

# Mundo Siglo XXI

Revista del Centro de Investigaciones Económicas,  
Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional

**HACIA UNA CRÍTICA ECOLÓGICA  
DE LA ECONOMÍA POLÍTICA (PRIMERA PARTE)**  
ELMAR ALTVATER

**MÉXICO: LA ECONOMÍA  
DEL DESARROLLO INSUSTENTABLE**  
AMERICO SALDIVAR

**PROTECCIÓN DE VARIEDADES VEGETALES  
ENTRE EL BIEN PÚBLICO Y EL BIEN PRIVADO**  
RUBEN OLIVER ESPINOZA

**VISION GENERAL DE LA OFERTA  
Y DEMANDA DE EMPLEO EN MÉXICO**  
OSCAR OLIVERA RUIZ

**METODOLOGÍA EN  
LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**  
MODESTO SANCHEZ SILVA

**CAPITALISMO PATENTADO**  
ULRICH BRAND Y CHRISTOPH GÖRG

**POLÍTICAS PÚBLICAS Y  
FUTURO DE LA ENERGÍA**  
JUAN VIEYRA CALDERON

**LIDERAZGO EMPÁTICO**  
GUILLERMO VELÁZQUEZ VALADEZ

**LOS EVOLUCIONISTAS O  
NEOSCHUMPETERIANOS**  
OCTAVIO PALACIOS SOMMER



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

DIRECTORIO

**José Enrique Villa Rivera**  
Director General

**Efrén Parada Arias**  
Secretario General

**José Madrid Flores**  
Secretario Académico

**Víctor Manuel López López**  
Secretario de Extensión y Difusión

**Manuel Quintero Quintero**  
Secretario de Apoyo Académico

**Mario Alberto Rodríguez Casas**  
Secretario Técnico

**Raúl Sánchez Ángeles**  
Secretario de Administración

**Juan Ángel Chávez Ramírez**  
Abogado General

**Luis Humberto Fabila Castillo**  
Coordinador General de Posgrado e  
Investigación

**Fernando Fuentes Muñiz**  
Coordinador General de Comunicación Social  
y Divulgación

DIRECTORIO CIECAS

**Mario Sánchez Silva**  
Director

**María de Lourdes Sánchez**  
Subdirección de Investigación

**Luis Calderón**  
Subdirección de Consultoría

**Ma. de la Paz Silva Borjas**  
Subdirección de Apoyo

# Índice

## Editorial 1

 **Mario Sánchez Silva**  
*Toma de protesta como Director del CIECAS* 5

## Fundamentos y Debate

 **Elmar Altvater**  
*Hacia una crítica ecológica de la economía  
política (Primera parte)* 9

 **Ulrich Brand y Christoph Görg**  
*Capitalismo patentado: acerca de la economía  
política de los recursos genéticos* 29

 **Américo Saldívar**  
*México, la economía del  
desarrollo insustentable* 41

 **Juan Vieyra Calderón**  
*Las políticas públicas y el futuro  
de la energía en México* 51

*Mundo Siglo XXI* es una publicación del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional. Año 2005 número 1, revista trimestral, junio 2005. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo del Título Número 04-2005-062012204200-102, Certificado de Licitud de Título Número 13222, Certificado de Licitud de Contenido Número 10795, ISSN (en trámite). *Impresión:* Talleres Gráficos del IPN, Dirección de Publicaciones: Tresguerras 27 Col. Centro, C.P. 06040, Tel. 5729 6000 Ext. 65156. Tiraje: 2,000 ejemplares. *Establecimiento de la publicación, suscripción y distribución por:* Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales, IPN, Lauro Aguirre No. 120, Col. Agricultura, C.P. 11360, México D.F., Tel: 5729-60-00 Ext. 63117; Fax: 5396-95-07. e-mail. [ciecas@ipn.mx](mailto:ciecas@ipn.mx). *Precio del Ejemplar:* en la Republica mexicana: **\$30.00**. Las ideas expresadas en los artículos son responsabilidad exclusiva de los autores. Se autoriza la reproducción total o parcial de los materiales, siempre y cuando se mencione la fuente. No se responde por textos no solicitados.

# Mundo Siglo XXI



*Mundo Siglo XXI*

**Luis Arizmendi**  
Director

## CONSEJO EDITORIAL

Jaime Aboites, Víctor Antonio Acevedo, Carlos Aguirre, Francisco Almagro (Cuba), Guillermo Almeyra (Argentina), Jesús Arrollo, Guillermo Aullet, Alicia Bazarte, Sergio Berumen, Julio Boltvinik, Atilio Borón (Argentina), Roberto Castañeda, Filiberto Castillo, Axel Didrikson, Bolívar Echeverría (Ecuador), Carlos Fazio, Magdalena Galindo, Alejandro Gálvez, Juan González García, Oscar Guerra, Héctor Guillén (Francia), John Holloway (Irlanda), Ramón Jiménez, Argelia Juárez, Marcos Kaplan, Luis Lozano, Irma Manrique, Ramón Martínez, Francis Mestries, Humberto Monteón, Alberto Montoya, David Moreno, Alejandro Mungaray, Abel Ogaz, Enrique Rajchenberg, Federico Reina, Humberto Ríos, Gabriela Riquelme, Luis Arturo Rivas, Blanca Rubio, Américo Saldivar, José Augusto Sánchez, John Saxe-Fernández (Costa Rica), Horacio Sobarzo, José Sobrevilla, Abelino Torres Montes de Oca, Carlos Valdés, Guillermo Velázquez

**David Márquez**  
Diseño Gráfico

**Gricelda Guzmán**  
**Elizabeth Merchán**  
**Xóchitl Morales**  
Corrección de Estilo

**Raquel Barrón**  
Comercialización

-  **Rubén Oliver Espinoza**  
*Protección de variedades vegetales entre el bien público y el bien privado* 63

## Artículos y Miscelánea

-  **Guillermo Velázquez Valadez**  
*Liderazgo empático: un modelo de liderazgo para las organizaciones* 71

-  **Octavio Palacios Sommer**  
*Los evolucionistas o neoschumpeterianos* 87

-  **Modesto Sánchez Silva**  
*La metodología en la investigación cualitativa* 115

-  **Oscar Olivera Ruiz**  
*Visión General de la Oferta y la Demanda del Empleo en México, 2000 – 2010* 119

# Liderazgo empático: un modelo de liderazgo para las organizaciones<sup>1</sup>

GUILLERMO VELÁZQUEZ VALADEZ\*

**RESUMEN:** En los últimos tres años hemos observado un deterioro continuo de las organizaciones nacionales con referencia a sus similares de otras naciones, en donde destaca la pérdida de productividad, altos costos de producción, lento proceso de comercialización y, sobre todo, ausencia de creatividad e innovación por parte del capital humano. La propuesta de un estilo de liderazgo llamado “empático” tiene el firme propósito de brindar una alternativa a las organizaciones nacionales para diseñar sus esquemas de trabajo y estructuras organizacionales en torno a equipos que a través de un líder logren el alto rendimiento. Para ello, se proponen esquemas de conceptualización y de estructura que persigan la integración total del capital humano y el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y financieros, así mismo esta propuesta parte de una investigación realizada en varios sectores productivos, obteniendo conclusiones que se plasman a través del diseño de sistemas de trabajo y operación organizacional. Cabe señalar, que el estilo de liderazgo propuesto toma en cuenta las características de los empleados y directivos mexicanos, por lo que, se ajusta a las necesidades y requerimientos del contexto organizacional del país.

## Breve diagnóstico de la situación empresarial en México

En los últimos años, México ha entrado a una etapa de crisis empresarial que ha afectado de forma directa los empleos y el ingreso de las familias, e indirectamente sus hábitos de consumo, dando lugar a un círculo vicioso en donde los paliativos por contener esta crisis por parte de los gobiernos, en todos sus ámbitos, constituyen acciones que tienen escasa repercusión en la recuperación y retrasan considerablemente el proceso de desarrollo del país.

Un breve análisis de la situación que impera en la nación, arroja los siguientes datos:

- Existen en México, según datos del INEGI, 2,844,271 unidades económicas
- El 99.7% son MIPYME.

\* Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor Investigador SEPI-ESE-IPN.

