que la creatividad es la base de todo y sólo el comportamiento correcto del capital humano es capaz de generarla, entonces se puede decir que un modelo de liderazgo ajustado al contexto social, político y cultural de la región en donde se instalan las organizaciones, es el elemento detonador que marca la diferencia entre éxito y fracaso y que solo bajo su esquema se logra generar innovación, valor agregado y mayor satisfacción a los clientes, elementos que hoy día son apreciados tanto por oferentes como por demandantes.

Basado en la aseveración anterior se puede decir que: “la creación de un marco normativo creará un estilo de comportamiento y convivencia que nos distinguirá del resto. Por eso cada equipo debe tener unas reglas atendiendo al momento en el que se encuentra y, sobre todo, al modelo de dirección por el que se apueste” (Mateo y Valdano, 1999). La cita anterior muestra que tanto liderazgo como dirección deben estar alineados para un buen funcionamiento, embonando el perfil del líder como un elemento de vital importancia para que el modelo de liderazgo aplicado por las organizaciones tenga efectos positivos.

Definir el perfil del líder de acuerdo a los factores que definen la identidad de una sociedad: cultura, creencias, costumbres, religión, valores, principios y educación; es una de las primeras tareas que deben realizarse una vez que se ha adoptado o desarrollado un modelo de liderazgo, así mismo, la combinación de los factores señalados anteriormente, genera una personalidad e identidad única y brinda elementos para la identificación entre líder y colaboradores, además de facilitar la comunicación y la confianza.

Problema de Investigación

Los países que conforman el bloque latinoamericano atraviesan por un momento clave hablando en términos económicos, donde deben de aprovechar sus fortalezas con el propósito de integrarse al bloque de países desarrollados y mejorar los niveles de vida de su población. En una proyección a 2050 elaborada por Pricewaterhouse Coopers (2011), dos de las tres potencias del bloque latinoamericano (Brasil, México) presentan avances en su crecimiento económico e inclusive se estima que avanzaran algunos lugares en el Ranking Mundial.

Tabla 1
Posición en el Rankin mundial de los principales países latinoamericanos de acuerdo a su PIB (PPP)

Lugar del PPP en 2009	País	PIB a PPPs (US\$ en miles de mil. Constantes de 2009)	Población Millones de habitantes (2009)	Lugar del PPP en 2050	País	PIB a PPPs (US\$ en miles de mil. Constantes de 2009)	Población Millones de habitantes (2050)
9	Brasil	2020	195	4	Brasil	9762	219
11	México	1540	111	7	México	6682	129
19	Argentina	586	41	20	Argentina	2549	51

Fuente: Pricewaterhouse Coopers LLP.; modelo de estimaciones para el 2050.

Nota: PPP: paridad de poder adquisitivo (Purchasing Parity Power; por su acrónimo en inglés)

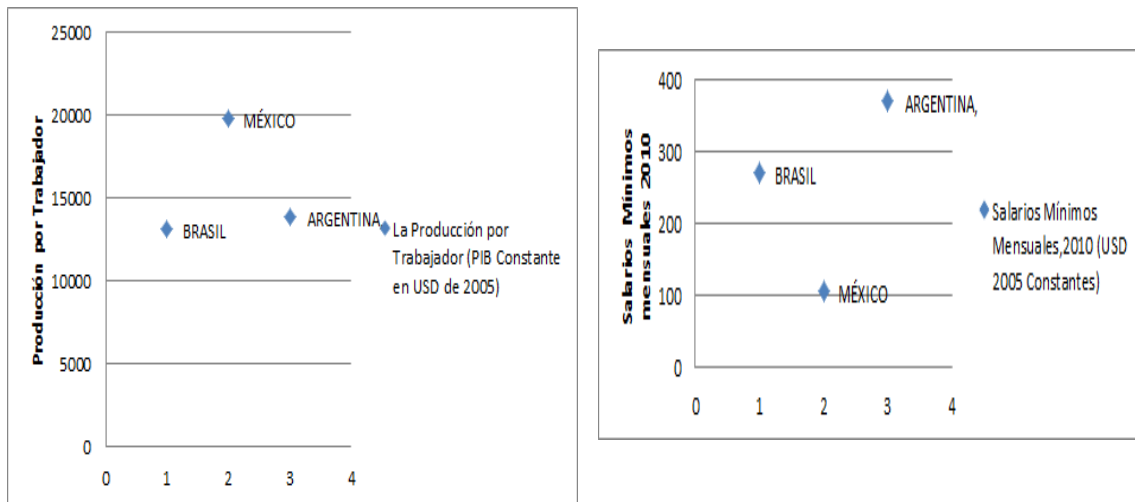
En el cuadro anterior se observa que Brasil y México tienen un repunte importante en el lugar que ocupan entre las potencias económicas a nivel mundial, tomando en cuenta su PIB, en el caso de Argentina, aunque se proyecta que retroceda un lugar en el 2050, se aprecia un crecimiento de su PIB del orden del 400%, lo cual, sumado a los otros dos países hacen de la región un bloque importante para la economía mundial. Sin embargo, un elemento vital para hacer realidad las proyecciones y lograr el crecimiento y desarrollo económico, es contar con un modelo de liderazgo y un perfil definido por cada país que conforman la región.

Con los elementos anteriores, se define el fenómeno a estudiar como: ninguno de los países que conforman la región de Latinoamérica cuenta con un modelo de liderazgo propio que integre a directivos y colaboradores bajo un principio rector que sirva de elemento cohesionador de sus sociedades, esta situación en combinación con los índices de

productividad de la región, implica desarrollar un perfil ideal de líder que sea capaz de conformar equipos de trabajo, guiar acciones y tomar decisiones.

Es de suma importancia tomar en cuenta el comportamiento en el índice de productividad a nivel regional, toda vez que se encuentran disparidades entre el nivel de producción y los salarios que se paga a los trabajadores, por una parte, México refleja el mayor nivel de producción por trabajador comparado con Brasil y Argentina, sin embargo, respecto a los salarios pagados se encuentra en el último lugar con referencia a estos dos países.

Gráfica 1
Productividad Laboral en Argentina-Brasil-México, 2010



Elaboración propia con base en Moreno-Brid (2014).

Nota: Ideal: se parte del concepto que el líder o dirigente se ajusta estrechamente a un modelo o prototipo (promedio) lo más cercano a la perfección en el desarrollo de sus funciones

Esta situación resta competitividad a la región y se estima que es una consecuencia de la falta de equipos de trabajo en las organizaciones de los países señalados, ausencia de líderes con un perfil que identifique y comprenda las necesidades de sus colaboradores e incida en su comportamiento y productividad.

Objetivo:

Realizar un estudio comparativo entre organizaciones de México y Argentina encuadrado en el modelo de Liderazgo Empático, con la finalidad de proponer un perfil del líder ideal que contenga elementos de la cultura de cada país, responda a las necesidades de sus organizaciones e impacte positivamente en los equipos de trabajo.

El término ideal parte de que el líder o dirigente se ajusta estrechamente a un modelo o prototipo (promedio) lo más cercano a la perfección en el desarrollo de sus funciones.

Hipótesis:

La ausencia de un modelo de liderazgo propio que responda a las necesidades de las organizaciones latinoamericanas, impacta directamente en la cohesión e integración del capital humano en equipos de trabajo, en este sentido, es necesario definir un perfil de líder latinoamericano que dirija y tome decisiones al interior de los grupos que integran a las empresas con el propósito de captar, cultivar y motivar al recurso humano.

Metodología:

Una vez reunidos los elementos anteriores y articulados en un esquema de investigación científica, se realizó una búsqueda documental que proporcionara información acerca de los modelos de liderazgo que se aplican en los ámbitos empresariales de México y Argentina, así como el factor de que tuvieran mayor énfasis en lo que respecta a capital humano y su gestión a través de un líder, por otra parte, se buscó los factores clave en materia de relaciones de mando y obediencia que los integrantes de los equipos de trabajo aceptan o rechazan dentro de sus relaciones laborales, así mismo, debido a la escasa bibliografía y estudios referentes al tema en el ámbito latinoamericano, la investigación se define como exploratoria, la cual, busca brindar elementos de inicio para futuras investigaciones.

Con el propósito de determinar el tamaño de la muestra se tomó como criterio de inclusión o exclusión el nivel de objetivos y metas alcanzadas por cada unidad y el tamaño de la empresa, lo anterior para homogeneizar en términos de porcentaje los datos. Así mismo, se formuló un instrumento de medición para obtener datos reales y concretos de las empresas, para ejecutar esta actividad se determinó una muestra de 169 empresas, de una población de 300 compañías por cada país (México y Argentina), la información obtenida fue clasificada de acuerdo a los rubros: magnitud, ventas y empleados, se agruparon y graficaron para observar su significancia, eliminando el estrato Micro, ya que su estructura organizacional y procedimientos administrativos no se encuentran bien definidos. Para determinar el tamaño de la muestra, cuando se desea estimar proporciones se utilizó el siguiente procedimiento:

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

Se estimó el tamaño de una muestra con un nivel de confianza del 95% ($Z = 1.96$) con un margen de error $C = 0.05$, e inicialmente se toma el valor $p = 0.5$. El tamaño óptimo de la muestra se obtuvo al aplicar la siguiente fórmula:

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

En donde TM es el valor obtenido anteriormente (384.16) y en el denominador se utiliza el factor de corrección que incluye el tamaño de la muestra y el tamaño de la población (Matéu y Casal; 2003). Para efecto de tener elementos suficientes para definir el perfil del líder se tomó una población de 300 empresas, repartidas de la siguiente forma: 70 empresas grandes; 90 empresas medianas y 140 empresas pequeñas, lo anterior con la finalidad de mantener un equilibrio en los datos y evitar los sesgos. Al aplicar la fórmula se obtiene el tamaño óptimo de la muestra, dato de alta relevancia para la investigación, ya que define el número de instrumentos cuantitativos que deben ser aplicados para obtener resultados con una significancia:

$$TM = 384.16$$

Población = 300 empresas (grandes, medianas y pequeñas)

Numerador = 384

$$\text{Denominador} = 1 + ((384.16 - 1) / 300) = 1.2772$$

$$\text{Nueva TM} = 384.16 / 1.2772 = 168.69$$

Tamaño óptimo de la muestra = 169

Con el tamaño óptimo de la muestra, se procedió a estratificarla de acuerdo a los siguientes niveles: Empresas Grandes (37); Empresas Medianas (59) y Empresas Pequeñas (73), la diferencia en el número de empresas fue calculada con base al criterio magnitud (territorio que cubre con sus instalaciones). Acto seguido se diseñó un instrumento cualitativo que consistió en preguntas dirigidas para encontrar los factores clave que manejan los líderes y seguidores, en este paso se determinó como criterio de validez, la frecuencia que se encontró después de practicar 45 encuestas por país a directivos y empleados. El instrumento de medición cuantitativo consta de 24 reactivos distribuidos aleatoriamente en 7 rubros:

1. Entusiasmo y calidez (4 reactivos),
2. Dominio de la tarea (4 reactivos),
3. Unión del grupo e interés por el individuo (3 reactivos),
4. Rigidez pero con justicia (3 reactivos),
5. Humildad (3 reactivos),
6. Empatía y solidaridad (4 reactivos), y
7. Serenidad (3 reactivos).

Los rubros señalados anteriormente son tomados del modelo de Liderazgo Empático (Velázquez, 2009) y se respaldan con el pensamiento de Geert Hofstede (1997) sobre la cultura y los valores: “el corazón de la cultura está formado por los valores, definiéndolos en un sentido amplio como los sentimientos no específicos acerca de lo bueno y de lo malo, de lo lindo y lo feo, de lo normal y lo anormal, de lo racional y lo irracional, señalando que normalmente no son conscientes y no son discutibles y que no pueden ser observados pero, se manifiestan en los distintos tipos de conducta”. Como ya fue señalado, para obtener mayor solidez en los conceptos, se reforzó esta fase de la investigación con entrevistas realizadas a diferentes directivos y personal operativo tanto en México como en Argentina,

en donde se buscó determinar cuáles son los factores que tienen una mayor influencia en el comportamiento del trabajador y que desea que su líder proyecte en su función de gestión y coordinación.

Modelos de liderazgo

En Latinoamérica es una práctica común adoptar modelos de administración y gestión de capital humano extranjeros, los cuales, lejos de producir un impacto del todo positivo, tienen que ser ajustados a la cultura e idiosincrasia del país que los adopta, obteniendo niveles medios de productividad y competitividad, en ese sentido, el modelo de liderazgo que más se ha aplica es el “Liderazgo Orientado a la Tarea, el cual, contempla tres factores primordiales: Las relaciones miembro-líder, la estructura de la tarea y el poder del cargo”. (Gibson; 2010).

En este modelo de liderazgo se da mayor importancia al ejercicio del poder como elemento determinante utilizado por el líder para influir en los subordinados y conseguir que las tareas sean ejecutadas, es claro que este modelo en los tiempos actuales se ve rebasado al otorgarle poca importancia al capital humano, sin el cual, es difícil lograr las metas y objetivos organizacionales. Quizás esta sea una explicación de la baja productividad de la región y por lo tanto exige una respuesta en la construcción de modelos que se identifiquen con la forma de pensar de los trabajadores latinoamericanos.

Para lograr que una organización sea productiva y competitiva se requiere que cada uno de sus recursos humanos cumpla con su función y sea lo suficientemente capaz para tomar decisiones. Esto es posible lograrlo, si primero se forman grupos de trabajo en que la comunicación y la confianza sean ejes de su interrelación, con un líder que esté al pendiente de cada uno de sus miembros, cuidando sus intereses e involucrándose en cada problema que se presente. Con el propósito de dejar clara esta aseveración, se tomó de Adair (1991), los puntos clave que un líder debe cuidar:

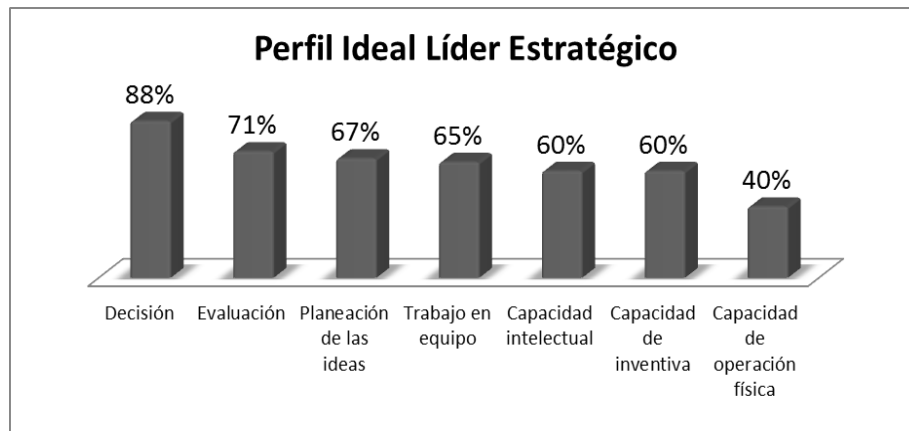
- Los líderes se identifican con sus grupos y organizaciones, pero no a expensas de su compromiso con la tarea común.
- El cuidado por el individuo debe ser esencialmente práctico; eso significa tomar en serio sus necesidades e intereses.
- Las divisiones de clase y los símbolos de prestigio no tienen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

- El liderazgo en la sala de juntas es vital cuando se trata de generar nuevos productos y servicios, así como nuevos empleos.

Por otra parte, es preciso señalar que existen muchos modelos de liderazgo en el mundo (aproximadamente 35), sin embargo, para efectos de esta investigación, son de interés tres modelos: Liderazgo Estratégico, Transformacional y Empático.

Liderazgo Estratégico (USA): “Es la capacidad de anticipar, visualizar, conservar la flexibilidad y dar poder a otras personas para generar un cambio estratégico cuando sea necesario. Comprende la administración a través de otras personas, la administración de una empresa completa, es decir los líderes estratégicos deben de aprender a influir mejormente en el comportamiento humano dentro de un ambiente incierto”. (Burt; 2004).

Gráfica 2
Perfil Ideal del Líder Estratégico



Fuente: Burt (2004).

Para lograr el efecto de que los seguidores interpreten y transmitan de forma ágil la información y decisiones que se toman en la organización y con ello obtener resultados superiores al promedio, fue desarrollado por Burt (2004), el perfil ideal del líder estratégico, el cual consta de siete factores primordiales: Decisión, Evaluación, Planeación de las ideas, Trabajo en equipo, Capacidad intelectual, Capacidad de inventiva y Capacidad de operación física.

Bajo este modelo los líderes deben de saber influir en forma significativa sobre la conducta, pensamientos y sentimientos de las personas con quienes trabajan, lo anterior con el propósito de cultivar la capacidad de administrar el capital humano, la cual, se convierte en la virtud más importante del líder estratégico, esto representa una ventaja competitiva para la organización. Por esta razón, una empresa sin líderes estratégicos eficaces (eficacia: capacidad de alcanzar el **efecto** deseado, como resultado de una **acción realizada**), no estará en condiciones de formular estrategias para obtener resultados superiores marcados

en sus metas y objetivos, en este contexto, un elemento crítico del éxito de la organización es tener un equipo de la alta dirección que posea habilidades administrativas superiores para la toma de decisiones estratégicas. Este tipo de líderes deben saber cómo establecer quien o quienes al interior de los grupos son capaces de interpretar con más eficiencia la información transmitida para el logro de objetivos, metas y estrategias. Considerando a la eficiencia en término de las habilidades o capacidades que debe poseer un individuo, organización o país, para cumplir su función con apego a la perfección, tomando en cuenta el uso de los recursos en el tiempo planeado.