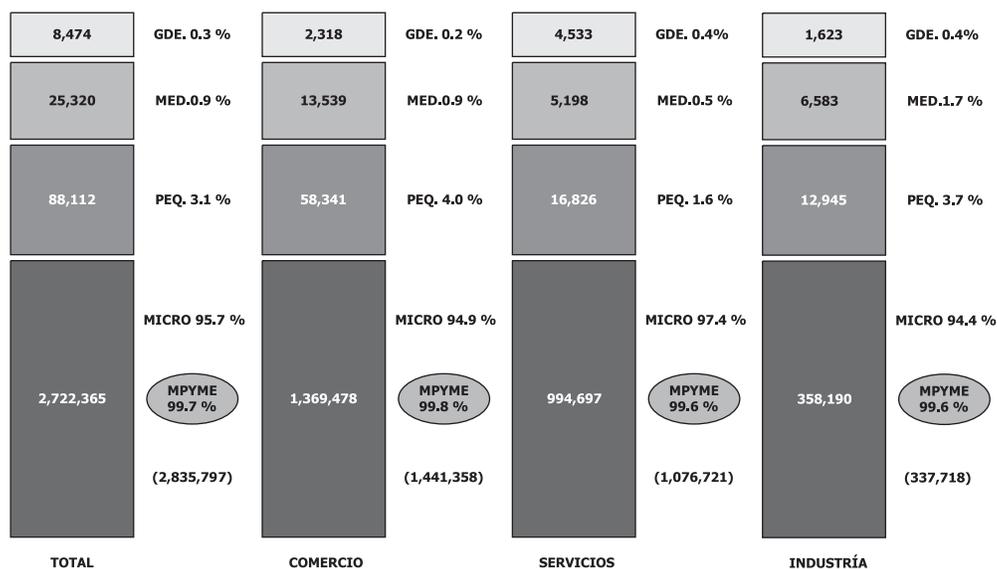
- Se tiene registro de aproximadamente 30,000 equipos de trabajo (Círculos de Calidad; Grupos de Trabajo y Grupos Estratégicos; Asociación Mexicana de Trabajo en Equipo) en todas las organizaciones del país.
- Cada equipo de trabajo registrado genera beneficios aproximados de \$20,000.00 anuales a su organización.
- En promedio, el país cuenta con tan sólo el 0.01% de equipos de trabajo por empresa.
- La mayoría de las microempresas y algunas pequeñas presentan serios problemas en sus procesos administrativos y organizacionales.
- El personal operativo presenta en promedio 7 años de educación.
- Según datos de CANACINTRA sólo el 10% de los empresarios le dan mucha importancia a los programas de capacitación.
- El 28.5% del PEA se encuentra ubicado en el mercado laboral informal.
- En los últimos tres años se han perdido alrededor de 700 mil empleos.

De los datos anteriores, destaca enormemente que la mayoría de nuestras unidades económicas son micro, pequeñas y medianas empresas (99.7%), dejando a las grandes sólo el 0.3%, lo cual es un indicador de lo débil y vulnerable que son nuestras empresas al no contar con sistemas administrativos actualizados, tecnología de punta y, sobre todo, con personal capacitado para elevar la productividad y la competitividad.

Asimismo, queda de manifiesto el escaso trabajo en equipo que se realiza al interior de las organizaciones mexicanas, sólo el 0.01% en promedio, lo cual, combinado con el porcentaje de empresarios nacionales que le dan el peso específico que tiene la capacitación (sólo el 10%), explica porque resulta difícil tener altas tasas de crecimiento acompañadas de una competitividad que permita a los productos nacionales una amplia aceptación, que otorgue a nuestras organizaciones un posicionamiento en los diferentes mercados que atienden.

Desde una óptica estructural, la composición de las empresas en México es un asunto que requiere de acciones inmediatas con objeto de fortalecer a las organizaciones micro y pequeñas que representan el mayor porcentaje para romper de esta forma el círculo en que se ha caído, al desaparecer y aparecer constantemente unidades económicas micro sin que se tenga la fuerza para mantener y crear nuevos empleos, mejorar los salarios y fomentar la capacitación en forma abierta.

### Composición de las empresas en México



Fuente: *Censo Económico*, INEGI, 1999.

Nota: Se percibe una alta concentración de microempresas en cada uno de los sectores productivos del país, situación que tiene como desventaja: empleo de tecnología obsoleta, incipientes sistemas de administración, reducidos salarios y cobertura local de mercado; por otra parte, sus ventajas son capacidad de adaptación ante situaciones de mercado y de la economía, bajos niveles de inversión y posibilidad de cambiar de giro productivo en el corto plazo.

El cuadro anterior nos señala a la mediana empresa con números muy bajos, para el nivel de desarrollo que presenta el país y el índice de creación de empleos que requiere para elevar la productividad y competitividad.

Lo anterior es importante porque consideramos que la solución a los problemas que enfrentan las empresas en México se puede concentrar en dos puntos principales: fortalecimiento de la microempresa, con apoyos para modernizar sus sistemas productivos y de administración, enfocados a mercados locales y nacionales, y programas de fomento a la mediana empresa, como única vía posible para generar un mayor número de empleos, pagar mejores salarios y mediante la creatividad e innovación del capital humano, generar valor agregado en los productos y servicios que permitan elevar considerablemente nuestra competitividad.

Con el propósito de observar de forma más clara la posición que ocupamos en el contexto internacional, presentamos un comparativo de algunos indicadores de productividad que reflejan la realidad nacional y confirman los puntos señalados anteriormente.

El cuadro presenta diferentes respuestas y puntos de vista, algunos lo atribuyen a la tecnología obsoleta que emplean la mayoría de nuestras empresas que resulta en un alto costo de operación y una baja producción, otros le asignan un peso determinante a los niveles de inversión que se dedican en nuestro país para la realización de proyectos de desarrollo, lo cual es sumamente bajo, teniendo como consecuencia un estancamiento en los modos de producción y procesos productivos.

Desde nuestra óptica, consideramos que el cuadro refleja nuestra incapacidad por desarrollar un capital intelectual, que nos permita abiertamente detonar el potencial de los empleados mexicanos, desencadenar sinergias y crear valor agregado en los productos y

servicios a través de la creatividad e innovación.

Tal aseveración, queda respaldada ampliamente en el indicador del porcentaje de tiempo laboral que es dedicado a la capacitación, quedando los siguientes números:

- México: 1.7%
- Brasil: 0.5%
- Unión Europea y Estados Unidos: 6%
- Japón: 10%

Descontando a Brasil quien presenta un indicador menor que nuestro país, tenemos diferenciales importantes con la Unión Europea y Estados Unidos de 4.3%, y con Japón del 8.3% en materia de capacitación. Por lo que,

para remontar la situación descrita México tendría que aumentar 3.5 y 5.8 veces, respectivamente, las inversiones que realiza para capacitar a su personal, independientemente de revisar la calidad de los contenidos y el tipo de capacitación que proporciona.

Entre los procesos de mutua influencia está la empresa que, de acuerdo con Ángel Aguirre Baztán (1998), se define como: “una organización humana grupal cuyos miembros se coordinan para alcanzar unos objetivos de producción y beneficio”.

Entre las características de la empresa está la formación de grupos humanos con objetivos y metas de producción y beneficio propios comunes. Si se toma esta premisa como cierta, para la empresa es fundamental contar con los suficientes canales de comunicación para hacer llegar, en tiempo y forma, sus expectativas a los empleados, así como tener en sus filas seres humanos con capacidad para dirigir, orientar y negociar con los demás miembros del grupo para lograr los objetivos fijados.

### Indicadores de productividad y calidad (comparativo internacional)

Indicadores	Jalisco	ZMCM	Nuevo León	Brasil	Unión Europea, E.U.	Japón
1. Rechazo del producto en producción.	3%	2.6 %	1.6 %	0.751 %	0.02 %	0.001 %
2. Reproceso del producto (producto regresado al proceso para corregir fallas).	6.0 %	4.2 %	6.1 %	16.0 %	2.0 %	0.001 %
3. Tiempo empleado en preparación de máquinas en minutos.	31 m	37 m	19 m	35 m	10 m	5m
4. Equipo parado (tiempo que el equipo permanece sin emplearse como porcentaje del tiempo productivo).	12 %	20 %	11 %	21 %	17.5 %	6.5 %
5. Capacitación (porcentaje de horas empleado para tal efecto por año).	0.5 %	2.0 %	2.6 %	0.5 %	6.0 %	10.0 %
6. Rotación de inventarios (eficiencia en el manejo de los insumos para la producción y la distribución).	21 veces al año	27 veces al año	16 veces al año	11 veces al año	65 veces al año	175 veces al año
7. Tiempo de entrega promedio (en días).	12 días	14 días	9 días	20 días	3 días	2 días

Fuente: Worldbank and Institute for Management Development, 2001.