Liderazgo Transformacional (USA): El concepto de liderazgo transformacional fue desarrollado primeramente por Burns y Bass (1985), quienes señalan: “los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel más alto de moral y motivación, es el impacto que tiene sobre los seguidores que los líderes transformacionales ganan la confianza, el respeto y la admiración de sus seguidores”.

Con el objeto de lograr una transformación en la conducta y forma de pensar de los seguidores, estos dos autores desarrollaron las características principales que este tipo de líder debe de poseer para una gestión mejor al interior de los equipos de trabajo:

- 1) Estimulación intelectual
- 2) Consideración individualizada
- 3) Inspiración y motivación
- 4) Influencia idealizada

En los años 90, Covey (1999) retoma los principios del liderazgo transformacional y los complementa a través de su obra: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva; donde sienta las bases para llevar a los individuos de un estado de dependencia a la independencia y posteriormente a la interdependencia. Para la transformación de los seguidores propone siete hábitos que impactan directamente en el comportamiento tanto de líderes como seguidores y que les permite elevar su calidad moral, creciendo en lo personal y profesional, lo cual se refleja en sus niveles de cooperación, productividad y creatividad.

En ese sentido el liderazgo transformacional centra sus principios en el desarrollo de las capacidades del individuo y su integración a los equipos de trabajo, para lo cual, propone siete hábitos que se señalan a continuación (Tabla 1).

Este modelo de liderazgo se considera de suma importancia para las organizaciones porque retoma el valor de captar, administrar y mantener el talento humano, como elemento clave para su supervivencia y éxito de las empresas.

Tabla 2
Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva y el liderazgo transformacional

HÁBITO	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
Proactividad	Hábito de la responsabilidad	Libertad
Empezar con un fin en la mente	Hábito de l liderazgo personal	Sentido de la vida
Establecer primero lo primero	Hábito de la administración personal	Priorizar lo importante vs urgente
Pensar en Ganar/ganar	Hábito del beneficio mutuo	Bien común equidad
Procurar primero comprender y después ser comprendido	Hábito de la comunicación efectiva	Respeto convivencia
Sinergia	Hábito de la interdependencia	Logros innovación
Afilan la sierra	Hábito de la mejora continua	Balance renovación

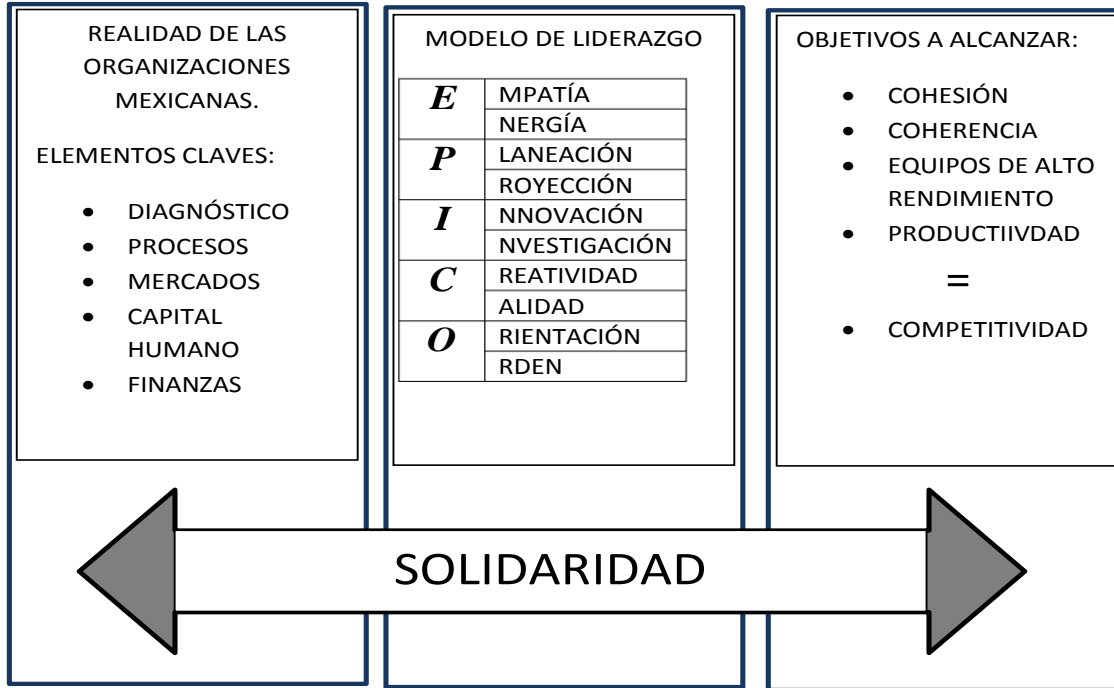
Fuente: Covey (1999).

Al respecto Accenture, (2013), una compañía global dedicada a la consultoría de negocios, tecnología y outsourcing, dice: “El desarrollo del talento necesario para el crecimiento de las organizaciones requiere iniciativas coordinadas, como el desarrollo de una estrategia de capital humano que vincule directamente la planificación de la fuerza laboral con los objetivos del negocio y que evalúe las consecuencias para el liderazgo y la cultura de la organización”.

Con el propósito de ejemplificar la importancia del desarrollo y aprovechamiento del talento humano en las empresas, se cita las cifras de Global Employment Trends (2012): “Durante el 2012, el número de personas desempleadas en el mundo alcanzó una cifra récord de 200 millones. Sin embargo, el 34% de los empleadores en el mundo tienen dificultades para cubrir vacantes. La gran mayoría (73%) citan la falta de experiencia, habilidades o conocimientos como los principales obstáculos para el reclutamiento”.

Liderazgo Empático (México): “Es el estilo que permite al líder ubicarse en el lugar de los seguidores y que mediante el conocimiento de los individuos, habilidades para negociar y técnicas de intervención e integración, permite formar equipos de trabajo que generen valor agregado en sus actividades, dando ventajas competitivas a sus organizaciones, así como un incremento notable de la productividad, mediante innovaciones de calidad a los procesos productivos” (Velazquez; 2009).

Figura 1
Modelo de Liderazgo Empático



Fuente: Velázquez (2009).

La definición anterior se ajusta más a las necesidades reales y actuales de las organizaciones latinoamericanas, toda vez, que la mayoría son países emergentes con otro nivel de educación y distinta forma de enfocar y percibir la realidad que los países desarrollados, se destaca que el líder deberá de realizar un esfuerzo extremo por cultivar cada uno de los conceptos que engloba el modelo, lo anterior, en el entendido que para que funcione y se obtengan resultados positivos, se deberá tener un dominio de los principios y elementos que marca el liderazgo empático.

Por otra parte, si la meta es obtener equipos de alto rendimiento que basados en la coherencia y la cohesión, incrementen notablemente la productividad y competitividad de las empresas, entonces los líderes deberán de cultivar y dominar los elementos que señala el modelo. Es importante señalar que este modelo de liderazgo fue elegido para realizar la investigación comparativa (México-Argentina), ya que al revisar su estructura se observó que se amolda más al pensamiento latinoamericano y que los otros dos modelos parten de realidades distintas a las que imperan en la región, como lo es el nivel de estudios, el ingreso per cápita y el acceso a oportunidades de crecimiento y progresos personal.

De acuerdo con Velázquez (2011), de las características propias del pensamiento mexicano, los líderes deben de cultivar los siguientes rasgos:

- **Entusiasmo y Calidez:** el empleado latinoamericano necesita una gran dosis de afecto que lo contagie e invite a realizar las tareas que le encomiendan, así mismo que su líder sea dinámico y con energía.
- **Dominio de la tarea:** los líderes latinos deben de proyectar un gran dominio de las tareas y funciones que realizan, toda vez, que sus seguidores están atentos a sus decisiones e instrucciones.
- **Unión del grupo e interés por el individuo:** en todo momento el líder debe cuidar que el grupo se mantenga unido y los individuos se sientan satisfechos con las tareas encomendadas.
- **Rigidez, pero con justicia:** el líder debe adoptar una posición de no comprometerse con nadie y anteponer los intereses institucionales a los personales.
- **Humildad:** es la cualidad del líder que no le deja perder el equilibrio entre mando y ejecución, reconociendo en todo momento las aportaciones de sus colaboradores.
- **Solidaridad y Empatía:** es una práctica que al líder le permite descubrir los deseos, necesidades y requerimientos de sus seguidores, para definir cuál es la mejor posición dentro del equipo.
- **Serenidad:** un líder en todo momento debe ser racional y estudiar con calma todas las posibles soluciones al problema.

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

Análisis comparativo del Perfil del Líder: México-Argentina

Cabe señalar que para iniciar el diseño del perfil ideal del líder latinoamericano, se escogió en esta fase a dos países; México-Argentina, lo anterior se basó en las siguientes razones:

- La importancia económica y social que representan estos países para la región latinoamericana.
- Ambos países comparten un mismo idioma, religión, raíces españolas, forma de pensar y reflejan un grado más o menos similar de desarrollo económico.
- Una urgente necesidad de contar con modelos propios de gestión y desarrollo del capital humano que detonen su creatividad y la productividad a través de la generación del valor agregado.

- La necesidad de que los líderes latinoamericanos cuente con un perfil que les permita impulsar a sus seguidores y crear el sentido de urgencia que los impulse al logro de metas superiores.

El sentido de urgencia es un concepto tomado de John Kotter (1996): “más de la mitad de las empresas que he observado, nunca han sido capaces de crear la urgencia suficiente para provocar una acción. Sin la motivación, la gente no ayuda y el esfuerzo va a ninguna parte”, es precisamente este rubro el que los líderes latinoamericanos deben de trabajar a través de un perfil que les permita acercarse, conocer y apoyar a sus seguidores.

Con la finalidad de dimensionar a cada país seleccionado, se hace una comparación desde el punto de vista económico, en donde se observa que Argentina es una nación con una extensión territorial superior en más de 1.5 km² que México, sin embargo, su población representa una tercera parte, su PIB es un poco menos de la mitad, sus exportaciones no llegan a la cuarta parte y sus importaciones son aún menores de lo que refleja en números consolidados la República Mexicana.

Tabla 3
Comparativo económico México-Argentina (2012)

País	Territorio km²	Población Millones Habitantes	PIB Miles de Millones Dólares USA	Exportaciones Miles de Mill. Dólares USA	Importaciones Miles de Mill. Dólares USA
México	1,964,375	121.3	1,260,914	370,915	370,751
Argentina	3,761,274	41.4	609,888	80,927	68,508

Fuente: INEGI (2012); INDEC (2012).

Por otro lado, ambos países comparte un idioma en común (Español) que les facilita el intercambio comercial y cultural en todos los rubros; su cultura refleja una fuerte influencia española; son países emergentes y por lo tanto aún dependientes de las potencias económicas; no presentan avances tecnológicos propios significantes que impacten positivamente en sus organizaciones y ninguno de ellos posee un modelo de liderazgo y mucho menos un perfil del líder ideal.

Por otra parte, antes de iniciar el análisis estadístico de la investigación, se considera de suma importancia reflexionar acerca de la posición de los nuevos líderes latinoamericanos, quienes deben voltear los ojos a la otra cara del capitalismo globalizado, en donde se evalúen las consecuencias que ha traído para los países emergentes ajustarse a las nuevas reglas del mercado, así como los efectos en las clases sociales menos favorecidas y el rol que los líderes y empleado juegan en este sistema.

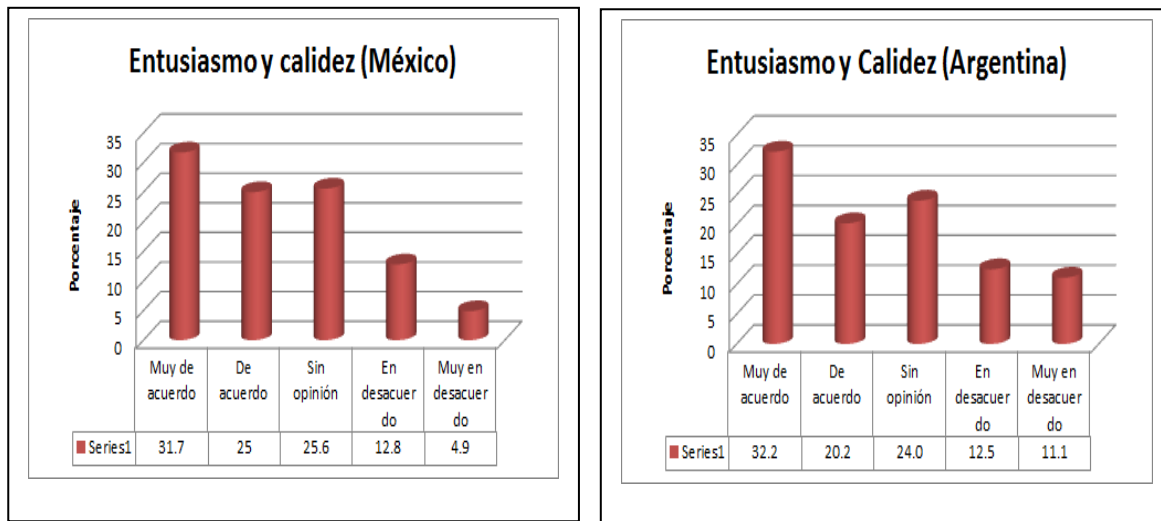
Con el propósito de aclarar esta aseveración, Beck (1999) señala cómo se vitorea el crecimiento económico sin ver y tomar nota también del crecimiento del peligro unido a él. Nos afligimos por el creciente desempleo a pesar del auge económico, pero no nos atrevemos a pronosticar cómo tiene que cambiar la auto comprensión de una sociedad del trabajo remunerado a la que se le está acabando el trabajo remunerado; cómo más allá de ese trabajo pueden ser posibles para la comunidad las seguridades sociales, las identidades, la democracia misma.

El punto de vista de Beck (1999), viene a redondear la visión que todo líder debe tener para lograr el equilibrio entre los interés individuales y los interés organizacionales, es decir conjuntar los sistemas productivos con los sistemas remunerativos en su sentido más amplio.

Análisis de resultados: México vs Argentina:

1. Entusiasmo y calidez: en términos de aceptación se aprecia que los mexicanos prefieren que su líder sea más entusiasta, ya que según los comentarios recabados, los contagia y les transmite seguridad y confianza en sus actividades, por otra parte, para los argentinos el líder debe de tener un grado de entusiasmo que les permita tener un acercamiento.

Gráfica 3
Perfil del líder Latinoamericano



Fuente: Resultados alcanzados en el proyecto de investigación “El perfil ideal del líder Latinoamericano”, 2014.

Se observa en la gráfica que el 56.7% de los mexicanos apoyan que su líder sea cálido y entusiasta, mientras para los argentinos el 52.4% acepta estos dos rasgos distintivos (diferencia de 4.3% a favor de México). Respecto al rechazo de estos rasgos, los argentinos reflejan un 23.6% de no aceptación, los mexicanos por su parte el 17.7 % rechaza estas dos características, situación que permite afirmar que es de suma importancia que en el contexto latinoamericano, el líder debe presentar estas características y practicarlas en sus estilos de mando.

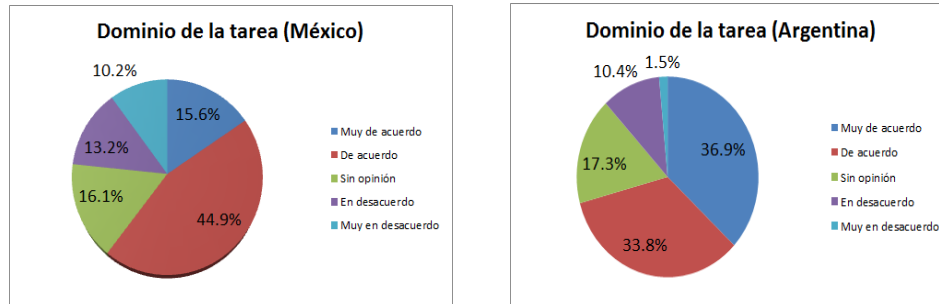
Es importante señalar que en ambos países se encontró una tendencia similar de los encuestados que se mantienen al margen (Sin opinión), 25.6% México, 24.0% Argentina, al profundizar en la investigación, se encontró los siguientes hallazgos:

- a) Los indecisos consideran que otorgar mucha confianza a los trabajadores, hace que se pierda la línea de mando, lo cual, según su opinión lleva al caos organizacional.
- b) Señalan que una actitud abierta y considerada hacia los colaboradores, genera desconfianza, toda vez, que dudan de las intenciones de su jefe y el costo que implica aceptar un trato amable y condescendiente.
- c) Indican que un cambio de actitud del líder no es posible y argumentan que durante su vida laboral han recibido muchas promesas de cambios y mejores tratos, que nunca se han cumplido.

Estas circunstancias, conducen a opinar que los líderes mexicanos y argentinos deberán trabajar en este rubro, ya que es fundamental para un cambio de paradigma en la dirección y gestión del capital humano en la era actual.

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

Gráfica 4
Perfil del líder Latinoamericano



Fuente: Resultados alcanzados en el proyecto de investigación “El perfil ideal del líder Latinoamericano”, 2014.