En términos generales, toda organización presenta los siguientes rasgos:

- La empresa es una actividad económica organizada, que produce bienes y servicios y otorga beneficios.
- El factor humano (y no el producto) representa el centro de la empresa, porque el hombre es quien produce y para quien se produce.
- La calidad total, como nueva cultura empresarial, es el proceso de producción y no el producto.
- Enfocar la producción en la satisfacción de las necesidades del cliente significa darle el sentido teleológico inmediato y mediato a la empresa.
- La excelencia es una meta que toda organización busca para llegar a niveles de cero despilfarros, la satisfacción total del cliente y la obtención de beneficios para empleados y empresarios.

La influencia que toda organización tiene sobre sus empleados, vista desde este ángulo, adquiere grandes dimensiones para el diseño del estilo de liderazgo que se desea porque:

**1.** Si la empresa es una entidad económica que produce bienes y servicios y otorga beneficios, las organizaciones delimitan la conducta de los empleados al dividir los beneficios de acuerdo con el esfuerzo y responsabilidad que cada empleado desempeña. Esto nos lleva al sistema de evaluación que utiliza la organización para determinar quién es acreedor a las utilidades en mayor medida y quién no se esforzó lo suficiente para obtener un alto nivel de beneficios, encontrando la necesidad de tener un jefe o gerente que no sólo transmita las cifras de producción o las horas de trabajo y su relación con la productividad; sino un individuo con los conocimientos suficientes sobre sus empleados que le permitan evaluarlos de acuerdo con su función cuantitativa y cualitativa que desarrolla en la empresa.

Asimismo, la transmisión de normas y políticas internas y su vigilancia en la aplicación del proceso productivo permite influir positivamente en la conducta humana al adoptar como estilo de vida estas normas.

**2.** Cuando la empresa centra su función en el factor humano, lo que en realidad hace es entrar a una etapa de intercomunicación en la que los empleados, de manera abierta, exponen sus principales problemas, intereses y expectativas en el corto, mediano y largo plazos. Al lograr una intercomunicación fluida y constante, se tiene la suficiente información para formar líderes que entiendan la problemática económica y social de la organización, lo que se traduce en innovaciones en los procesos productivos y métodos de trabajo, que elevan en forma considerable la productividad y mejoran el ambiente laboral. Así, el empleado cambiará su visión sobre lo que la empresa representa para él y su familia y la obligación que adquiere

para con ella, formándose un círculo de retroalimentación en que la empresa aporta seguridad e ingreso y el empleado su fuerza de trabajo y creatividad. Con esta perspectiva, el líder tiene ante sí un gran reto, que es tratar con diferentes personas, diferentes formas de pensar y diferentes intereses; por lo tanto, su función de guía del factor humano es la piedra angular de toda la organización y el logro de sus metas previstas en la planeación.

**3.** La cultura de la calidad total, como filosofía empresarial que centra su atención en los procesos productivos y no en el producto, brinda a los empleados los elementos para integrar a sus vidas los hábitos de calidad que marcan la diferencia entre una vida ordenada que conduce a tener seguridad en sus acciones, planeación de sus actividades y cumplimiento cabal de las especificaciones y normas que dicta la producción en las empresas y la sociedad en su comunidad, contribuyendo al sistema económico de generación de riqueza y su distribución. Con la implantación de un sistema de calidad, la empresa influye en sus empleados para proporcionar un producto o servicio que la sociedad requiere y paga por él, permitiendo que el ciclo económico se renueve y se mantengan las fuentes de empleo.

**4.** Cuando la empresa dirige su producción hacia la satisfacción del cliente, delimita su misión y visión para la que se creó, integrando dentro de estos conceptos a todos los empleados, con lo que da sentido a todas las actividades que se desarrollan en su estructura. Esta condición tiene efectos positivos en los empleados, pues les da a conocer que su trabajo tiene un valor específico para la empresa y un valor cualitativo para la sociedad, que es la receptora de los beneficios que produce, percibiendo así la responsabilidad que la organización delega en su persona y el compromiso que adquiere como profesional de su trabajo.

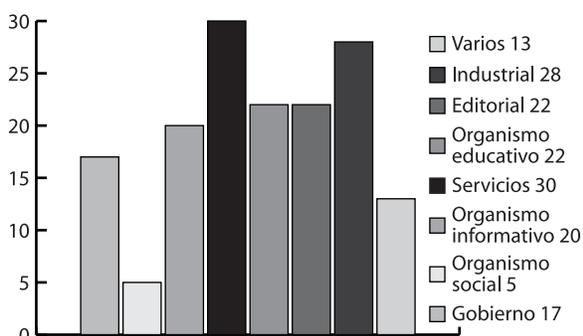
El fomento de estos valores modifica la actitud de los individuos no sólo para elevar la productividad, sino también para elevar el nivel de ingresos del personal.

**5.** El ideal de toda empresa es encontrar los niveles óptimos de producción y eficiencia en ésta. Para lograrlo, el liderazgo es primordial, ya que es el transmisor y facilitador que permite que se entiendan claramente las metas organizacionales, evitando así desperdicios de tiempo y recursos.

### **Investigación realizada sobre liderazgo**

Al adentrarnos más en esta situación y con el objeto de conocer en forma directa las principales variables que afectan la productividad y competitividad del factor humano en las organizaciones mexicanas en el año 2002, se realizó una investigación en diferentes organizaciones mexicanas, efectuando una encuesta que abarcó los as-

pectos de: Liderazgo, Planeación y Calidad en el trabajo y sus efectos en la Productividad.

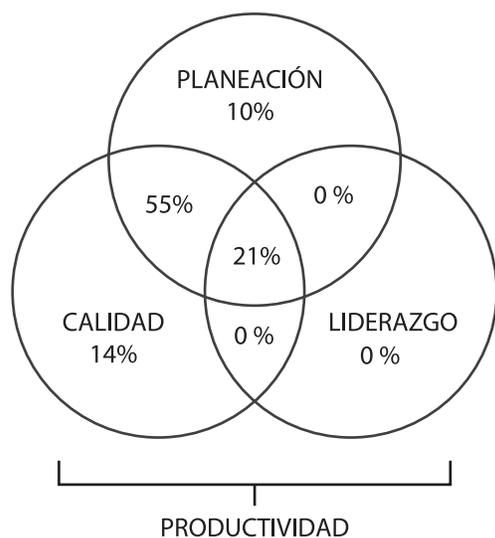


Total de organizaciones encuestadas=157

Los resultados obtenidos después de aplicar diferentes tipos de cuestionarios son los siguientes:

- 33 organizaciones aplican programas de capacitación utilizando el liderazgo, la calidad y la planeación (21%).
- 86 empresas aplican programas de capacitación basándose en calidad y planeación (55%).
- 22 compañías basan sus programas de capacitación en la calidad (14%).
- 16 organizaciones utilizan sólo la planeación para capacitar a sus recursos humanos (10%).

Los resultados mostrados en forma gráfica, muestran en forma clara y precisa que el aspecto de liderazgo es poco tratado por las organizaciones mexicanas y que actualmente se le concede poca importancia como herramienta administrativa para elevar la competitividad:



Por otra parte, los resultados obtenidos permitieron desarrollar una ecuación que respondiera a las diferentes necesidades de capacitación que presenta la base operativa nacional llegando a la siguiente conclusión:

$$\text{ECUACIÓN: } PR = PL + CL + LD$$

PR = Productividad

PL = Planeación

CL = Calidad

LD = Liderazgo

Para la determinación y formulación de la ecuación propuesta se siguió el siguiente modelo matemático:

Tabla de datos obtenidos en las encuestas

Datos	Y	X	(XY)	X	X - $\bar{X}$	Y	Y - $\bar{Y}$
1	0.29	0.89	0.2581	0.7921	0.000013	0.0841	0.00002
2	0.32	0.95	0.304	0.9025	0.00404	0.1024	0.000647
3	0.30	0.90	0.27	0.81	0.000185	0.09	0.000029
4	0.31	0.93	0.2883	0.8649	0.001904	0.0961	0.000238
5	0.31	0.92	0.2852	0.8464	0.001131	0.0961	0.0002380.30
6	0.30	0.91	0.273	0.8281	0.000558	0.09	0.000029
7	0.27	0.81	0.2187	0.6561	0.005831	0.0729	0.000602
8	0.28	0.85	0.238	0.7225	0.001322	0.0784	0.000211
9	0.27	0.83	0.2241	0.6889	0.003176	0.0729	0.000602
10	0.29	0.86	0.2494	0.7396	0.000695	0.0841	0.00002
11	0.31	0.94	0.2914	0.8836	0.002876	0.0961	0.015455
12	0.27	0.81	0.2187	0.6561	0.005831	0.0729	0.000602
13	0.28	0.83	0.2324	0.6889	0.003176	0.0784	0.000211
14	0.31	0.94	0.2914	0.8836	0.002876	0.0961	0.000238
15	0.29	0.88	0.2552	0.7744	0.00004	0.0841	0.00002
16	0.30	0.88	0.264	0.7744	0.00004	0.09	0.000029
17	0.30	0.90	0.27	0.81	0.000185	0.09	0.000029
18	0.29	0.87	0.2523	0.7569	0.000267	0.0841	0.00002
19	0.31	0.93	0.2883	0.8649	0.001904	0.0961	0.015455
20	0.28	0.84	0.2352	0.7056	0.002149	0.0784	0.000211
21	0.31	0.94	0.2914	0.8836	0.002876	0.0961	0.015455
22	0.29	0.89	0.2581	0.7921	0.001687	0.0841	0.00002
$\Sigma$	6.4	19.5	5.76	17.5	0.042	1.9	0.052

$$\bar{X}=0.88$$

$$\bar{Y}=0.29$$

Correlación

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$r = \frac{(22) 5.76 - (19.5) (6.4)}{\sqrt{[22 (17.5)^2 - (19.5)^2][22 (1.9) - (6.4)^2]}}$$

$$r = \frac{126.7 - 124.8}{\sqrt{[385 - 380.2][41.8 - 40.9]}}$$

$$r = \frac{1.9}{\sqrt{[4.8][0.9]}}$$

$$r = \frac{1.9}{\sqrt{4.3}} \qquad r = \frac{1.9}{\sqrt{2.0}} \qquad r = 0.95$$

**Interpretación:** El coeficiente *r* de Pearson puede variar de **-1.00** a **+1.00** donde:

- 1.00	Correlación negativa perfecta
- 0.90	Correlación negativa muy fuerte
- 0.75	Correlación negativa considerable
- 0.50	Correlación negativa media
- 0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+ 0.10	Correlación positiva débil
+ 0.50	Correlación positiva media
+ 0.75	Correlación positiva considerable
+ 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 1.00	Correlación positiva perfecta

**Regresión:**

Formula de la recta: **Y = AX + B**

donde:  $A = \frac{\sum XY - [N(\bar{X})(\bar{Y})]}{\sum X^2 - (N) \bar{X}^2}$

desarrollo matemático:

$$A = \frac{5.76 - 22 (0.88) (0.29)}{17.5 - 22 (0.88)^2}$$

$$A = \frac{5.76 - 5.61}{17.5 - 17.0}$$

$$A = \frac{0.15}{0.5} \qquad A = 0.30$$

por lo tanto:  $A = 0.30 = \frac{Y - 0.29}{X - 0.88}$

despejando:  $0.30X - (0.30) (0.88) = Y - 0.29$

**Ecuación de regresión: Y = 0.30X + 0.026**

Comprobando la correlación:

cuando: **X = 0.90**  
 ecuación: **Y = 0.30X + 0.026**  
 sustituyendo: **Y = (0.30)(0.90) + 0.026**  
**Y = 0.27 + 0.026**  
**Y = 0.296**

Bajo este modelo matemático se fueron correlacionando a través del software Minitab, las diferentes variables que se analizaron en la investigación, obteniéndose las siguientes ecuaciones:

PRODUCTIVIDAD = PLANEACIÓN + CALIDAD + LIDERAZGO  
 PRODUCTIVIDAD = 0.0085 + 0.346 PLANEACIÓN + 0.342 CALIDAD + 0.300 LIDERAZGO  
**R de Pearson = 98.7%**

Es la ecuación que mejor explica la realidad mostrando que la productividad depende de las siguientes variables:

- Planeación: 0.346
- Calidad: 0.342
- Liderazgo 0.300

Esta situación nos permite inferir que la planeación es el punto nodal de donde debe de partir cualquier decisión o acción, asimismo nos indica que estas actividades deben ser respaldadas por procesos humanos de calidad y liderazgo.

PRODUCTIVIDAD = PLANEACIÓN + CALIDAD  
 PRODUCTIVIDAD = 0.0051 + 0.334 PLANEACIÓN + 0.327 CALIDAD  
**R de Pearson = 96.6%**

Esta ecuación muestra la relación que existe entre la planeación y la calidad como factores determinantes de la productividad, sin embargo, su explicación de la realidad disminuye en comparación con la ecuación anterior, lo que nos indica claramente que el factor liderazgo es una pieza clave en el aumento de la productividad

Nuevamente se observa un mayor peso de la variable planeación en la ecuación que la variable calidad:

- Planeación = 0.334
- Calidad = 0.327

PRODUCTIVIDAD = CALIDAD  
 PRODUCTIVIDAD = 0.0021 + 0.330 CALIDAD  
**R de Pearson = 94.0%**

En esta ecuación la relación es directa entre productividad y los procesos de calidad. Su coeficiente de Pearson, aunque es bastante aceptable, muestra un menor rango que sus dos antecesoras, situación que nos permite inferir que los procesos en donde intervienen directamente los equipos de trabajo permiten elevar la productividad, aunque indiscutiblemente se hacen necesarios los procesos de planeación y liderazgo.

• Calidad = 0.330%  
 PRODUCTIVIDAD = PLANEACIÓN  
 PRODUCTIVIDAD = 0.050 + 0.278 PLANEACIÓN  
**R de Pearson = 16.1%**

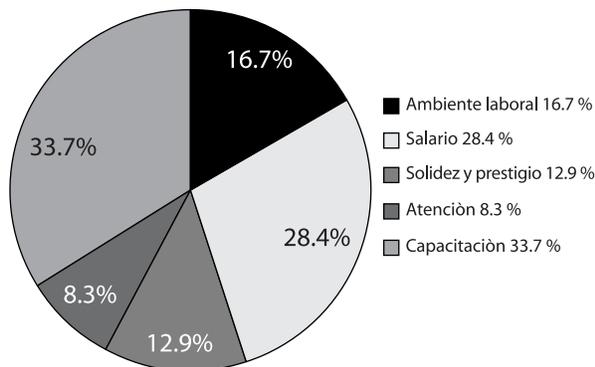
En la ecuación Productividad = Planeación, encontramos que el coeficiente de Pearson es del 16.1%, lo cual significa, que la variable decisora no explica a la variable dependiente, ya que sólo el 16% de la realidad se puede relacionar mediante esta ecuación.

• Planeación = 0.278

Esta situación nos explica claramente que la planeación por si sola no incrementa la productividad en las organizaciones, si no es respaldada por procesos humanos de calidad y liderazgo, toda vez que es el factor humano quien desarrolla y concretiza las tareas de los procesos productivos.

Por otra parte, se detecto a través de encuestas que la principal petición de la base operativa mexicana tiene que ver con la capacitación, situación que nos lleva a replantearnos los esquemas que utilizan las organizaciones nacionales para capacitar a su personal y si ésta realmente es efectiva a la hora de poner en práctica los nuevos conocimientos.

A continuación se señalan las principales peticiones de la base operativa:



Es importante destacar que el empleado mexicano requiere urgentemente para su desarrollo, tanto individual como organizacional, una constante capacitación que le reditué al empresario la inversión que realiza en este rubro y satisfaga al trabajador dándole significado a su tarea y posición dentro de la organización.

Es necesario revisar los esquemas salariales utilizados en México para equilibrarlos con las funciones desempeñadas y los precios de mercado de los principales bienes de consumo de la población, en la gráfica el salario es la segunda petición más importante.

- Otros resultados de las peticiones laborales fueron:
- Ambiente laboral (clima) = 16.7%
  - Solidez y prestigio (posición de la organización) = 12.9%
  - Atención (interrelación con los superiores) = 8.3%

Teniendo como marco de referencia la ecuación que mejor explica la predicción de la productividad ( $Pr = Pl + Ca + Li$ ), al traspolarlo con las principales peticiones de la base operativa, encontramos que las organizaciones nacionales deben realizar un análisis de los factores que influyen en los tabuladores de compensación que aplican con el objeto de darle coherencia a los procesos de planeación, calidad y liderazgo con el respaldo de la remuneración económica que se percibe por realizar las tareas o actividades asignadas.