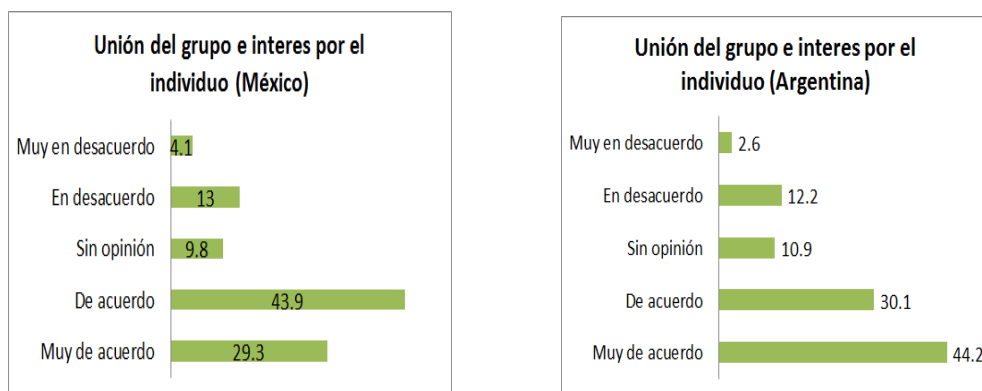
En la gráfica anterior se aprecia una fuerte tendencia de los empleados argentinos por el dominio de la tarea, el 70.7% acepta esta cualidad como un puntal de lo que el líder debe manejar y transmitir a sus seguidores, en contraparte los mexicanos la aceptan en un 60.5%; es preciso destacar la mayor diferencia se encuentra en la respuesta “Muy de acuerdo” en donde los argentinos la señalaron en un 36.9%, contra 15.6% de los mexicanos (un diferencial de 21.3% a favor de Argentina), esta situación marca claramente que para un argentino es vital que su líder domine este rubro, mientras que para un mexicano es un elemento de peso, más no el más importante.

Por otro lado, existe un 16.1% de indecisos mexicanos y un 17.3% de argentinos, los cuales mencionaron que lo importante es que el líder cuente con un equipo de expertos aunque no domine los procesos, así mismo, 25.8% de los mexicanos y 11.9% de los argentinos rechazan esta característica, al señalar que los puestos en las organizaciones se dan por relaciones y amistades, no importando el nivel de conocimiento de las tareas a realizar.

Las cifras mostradas en la gráfica deja claro que el dominio de la tarea es una cuestión fundamental tanto para el líder como los seguidores en el desempeño de sus funciones, toda vez que de ella depende los niveles de productividad, competitividad y calidad que se ofrece al consumidor final y hace la diferencia con los productos o servicios de la competencia.

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

Gráfica 5
Perfil del líder Latinoamericano



Fuente: Resultados alcanzados en el proyecto de investigación “El perfil ideal del líder Latinoamericano”, 2014.

El interés por el factor humano se aprecia en el grado de aceptación del rubro: Unión del Grupo y el Interés por el Individuo, el cual, es muy similar 74.4% Argentina; 73.2% México, así mismo, destacan su función como elemento cohesionador del grupo y el desarrollo individual de cada colaborador, esta situación es reveladora, ya que la mayoría de los directivos latinoamericanos aplican el estilo de liderazgo autoritario, enfocados a la tarea principalmente, en ese contexto se aprecia que la visión del seguidor ha cambiado y requiere de un líder que concilie el interés por la tarea y el interés por el individuo, donde se incluya la recompensa (salario) que se percibe por el trabajo y la asignación de puestos.

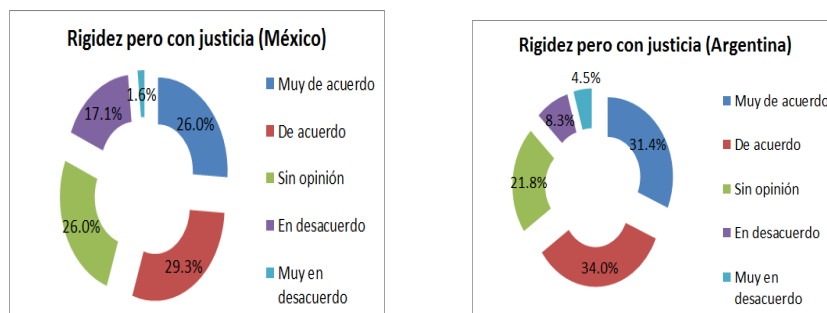
Respecto a los indecisos las cifras conservan esa similitud, ya que se encontró en esta situación a 10.9% de argentinos, contra 9.8 de mexicanos. En el aspecto del porcentaje de encuestados que rechazaron esta característica del perfil de líder, se obtuvo que el 17.1% de mexicanos y 14.8% de argentinos la desapruban, lo cual, marca que los líderes deberán seguir trabajando para que el capital humano se convierta en una ventaja competitiva dentro de las organizaciones y se genere el valor agregado que requieren para competir en mercados internacionales.

Bajo este contexto, el modelo de liderazgo empático se convierte en el modelo ideal para la integración y articulación de los equipos de trabajo, al contener dentro de sus elementos a la empatía, la innovación y la creatividad, mismos que son detonadores del potencial humano y combinan el trabajo con el humanismo, de tal suerte que dentro del perfil del líder latinoamericano deberá existir la dedicación de mantener a su equipo unido a través del interés por el individuo.

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

La definición de poder nos dice: “En un entorno organizacional, el poder es simplemente la habilidad de hacer que los otros hagan lo que uno quiere que ellos hagan” (Gibson; 2010). Tomando esta definición y ligándola con el mando a través de la emisión de órdenes, tenemos como resultado el campo al que todo líder se enfrenta y donde muchas veces se empantana: la toma de decisiones; por todo ello, deberá equilibrar el poder, el mando y las decisiones con la justicia, teniendo en mente menguar la proliferación de conflictos entre los miembros del equipo.

Gráfica 6
Perfil del líder Latinoamericano



Fuente: Resultados alcanzados en el proyecto de investigación “El perfil ideal del líder Latinoamericano”, 2014.

Los resultados que la investigación arroja en este rubro es que el 55.3% de los mexicanos lo acepta abiertamente; por su lado los argentinos estiman en un mayor grado esta cualidad al aceptarla el 65.4% (diferencia de 10.1% a favor de Argentina); ambos países coinciden al señalar que es necesario contar con un líder que al mandar sea justo, ya que en la mayoría de los casos existe el favoritismo hacia algunas personas, lo cual deja en condiciones de desigualdad al resto del equipo, esta situación origina la desintegración del equipo de trabajo y la apatía en el desarrollo de funciones.

Se encontró que el grupo de indecisos es muy alto (26.0% México, 21.8% Argentina) este porcentaje de personas prefieren mantener al margen porque temen represalias en su contra si contradicen las ordenes. Así mismo, el 18.7% y 12.8% de México y Argentina respectivamente de la población encuestada, rechaza que el líder deba aplicar su poder con justicia, al indicar que el trabajador sólo funciona bajo presión, con estricta supervisión y sin margen de réplica, ya que esto da pauta para que se relaje la disciplina.

Es importante destacar que en Argentina se detectó una tendencia mayor a ejercer el poder que en México, las cifras son claras 10.1% más de los argentinos lo aceptan, por otra parte 5.9% más de los mexicanos lo rechazan. Lo anterior es relevante porque deja ver la importancia que el capital humano va cobrando en las organizaciones de ambos países.

5. Humildad: una característica que en el contexto latinoamericano cobra relevancia en el ejercicio del liderazgo es la Humildad, este concepto encierra la capacidad del líder para reconocer el valor y las aportaciones que hacen sus seguidores en los procesos productivos e innovadores. Se considera vital remarcar este rubro, ya que los modelos de liderazgo aplicados en las organizaciones de la región se enfocan principalmente a la tarea.

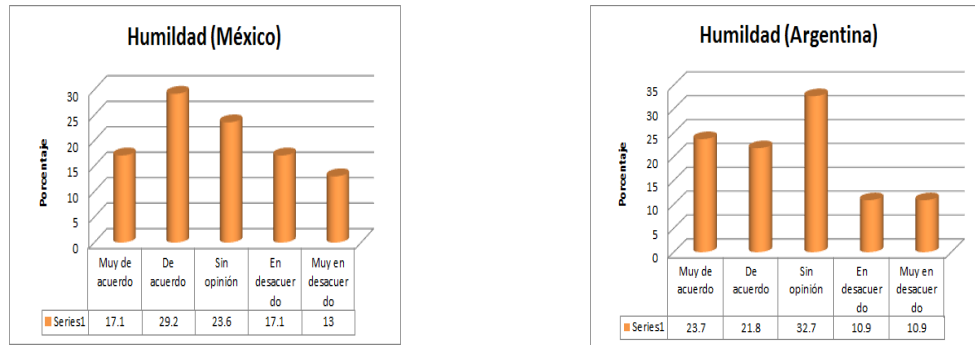
Por humildad debemos entender “la capacidad del ser humano que domina o combate la tendencia desordenada a la propia excelencia, denominada soberbia” (Llanos Cifuentes; 2004). Bajo esa definición, podemos decir que el líder latino debe de cultivar la humildad y combatir la soberbia que afecta su imagen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

En los resultados obtenidos destaca enormemente que el 32.7% de los argentinos se mantienen “Sin opinión”, en contra del 23.6% de los mexicanos. Por otra parte, el 46.3% (México) y 45.5% (Argentina) aceptan esta característica del perfil del líder, mientras que el 30.1% (México) y 21.8% (Argentina) la rechazan como una función que el líder debe aplicar.