**Factores que influyen en la administración de la compensación en México**



Ahora bien, de acuerdo con el pensamiento de líderes mexicanos en referencia a la utilización de la técnica del liderazgo como apoyo administrativo resumimos que:

- El 66 % de los entrevistados señaló que el liderazgo no es una técnica de amplio uso en México, por lo que los

resultados de las encuestas aún no se pueden valorar.

- El 75 % respondió que el liderazgo no tiene una gran difusión en México, lo que provoca el desconocimiento y la poca utilización de esta técnica en el campo administrativo.

- En el campo académico, 58% señaló que en las escuelas y empresas no se fomenta el liderazgo y 24% dijo que sí se fomenta. Este último porcentaje indica que se empieza a desarrollar una cultura del liderazgo en las organizaciones y en las instituciones.

- Para el 63%, el liderazgo aún no forma parte del estilo de vida del mexicano, por lo que su comprensión y aplicación dista mucho de lo que las organizaciones desean. Por otra parte, 28% consideró que hoy día el liderazgo es parte integral de la cultura del mexicano, situación que favorece a las organizaciones al tener en sus filas un tejido social que respalda a la planeación.

- Sorprendió que para el 81% de la población entrevistada el liderazgo tiene inusitada importancia. Se señaló que esta técnica marca, en términos de éxito o fracaso, la diferencia entre una y otra organización. Esta cuestión representa claramente la conciencia entre los líderes mexicanos y su preocupación porque sus seguidores comprendan por completo su significado y las ventajas que conlleva para ambas partes.

- Asimismo, para el 82% el liderazgo estimula la productividad y convierte a la organización en una unidad productiva (socialmente hablando) y estable (económicamente hablando) al ofrecer a los empleados la posibilidad del desarrollo profesional.

- Más importante es que 83% señaló que el liderazgo incrementa notablemente la comunicación intragrupal y reduce los conflictos administrativos que en la actualidad enfrentan las organizaciones mexicanas, lo que en términos de costos es un gran peso para el presupuesto de la compañía.

- Destaca que 85% de entrevistados señaló que el liderazgo complementa a la planeación y la calidad mediante la preparación de recursos humanos capaces y eficientes que reducen tiempos y costos en los logros de los objetivos y metas organizacionales.

- En apoyo del punto anterior, se encontró que 66% opina que el liderazgo tiene aplicación práctica en el abatimiento de costos e incremento de la producción, mediante el entendimiento y comprensión de quienes participan en un proceso productivo donde interviene la colaboración, cooperación y solidaridad de las personas.

- Por otra parte, 78% señaló que el liderazgo fomenta la creatividad y la innovación de las personas, lo que se convierte en una fuerza potencial para la organización ya que se desarrolla una ventaja competitiva que pone a las organizaciones a la vanguardia del mercado.

Se puede apreciar de estos resultados la propensión en los entrevistados de aceptar que el liderazgo es una herramienta que permite diferenciar a las organizaciones en términos de debilidades y fortalezas que, por otra parte, estimula la productividad al proporcionar a los empleados normas claras y precisas que hacen de su trabajo una labor de calidad y bajo nivel de confusiones u omisiones. Asimismo, el nivel de comunicación hacia el interior de los grupos que integran la organización, se incrementa y provoca una baja en los conflictos laborales, lo que ocasiona un proceso productivo más ágil y gran entendimiento entre las necesidades de cada área de trabajo, que la organización ha desarrollado para el cumplimiento de sus objetivos.

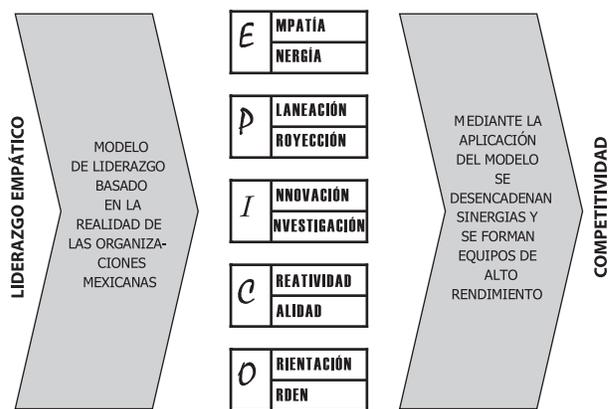
### Liderazgo Empático

Ante la situación que prevalece en el contexto mexicano y el tipo de organizaciones que privan en el país, se propone un tipo de liderazgo que responda a las necesidades reales de las empresas nacionales, que motive al personal, genere sinergias, incremente la productividad y desemboque en una alta competitividad. Este estilo de liderazgo es: *el liderazgo empático*.

#### El liderazgo empático se define como:

“El estilo de liderazgo 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”.

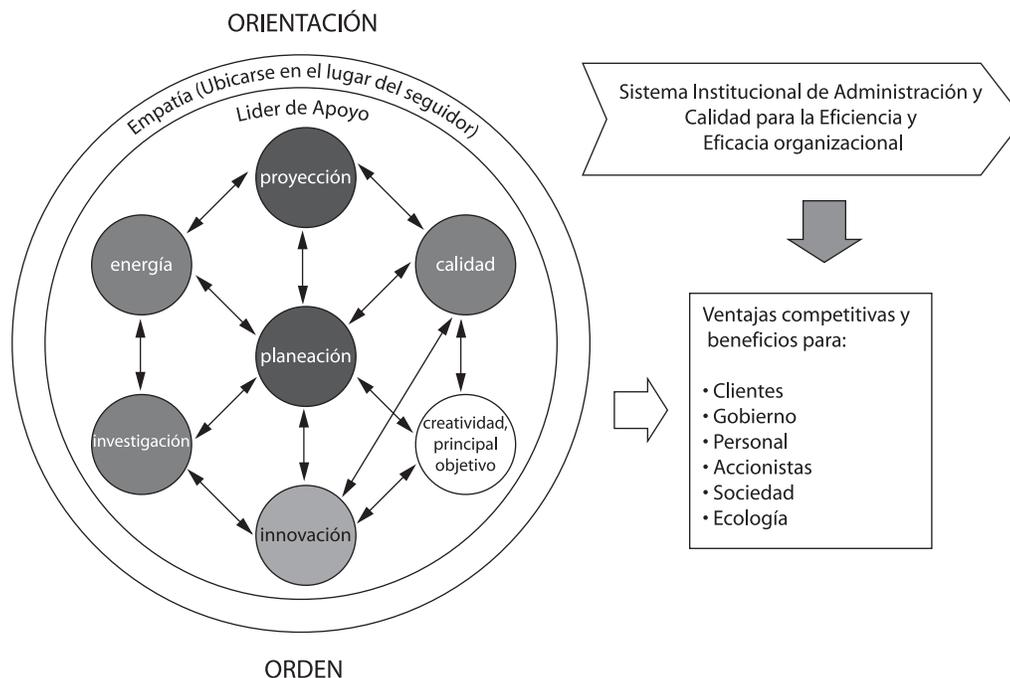
#### Modelo de liderazgo empático



### Características del liderazgo empático

- **Entusiasmo.** Dinámico, con energía.
- **Calidez.** El empleado mexicano necesita una gran dosis de afecto que lo contagie e invite a realizar las tareas que le encomiendan.
- **Serenidad.** Un líder en todo momento debe ser racional y estudiar con serenidad todas las posibles soluciones al problema.
- **Rigidez, pero con justicia.** Deberá adoptar una posición de no comprometerse con nadie y anteponer los intereses institucionales a los personales.
- **Empatía.** Como una práctica que le permita descubrir los deseos, necesidades y requerimientos de sus seguidores.
- **Humildad.** No nos deja creer jamás que hemos llegado a la cumbre en ningún sentido, ni cegarnos hasta el punto de no ver lo mucho que nos queda por adelantar y la ventaja que otros nos llevan. La humildad no es apocamiento, sino estímulo y acicate de superación. Sólo si nos sabemos menos, pretenderemos ser más.

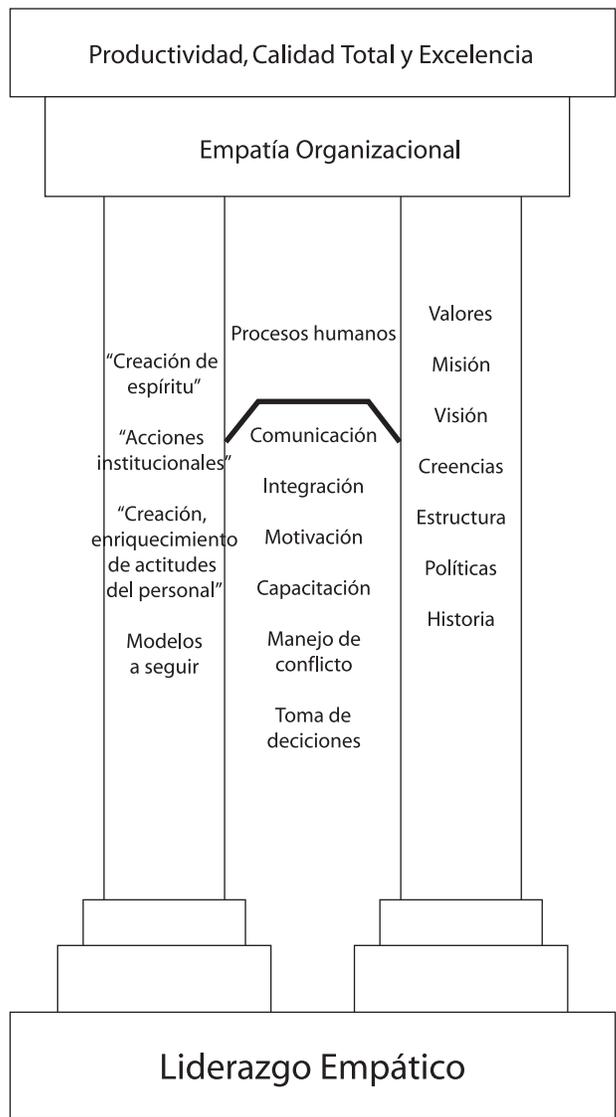
### El liderazgo empático en acción



En el esquema anterior se puede observar que el modelo de liderazgo empático implica tener un sistema de planeación que permita coordinar e integrar todos los demás sistemas administrativos y humanos ponderando a la creatividad como el principal objetivo, lo anterior en virtud de que sólo de esta forma se logrará obtener el valor agregado que requieren las organizaciones nacionales y obtener márgenes mayores de productividad y competitividad.

Por otra parte, no se debe olvidar que para que el modelo funcione se debe insertar en un marco institucional, que este debidamente delineado por la alta dirección de las organizaciones, integrando dentro de sus estrategias metas muy concretas para cada uno de sus diferentes públicos, contemplando como uno de sus principales la ecología, con este concepto el liderazgo empático se une directamente con el concepto de empresas sustentables, formando un modelo único que comprende al factor humano y la naturaleza.

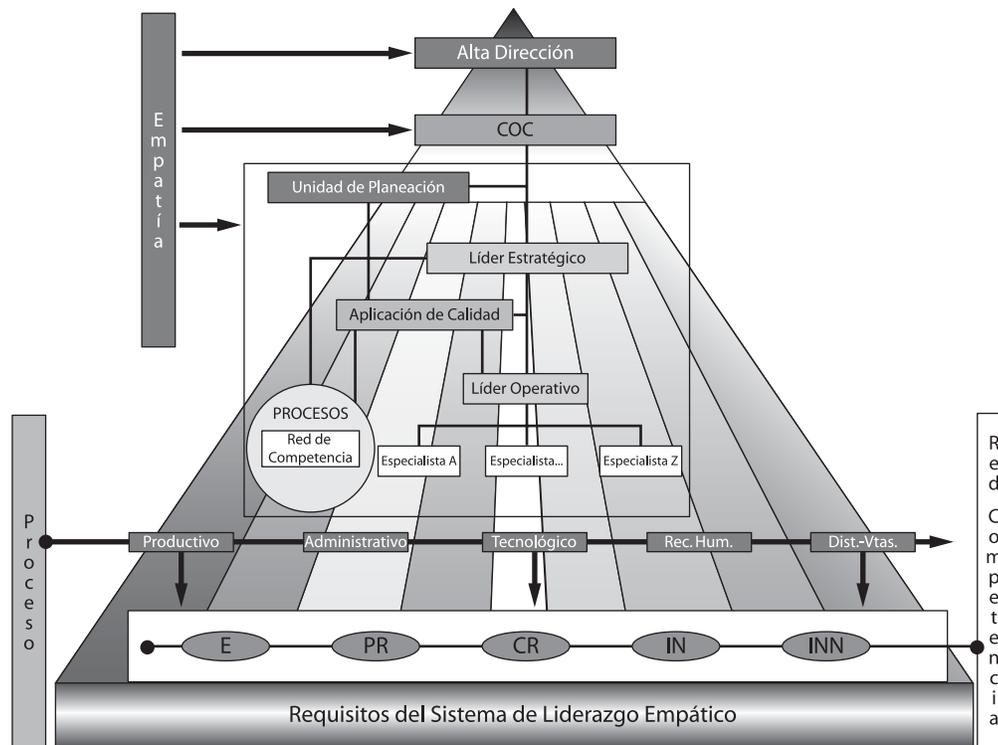
**El liderazgo empático en las organizaciones**



Podemos observar en la figura anterior que el liderazgo empático forma la base de la cual debe partir cualquier organización para sostener los dos pilares estructurales: el Individuo y la Organización, que están unidos por un puente de procesos humanos donde se aplica este tipo de liderazgo. A este puente lo caracterizan los procesos de: comunicación, integración, motivación, capacitación, manejo de conflictos y toma de decisiones.

Finalmente, mediante este proceso se logra la empatía organizacional, que es la capacidad de una empresa para satisfacer las necesidades y requerimientos de sus grupos de trabajo para el desarrollo de sus actividades, desembocando en alta productividad, calidad en sus productos y excelencia en sus servicios y procesos.

**Redes y procesos en el sistema del liderazgo empático**



Como requisito indispensable de la aplicación del modelo de liderazgo empático y con el objeto de obtener resultados óptimos en el corto plazo, es necesario que la empatía se practique como un estilo de vida y se inserte en la cultura organizacional. Partiendo de la alta dirección, la empatía debe estar comprometida para que trasmita sus decisiones, estrategia y energía al comité operativo de calidad, al líder estratégico y al líder operativo, repecutiendo su aplicación en los procesos productivos, tejiendose una red de competencias que le permiten a la organización generar valor agregado y por lo tanto ventajas competitivas.

Desde luego el sistema de empatía organizacional debe de ser acompañado por los elementos del liderazgo empático: Energía, Proyección, Creatividad, Investigación e Innovación.

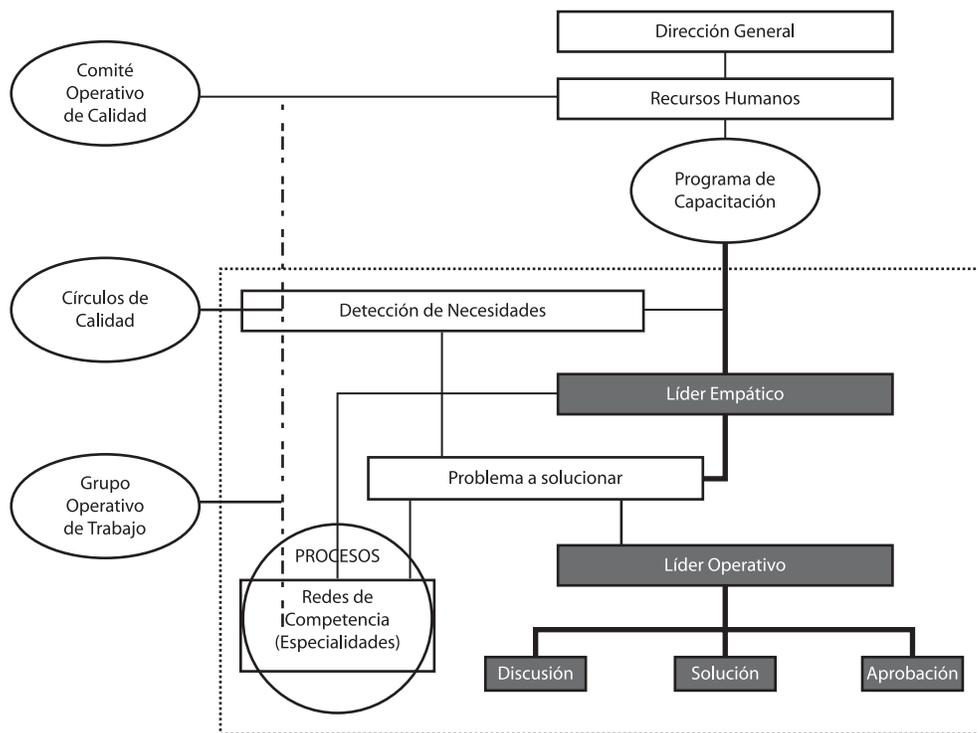
**Principio de liderazgo empático**



El líder empático debe observar una serie de principios que le permitan integrar su equipo de trabajo, comprender al individuo de forma directa y realizar las tareas con pasión en tiempo y forma, estos principios son:

- **Humanismo.** El líder empático debe ser por definición humano, comprendiendo a cada uno de sus seguidores, incorporando su creatividad, responsabilidad y contancia para la resolución de conflictos y barreras que encuentre en su camino
- **Conocimiento.** Debe de dominar el campo en donde se desarrolla.
- **Justicia.** Como una práctica que le permita el equilibrio entre premiar y sancionar.
- **Motivación.** Elemento indispensable para transmitir energía al equipo de trabajo.
- **Toma de decisiones.** Elemento indispensable que le brindará un método y una estrategia para decidir por las mejores alternativas.
- **Servicio.** Hacer del trabajo y la solidaridad con sus compañeros un privilegio.
- **Asesoría.** Apoyar a cada uno de sus seguidores justo en el momento que lo requieran.
- **Valores.** Fomentar la observación de los valores institucionales e individuales de forma práctica y con el ejemplo, es necesario señalar que los valores sólo se aprenden viviendolos.