Sumando a los que la rechazaron y a los indecisos, encontramos que el 54.5% de los argentinos y el 53.7% de los mexicanos, aún no se encuentran convencidos de que la humildad debe de ser un elemento del perfil del líder, sin embargo, es claro que sin humildad el proceso de liderazgo se dificulta y los resultados en términos de productividad y calidad son mínimos. Por lo anteriormente expuesto, se debe de considerar la posibilidad de que los líderes latinoamericanos manejen la humildad como un valor y un hábito que les

de los mecanismos para valorar a los integrantes de su equipo y darles el lugar que les corresponde de acuerdo a su actitud y resultados.

Gráfica 7
Perfil del líder Latinoamericano



Fuente: Resultados alcanzados en el proyecto de investigación “El perfil ideal del líder Latinoamericano”, 2014.

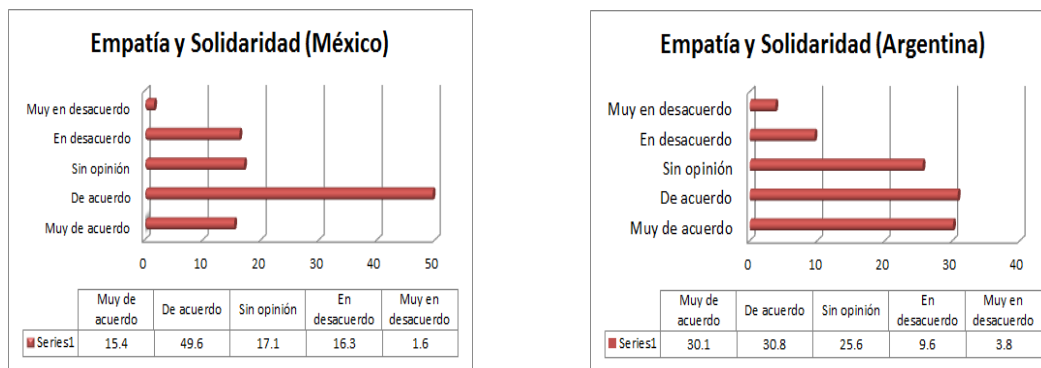
6. ***Empatía y solidaridad:*** estos dos elementos son claves en el modelo de liderazgo y en el perfil que los líderes latinos deben desarrollar, lo anterior, porque se debe partir de un principio inamovible que permita concentrar, cohesionar y contener a los integrantes de cada equipo de trabajo. Según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

En este rubro se aprecia una marcada tendencia de parte de los trabajadores mexicanos a aceptar este rubro como uno de los pilares del perfil del líder que ellos desean (65%), por otra parte, los empleados argentinos la aceptan en una proporción del 60.9%, los datos mostrados permite inferir que la sociedad y trabajadores latinoamericanos están migrando hacia nuevos paradigmas en la gestión y dirección del capital humano y la integración de los equipos de trabajo.

Sin embargo, es importante señalar el alto número de argentinos que se mantuvieron sin opinión 25.6%, contra el 17.1% de los mexicanos, lo cual, nos dice que requieren de un impulso para cambiar hacia un modelo de liderazgo enfocado a las personas, por otra parte, dejaron abierta la posibilidad de que se desarrollen y sean aceptadas de acuerdo a los resultados que se perciban, en este contexto es necesario que el modelo de liderazgo empático, ponga un énfasis especial en la solidaridad como el eje coordinador de todos los demás elementos y la empatía como la forma de comunicación y entendimiento con los seguidores.

Es preciso decir que un cambio en el paradigma de los modelos de liderazgo aplicados en Latinoamérica está próximo, la aseveración anterior se fundamenta en que más del 60% de los encuestados en ambos países aceptan a la Solidaridad y la Empatía, lo cual es un indicativo de que líderes y organizaciones han venido trabajando para cambiar la mentalidad de los seguidores.

Gráfica 8
Perfil del líder Latinoamericano



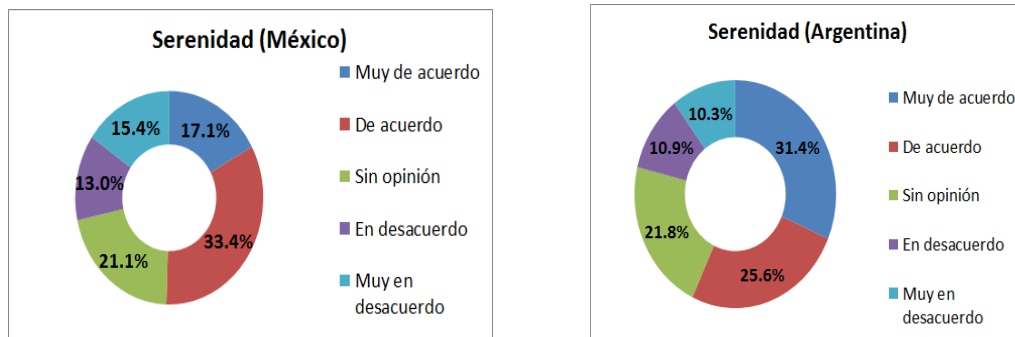
Fuente: Resultados alcanzados en el proyecto de investigación “El perfil ideal del líder Latinoamericano”, 2014.

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

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

La gráfica 9 muestra importantes diferencias entre ambos países (México y Argentina), respecto a que la Serenidad forme parte del perfil ideal del líder, los mexicanos la aceptan en 50.5%, mientras los argentinos en 57% (6.5% en favor de Argentina), esta situación nos dice las particularidades de cada cultura, se percibe que en México los líderes son más impulsivos, en Argentina son más receptivos, sin embargo, este dato revela una contradicción, ya que las cifras de la investigación respecto a Rigidez pero con Justicia, señala que los argentinos son más propicios a ejercer el poder, por otra parte, son menos humildes y empáticos que los mexicanos.

Gráfica 9
Perfil del líder Latinoamericano



Fuente: Resultados alcanzados en el proyecto de investigación “El perfil ideal del líder Latinoamericano”, 2014

Cabe señalar que también se encuentra una contradicción en los datos para México, ya que si bien salen mejor calificados que los argentinos en calidez, humildad y empatía, 28.4% de los encuestados rechazan a la serenidad como cualidad del líder, surge entonces la pregunta ¿cómo ser empáticos, cálidos y humildes sin serenidad? Es importante decir, que la serenidad aumenta la confianza del seguidor hacia el líder, al saber que los derroteros que tome cada actividad o proceso ha sido sometido a pruebas de experiencia, conocimiento y razonamiento, lo cual le garantiza que al menos en el panorama más próximo, la mejor opción es ser guiado por una persona que conserva la calma en los momentos de crisis.

Modelo correlacional:

Una vez concluida la estadística descriptiva, la cual permite definir un perfil ideal que tenga como propósito mejores resultados en la dirección y gestión de los equipos de trabajo por parte de los líderes, la siguiente fase consistió en comprobar si existe alguna relación entre cada una de las variables que se incluyeron en el estudio: “Perfil ideal del líder latinoamericano”, para tal efecto se propuso un modelo correlacional en donde la respuesta sea la Empatía y la Solidaridad, tomado del modelo de liderazgo empático.

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

Dónde:

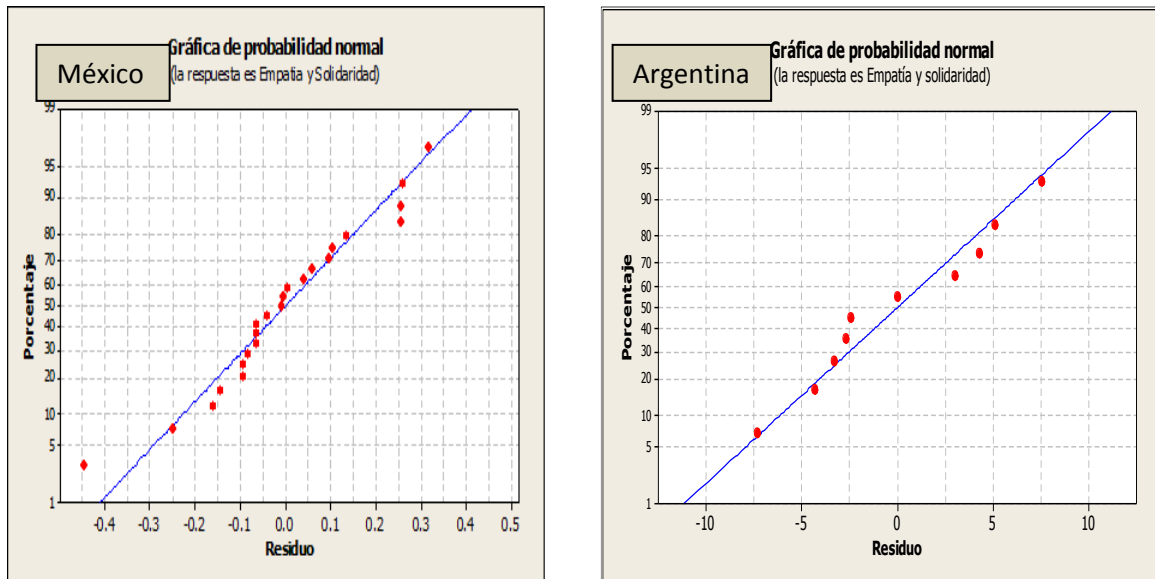
- EC = Entusiasmo y Calidez
- DT = Dominio de la tarea
- UI = Unión de Grupo/Interés por el Individuo
- RJ = Rigidez pero con justicia
- HM = Humildad
- SN = Serenidad
- ES = Empatía y Solidaridad

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

<u>La ecuación de regresión (México):</u>	<u>La ecuación de regresión (Argentina):</u>
Empatía y Solidaridad = 6.13 + 0.103 Entusiasmo y Calidez + 0.108 Dominio de la tarea + 0.0864 Unión del grupo + 0.112 Rigidez pero con justicia + 0.107 Humildad + 0.0929 Serenidad	Empatía y solidaridad = - 8.1 + 0.16 Entusiasmo y Calidez + 0.94 Dominio de la tarea - 0.049 Unión del grupo + 0.050 Rigidez pero con justicia + 0.93 Humildad - 0.65 Serenidad
S = 0.207250 R ² = 72.2% R ² (ajustado) = 61.8%	S = 8.29747 R ² = 88.7% R ² (ajustado) = 66.2%

En las ecuaciones de regresión se observa dos correlaciones inversas para Argentina (-0.049 Unión del grupo y -0.65 Serenidad), además de una desviación estándar muy alta (8.2), lo cual refuerza la contradicción ya señalada anteriormente. Por otra parte en la gráfica de probabilidad normal se aprecia un comportamiento rectilíneo mayor para México, tendiendo una mayor aglomeración de datos.

Gráfica 10
Probabilidad Normal vs Residuos



Elaboración propia.

Dado los resultados obtenidos, se puede decir que existe una correlación media entre las variables propuestas en el modelo para ambos países (R^2 ajustado: 61.8% México; 66.2% Argentina), esta situación es relevante para sentar las bases del perfil del líder latinoamericano, que permita explotar el potencial humano a través de la gestión del conocimiento, la innovación y la creatividad. El análisis comparativo de los rubros evaluados en ambos países, proporcionan una imagen del perfil ideal para cada país.

Bajo este esquema, se puede decir que al aplicar el modelo de liderazgo empático y diseñar un perfil del líder de acuerdo a las características regionales de cada país, se brinda los elementos para que tanto colaboradores y directivos, enlacen sus procesos humanos y operativos en beneficio de la organización y el capital humano. Por otra parte, los datos anteriores comprueban la hipótesis propuesta, ya que se observa que los países incluidos en el estudio no cuentan con un modelo de liderazgo propio y un perfil de líder ideal, ajustado a su cultura que impulse y oriente las actividades de los colaboradores y su integración en equipos de trabajo.

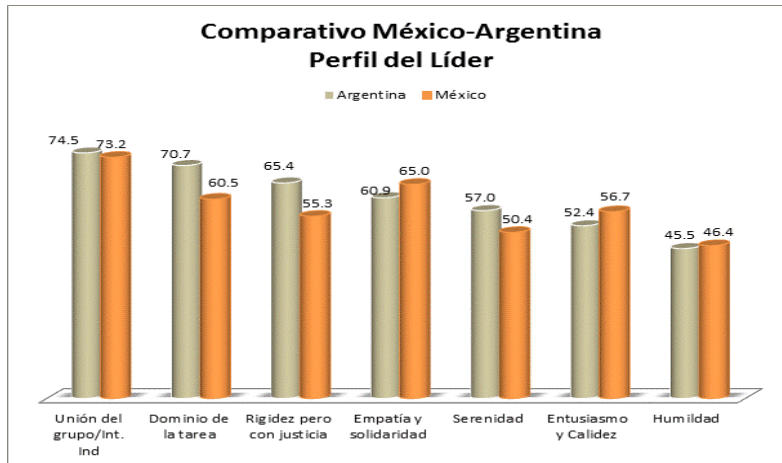
Cuadro 3
Comparativo de fortalezas de México-Argentina en sus líderes

MÉXICO		ARGENTINA	
Rubro	Observaciones	Rubro	Observaciones
Empatía y Solidaridad	Es uno de los pilares del perfil del líder mexicano, bajo esta característica aplica su poder de influencia.	Unión del Grupo/ Interés por Individuo	Rubro con calificaciones similares, sin embargo los argentinos salen con un pequeño margen superior que los mexicanos.
Entusiasmo y Calidez	Una cualidad altamente aplicada por los líderes mexicanos que define su perfil y su comportamiento.	Dominio de la tarea	Una marcada diferencia a favor de los argentinos en este rubro, definiendo su perfil de forma clara.
Humildad	Es un rubro que comparten mexicanos y argentinos, las cifras señalan un poco más humilde al líder mexicano.	Rigidez pero con Justicia	Otro rubro que caracteriza al perfil del líder argentino, les gusta mandar y ser obedecidos.
		Serenidad	Característica donde los argentinos basan su perfil de liderazgo y su capacidad de influencia.

Fuente: Elaboración propia

En este contexto, una vez analizados e interpretados las cifras que arrojó el estudio, se conformó el perfil ideal del líder latinoamericano, basado en las respuestas de aceptación que proporcionaron las personas encuestadas, en donde el rubro que más les interesa es la unión del grupo y el interés por el individuo (73.8% de aceptación) y el rubro que menor puntaje alcanzo es el de humildad (45.9% de aceptación), por su parte la empatía y solidaridad es aceptada en un término medio (62.9%). Se estima que de aplicar las organizaciones latinas esta propuesta de perfil del líder y adoptar el modelo de liderazgo empático, en el mediano plazo se espera observar incrementos en la productividad y obtener ventajas competitivas vía capital humano.

Gráfica 11
Comparativo del Perfil del líder



Fuente: Resultados alcanzados en el proyecto de investigación “El perfil ideal del líder Latinoamericano”, 2014

Gráfica 12
Perfil Ideal del líder



Fuente: Resultados alcanzados en el proyecto de investigación “El perfil ideal del líder Latinoamericano”, 2014

La propuesta del perfil ideal del líder latinoamericano es un intento de definir qué cualidades debe poseer quien guía a un equipo de trabajo, con el propósito de detonar su productividad y obtener resultados positivos, con este perfil se busca que el líder cultive los siguientes rubros:

- **Comunicación:** reducir el ruido organizacional que afecta al proceso de comunicación; clarificar los objetivos y metas que fija la organización y proyectar seguridad en el mando con la finalidad de relacionar la orden y la ejecución.

- **Confianza:** el perfil propuesto facilita al líder gestionar la voluntad de sus seguidores con el propósito de garantizar que las tareas se realicen con calidad y esmero, situación que repercute en los índices de productividad y competitividad de la organización.
- **Respeto:** al aplicar el perfil propuesto, el líder gana el respeto de sus seguidores a través de rubros como dominio de la tarea, al mismo tiempo que respeta a sus colaboradores al aplicar la solidaridad, empatía, calidez y entusiasmo.