**Estructura orgánica, vital para la aplicación del liderazgo**



Dentro del contexto mexicano, se presenta una estructura vital para que el liderazgo empático rinda fruto en el corto plazo y permita a las empresas mejorar su posición en el mercado y su competitividad a nivel nacional e internacional.

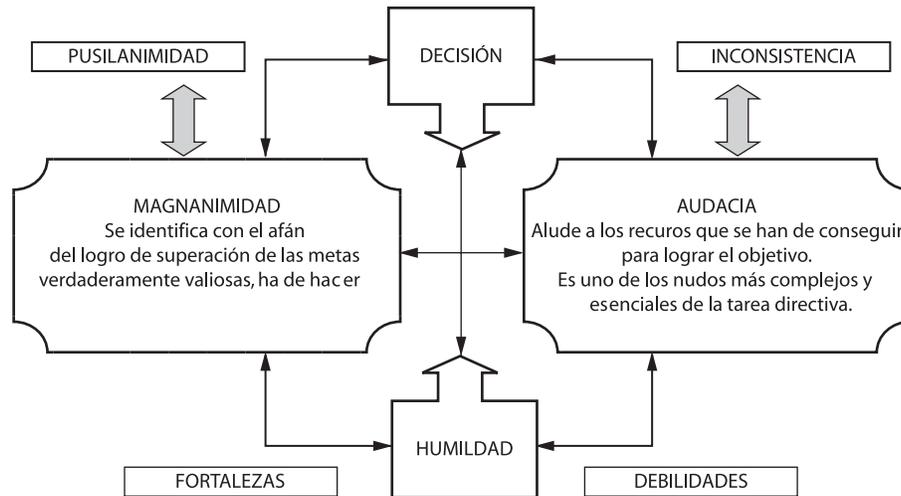
El centro de la propuesta esta en el factor de capacitación, toda vez que en nuestro país se aplica en un bajo índice (vease Indicadores de competitividad internacional). Para ello la alta dirección deberá trabajar en forma directa con el área de recursos humanos, así como con el comité operativo de calidad en la conformación del programa de capacitación institucional. Deberán tomar en cuenta los círculos de calidad para la detección de problemas o cuellos de botella, intercambiando opiniones con el líder empático para solucionar problemas.

Finalmente, el grupo de trabajo a través de su líder operativo discute, define la solución y aprueba el proceso dentro del

ámbito de redes de competencia.

Un punto importante a considerar, es el aspecto de humildad, toda vez que en el contexto mexicano, para que funcione un sistema de liderazgo, es condición primordial que el aspirante a convertirse en líder debe tener en cuenta la humildad como condición necesaria para no olvidar sus orígenes y su responsabilidad con el grupo y sus seguidores.

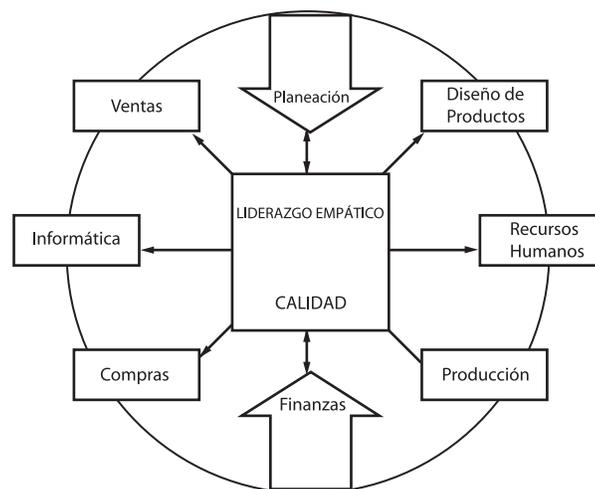
A continuación se presenta un esquema en donde se señala claramente la importancia de la humildad en el quehacer del líder:



Como se podrá observar, la humildad debe estar presente en la toma de decisiones, pero al mismo tiempo se convierte en un componente indispensable de la magnanimidad y la audacia del líder, quien debe sopesar y calcular sus fortalezas y debilidades y, al mismo tiempo, confrontarlas con la pusilanimidad y la inconsistencia que atacan a cualquier ser humano y que, en determinado momento, deciden la actitud de cualquier persona, incluyendo a los líderes de organizaciones o grupos.

Con este modelo se garantiza que los problemas sean resueltos de raíz y se solidifique la estructura organizacional de equipos de trabajo, desatando sinérgia y cooperación mutua entre los diferentes líderes, grupos y equipos con que cuenta una organización.

**Esquema de administración interfuncional de liderazgo empático**

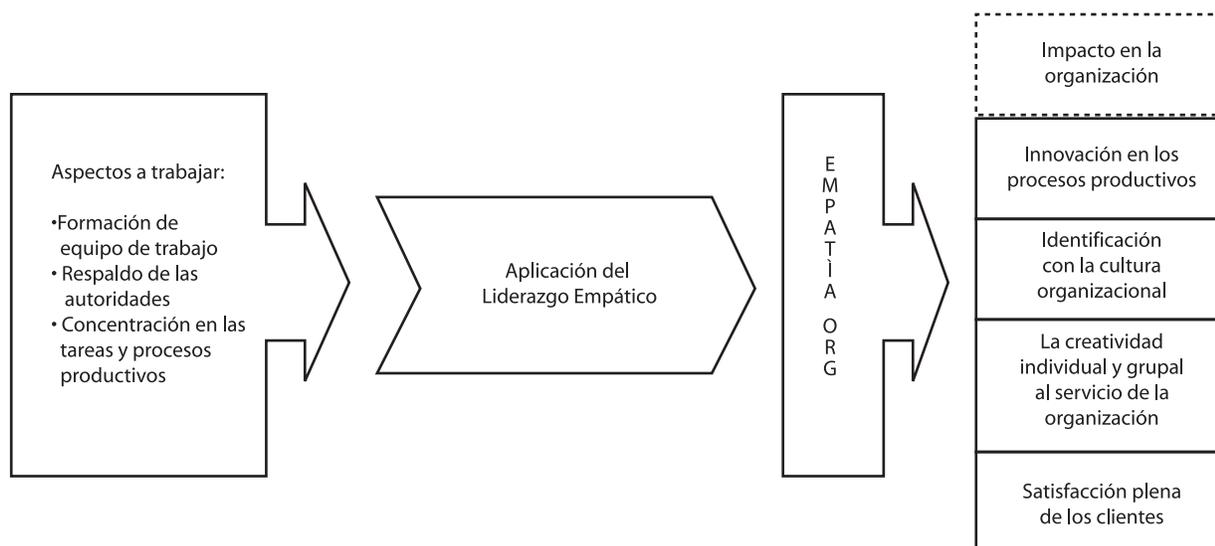


Por lo que corresponde a sistemas administrativos organizacionales, las empresas e instituciones nacionales deberán evolucionar hacia sistemas administrativos integrales e incluyentes que permitan tener una visión holística de los problemas a solucionar, los horizontes a lograr y los requerimientos para el logro de metas y objetivos.

Para el liderazgo empático, el modelo de administración interfuncional es el más adecuado, ya que, involucra a todas las áreas de una organización y parte de dos ejes primordiales: la planeación y las finanzas, las cuales son imprescindibles para la realización de cualquier proceso, además de ponderar al liderazgo y la calidad como dos procesos humanos que deben de estar presentes en cada área y en cada acción que la compañía emprenda.