Conclusiones

- La proyección del crecimiento económico (2050) para la región latinoamericana medido a través del PIB, muestra un importante despunte en el escenario internacional de varios países latinoamericanos, por lo cual, es de vital importancia contar con un modelo de liderazgo y un perfil de líder propio.
- Una prioridad para los países latinoamericanos en los próximos años, es consolidar a través de políticas públicas a sus empresas y convertirlas en agentes productivos de alto valor agregado, lo cual es posible si se cuenta con un modelo de liderazgo que compita con los modelos extranjeros y detone la calidad, excelencia y compromiso de la fuerza laboral.
- El modelo de liderazgo empático que fue desarrollado por Velazquez (2005) para el contexto mexicano, es el que más se amolda a las características de los países latinoamericanos, al compartir idioma, religión, costumbres y creencias. Es importante señalar que el perfil del líder varía de acuerdo a cada país, debido a las particularidades de su cultura.
- La propuesta de perfil del líder obtenida de los resultados de la investigación, ofrece un espectro amplio de los rubros que la masa laboral latina considera que sus líderes deben poseer y manejar para obtener resultados positivos en los procesos productivos, así como, para darle cohesión y coherencia a sus equipos de trabajo.
- También es una opción para fortalecer la gestión de los directivos de la región, esta situación es importante ya que según proyecciones económicas, se estima que en las próximas tres décadas, Latinoamérica tendrá una apertura comercial, financiera y tecnológica sin precedente, lo cual, implica una masiva entrada de modelos y esquemas de gestión de capital humano extranjeros, que sin duda repercutirán en la cultura laboral de la región.
- El adoptar la propuesta del perfil ideal del líder, es una tarea que requiere una pronta respuesta por parte de los países latinoamericanos, misma que no debe exceder más de 5 años, ya que se estima que en ese tiempo los modelos extranjeros inundaran a la región y en caso de no encontrar suficiente resistencia rebasaran a los modelo autóctonos, con la consecuencia de que quienes realmente se beneficien de los productos del crecimiento económico sean las potencias desarrolladas. De tal forma, que un modelo y perfil de liderazgo regional, garantiza una conexión entre los líderes y seguidores, donde toda actividad gire en torno a la productividad y la solidaridad, ofreciendo una respuesta y una opción a los directivos de los países latinos.

La propuesta de perfil ideal del líder latinoamericano, proporcione elementos de análisis que lleva a reflexionar en los siguientes aspectos:

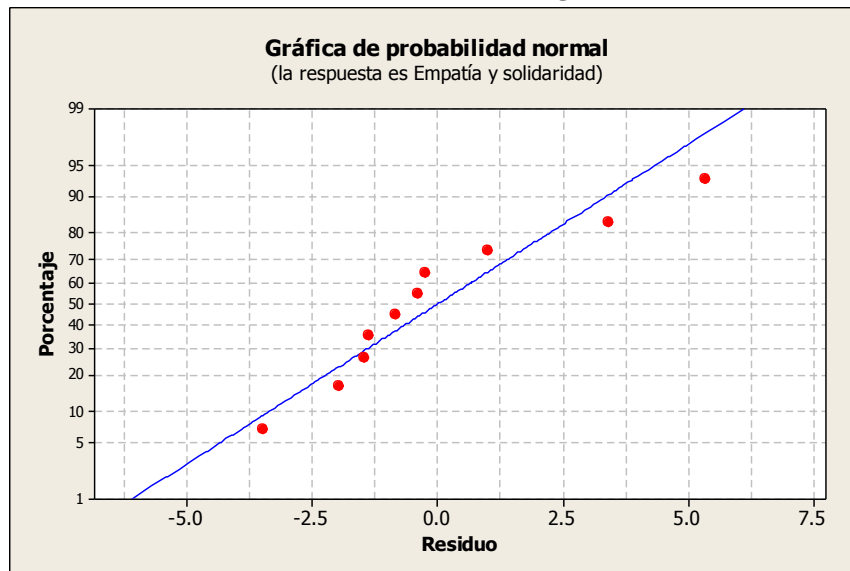
1. Las nuevas tendencias en la gestión y manejo del capital humano, hace necesario para la región latinoamericana diseñar un modelo propio de liderazgo más humano, que sirva de conexión entre el líder y los seguidores, teniendo presente el incremento de calidad y productividad.
2. La serenidad es una característica básica que todo líder debe dominar, sobretodo en situaciones tensas o de crisis, sin embargo, los datos que arrojó el estudio la ubican en penúltimo lugar (53.7% de aceptación), lo que representa una debilidad que se debe trabajar para convertirla en una fortaleza con el propósito de brindar seguridad a las organizaciones, equipo de trabajo y líder al momento de tomar decisiones.
3. El dominio de la tarea por parte del líder es un rubro bien aceptado (65.6%), es considerado esencial para proyectar imagen, ganar confianza y generar seguridad. Estos factores permiten ejercer un liderazgo con libertad en beneficios de todos, bajo este contexto, el proceso de capacitación ya sea interna o externa, es un punto que toda empresa debe impulsar y fomentar.
4. Dentro del modelo de liderazgo empático su principio central es la solidaridad, la cual debe ser aplicada a través de la empatía, esta posición le otorga al líder ventajas en la dirección y gestión de los equipos de trabajo, por otra parte, acerca al líder a sus colaboradores, los entiende y les brinda el apoyo que requieren para el desempeño de sus funciones.

Finalmente con los datos consolidados (México-Argentina) se hizo una corrida en el software Minitab 15 con el objeto de encontrar la ecuación de regresión, la cual quedo formulada en los siguientes términos:

Empatía y solidaridad = - 0.30 + 0.271 Entusiasmo y Calidez + 1.60 Dominio de la tarea - 0.023 Unión del grupo - 0.234 Rigidez pero con justicia + 1.07 Humildad - 1.67 Serenidad

Se encontró una R^2 ajustada del 90.1%, lo que significa que las variables incluidas en el estudio explican bastante bien la realidad y permiten inferir que el modelo de liderazgo empático responde a la ideología de los países latinoamericanos que se incluyeron en el estudio. Por otra parte, se obtuvo una desviación estándar de: $S = 4.54557$

Gráfica 13
Probabilidad Normal vs Residuos
Perfil Ideal México-Argentina



Fuente: Resultados alcanzados en el proyecto de investigación “El perfil ideal del líder Latinoamericano”, 2014

En las ecuaciones de regresión se observa tres correlaciones inversas para el modelo ideal México-Argentina (-0.023 Unión del grupo; -0.234 Rigidez pero con justicia y -1.67 Serenidad), además de una desviación estándar alta (4.5), lo cual indica que son debilidades que tendrán que ser trabajadas por las organizaciones latinoamericanas.

A pesar de estos datos, los resultados generales de la investigación nos lleva a concluir que existe un alto porcentaje de probabilidad de que el modelo y perfil de liderazgo propuesto, sea aplicable y funcional para los países latinoamericanos, además de ser una propuesta sólida que enfrente los modelos extranjeros y rinda mejores resultados al ser un modelo y perfil de líder ajustado a la realidad y valores de Latinoamérica.

Bibliografía

Adair, J. (1991). Líderes, No Jefes; Colombia; Legis Editores.

Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York, USA; Free Press.

Burt, R. (2004). Strategic Leadership; USA; University of Chicago.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano; Bogotá, Colombia; Editorial Mc Graw Hill.

- Covey, S. (1999). El liderazgo centrado en principios, México; Editorial Paidós.
- Drucker, P. (1994). La Sociedad Postcapitalista; Bogotá, Colombia; Editorial Norma.
- Folino M. (2013). Capital humano: motor del crecimiento sostenido; México; Accenture; Recuperado el 28-04-2015: www.accenture.com
- Gibson, J. (2010). Las Organizaciones; Chile; Editorial Mc Graw Hill.
- Global Employment Trends (2012). Talent Shortage 2011, Survey Results; International Labor Office; Manpower Group; Recuperado 25-04-2015: <http://us.manpower.com/us/en/research/hardest-jobs-to-fill/default.jsp>
- Hofstede G. (1997). Cultures and Organizations: Software of the Mind USA; 1st edition, McGraw-Hill.
- INDEC (2012). Territorio, Población, Economía; Argentina; Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- INEGI (2012). Indicadores Oportunos de Ocupación y Empleo; México; México; Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Kotter J. (1996). Leading Change; USA; Harvard Business Review Press.
- Llanos, C. (2004). Humildad y Liderazgo, México; Ediciones Ruz.
- Mateo, J. y Valdano, J. (1999). Liderazgo; Madrid, España; Editorial Aguilar.
- Mateu, E. y Casal, J. (2003). en Rev. Epidem. Med. Prev.; Barcelona, España; Universitat Autònoma de Barcelona.
- Moreno-Brid, J. (2014). Crecimiento, productividad, salarios y sus pendientes: ¿Quién de quién?; México; CEPAL.
- PricewaterhouseCoopers LLP. (2011). El Mundo en 2050; El cambio acelerado del poder económico mundial: desafíos y oportunidades; Recuperada 30-06-2012; www.pwc.co.uk/economics
- Robbins, S. y Coutler, M. (2010). Administración; México; Editorial Pearson.
- Secretaria de Economía (2009). ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas; México; DOF, Secretaria de Gobernación.
- Servitje, R. (2003). Estrategia de Éxito Empresarial; México; Editorial Prentice Hall.

Velázquez, G. (2011). Bases Filosóficas del Liderazgo Empático; Lyon, Francia; en Revista Resaddersse; No. 6.

Velázquez, G. (2009). Liderazgo Empático: Hacia un modelo de liderazgo nacional; México; Editorial CIECAS-IPN.

Velázquez G. (2005). Liderazgo Empático "Un modelo de liderazgo para las Organizaciones Mexicanas"; México; en Revista del Centro de Investigación; Universidad La Salle, vol. 6, núm. 23; Recuperado 25-01-2015; <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202307>