El valor de este modelo reside en que gracias a la conjugación de planeación (¿Qué queremos hacer?) y las finanzas (¿Qué podemos hacer?) se llega a una posición realista, que apuntalada por las áreas productivas y de staff, permite el diseño de decisiones y proyectos apegados a la realidad y con posibilidades dentro de las organizaciones.

### Propuesta de aplicación del liderazgo empático



De acuerdo a la situación económica que prevalece en nuestro país, así como a la conformación ético-social del mexicano, es necesario aplicar una serie de pasos que permitan la aplicación del modelo de liderazgo empático, ya que, de otra forma se corre el riesgo de caer en un círculo vicioso que perturbe el sano desarrollo de este modelo y termine por ser un esquema más que no tuvo resultados positivos para las organizaciones mexicanas.

Estos puntos son:

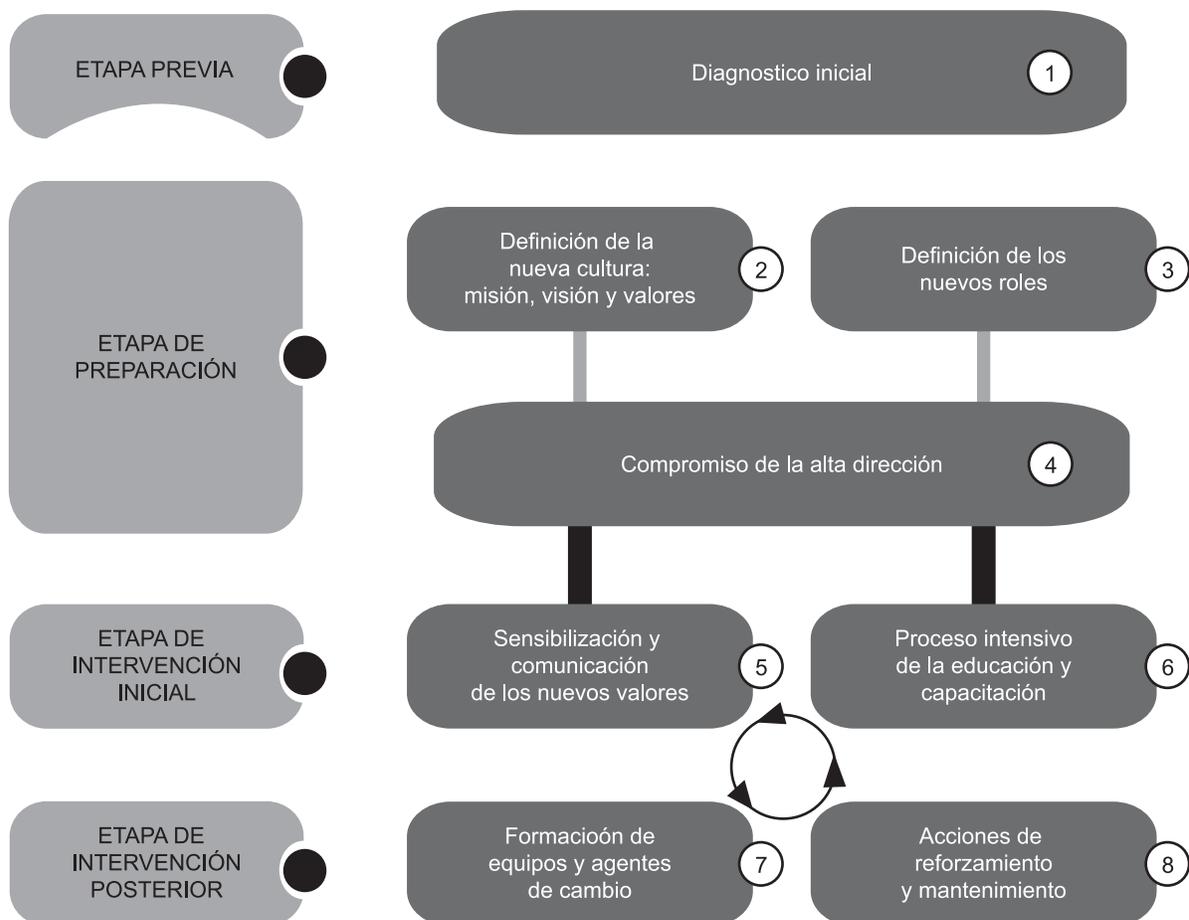
- Formación de equipos de trabajo
- Respaldo de las autoridades
- Concentración en las tareas y procesos productivos

Si se logran los puntos anteriores, entonces se esta en condiciones de aplicar el modelo de liderazgo empático, desarrollando la empatía organizacional. Todo esto nos lleva a obtener beneficios en:

- Innovación en los procesos productivos
- Identificación con la cultura organizacional
- La creatividad individual y grupal al servicio de la organización
- Satisfacción plena de los clientes

Es de comprenderse que todos estos beneficios impactan en la organización, en la sociedad local y en la economía nacional, así como en los individuos que pueden aspirar a salarios mejor remunerados y a trabajos seguros y motivantes que les permitan un desarrollo individual y organizacional.

## Proceso de intervención del liderazgo empático



Es necesario considerar que el líder empático requiere contar con un proceso que le permita intervenir dentro de su organización en forma oportuna y precisa, para ello se proponen las siguientes etapas:

- Etapa previa: en esta fase se elabora un diagnóstico inicial recabando toda la información acerca de la empresa, su mercado, aspiraciones y negocios en donde se desarrolla.
- Etapa de preparación: se define la misión, visión y valores institucionales, así como los roles en los grupos de trabajo, por otra parte, como un punto fundamental, se requiere obtener el compromiso de la alta dirección.
- Etapa de intervención: se inicia el proceso de sensibilización de los nuevos valores institucionales y acompaña de un proceso de capacitación y educación que permite al líder empático contar con trabajadores del conocimiento.
- Teniendo trabajadores capacitados, se inicia la formación de equipos de trabajo y agentes de cambio que generen el valor agregado que requieren las organizaciones para la satisfacción de las necesidades de sus públicos, por otra parte, se diseña el esquema de acciones de reforzamiento y mantenimiento de esta nueva dinámica, con la finalidad de mantener en índices altos la productividad y los estándares de competitividad.

### Bibliografía

- Ackoff Rusell, *Rediseñando el futuro*, Limusa, México, 1995.
- Acle Tomasini Alfredo, *Planeación estratégica y control total de calidad*, Grijalbo, México, 1989.
- Adair John, *Líderes no Jefes*, Fondo editorial Legis, Colombia, 1991.
- Aguilar Camín Héctor, *Después del milagro*, Editorial Cal y Arena, México, 1994.
- Aguirre Baztán Ángel y Rodríguez Carballeira Álvaro, *Patios abiertos, patios cerrados*, Alfaomega, Colombia, 1998.
- Diplomado en herramientas de productividad y mejora continua, [www.uag.mx/62/diplomados.html](http://www.uag.mx/62/diplomados.html)
- Douglas Mc Gregor, *El aspecto humano de las empresas*, Diana, México, 1987.
- Drucker Peter, *La sociedad postcapitalista*, Editorial Norma, Colombia, 1994.
- Dubrin J. Andrew, *Liderazgo: serie fácil*, Pearson, México, 1999.
- Etling Arlen, *Liderazgo efectivo*, Trillas, México, 1998.
- Farson Richard, *Administración de lo absurdo: Las paradojas del liderazgo*, Prentice Hall, México, 1997.
- Llanos Cifuentes Carlos, *Humildad y liderazgo*, Ediciones Ruz, México, 2004.
- Ishikawa Kaoru, *¿Qué es el control total de calidad?*, Editorial Norma, Colombia, 1994.
- Morrissey L. George, *Planeación a largo plazo*, Prentice Hall, México, 1996.
- Rodríguez Estrada Mauro, *Integración de Equipos: serie capacitación integral* Vol. 3, Manual Moderno, México, 1985.
- Rodríguez Estrada Mauro, *Relaciones Humanas: serie capacitación integral* Vol. 2, Manual Moderno, México, 1985.
- Rodríguez Herrero Hipolito, *Efectos en el ingreso y en las opciones de movilidad social*, Revista IPN, México, Dic, 1998.
- Rodríguez M. Dario, *Diagnóstico organizacional*, Alfaomega, México, 1999.
- Velázquez Valadez Guillermo, *Planeación estratégica*, UNAM, México, 1997.
- -----, “Creencias y costumbres del mexicano”, Revista *Imprenta*, IPN, México, Junio, 1999.