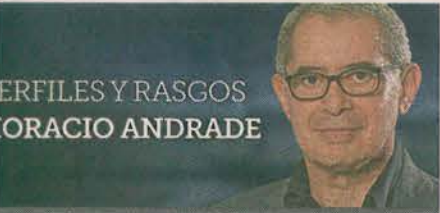


CAPITAL HUMANO



PERFILES Y RASGOS
ROGELIO ANDRADE

A CORTE DEL FARAÓN

Hablar del liderazgo en nuestro país tiene sus implicaciones, porque se podría fácilmente caer en la tentación de encasillar el estilo predominante dentro de alguno de los que tradicionalmente se han identificado en la teoría, pero hacerlo conllevaría el riesgo de simplificar demasiado el tema, o de caer en estereotipos.

Algo que de entrada sí se puede afirmar es que, de acuerdo a las numerosas investigaciones que se han hecho propios y extraños alrededor de la cultura mexicana, nuestras relaciones tienden a ser muy verticales cuando las personas se encuentran en posiciones diferentes (padres-hijos, maestros-alumnos, jefes-colaboradores, gobernantes-gobernados).

Aunque en los últimos años se ha observado una tendencia hacia la democratización y la participación en diferentes ámbitos, además del político, seguimos siendo muy jerárquicos, lo que entre otras cosas implica la creación de vínculos de dependencia insana entre quienes tienen la autoridad y quienes no.

Decía Jorge Ibargüengoitia, con su ironía característica, que en toda organización mexicana se puede ver una réplica exacta de la corte faraónica, en la que hay un rey con poder absoluto, un administrador incompetente, y uno o varios eslavos. El humor siempre tiene su parte de exageración y su parte de verdad, y ésta no es la excepción.

Para decirlo de manera más seria, y recurriendo para ello a una de las cinco variables que utilizó Hofstede para comparar a las culturas, la distancia frente al poder en México es muy grande. Esto significa que, dentro de ese complejo conjunto de creencias compartidas que forman parte importante de nuestro carácter nacional, se encuentra una que da por hecho que quien está "arriba", es decir, en la posición de poder, tiene la cualidad de ejercer un control casi absoluto sobre "quien está "abajo", por lo que este último debe cumplir con aquello que se le indica, sin cuestionar y, por supuesto, sin confrontar.

En embargo, sería inexacto afirmar que el estilo de liderazgo predominante entre nosotros es, literal y llanamente, el autocrático. Los especialistas en la psicología del mexicano, han descubierto un componente interesante en las relaciones entre jefes y colaboradores, que les da un tinte especial: el afecto.

Obedecer por amor

Por ejemplo, el doctor Rogelio Díaz Guerrero, uno de los más reconocidos estudiosos de nuestra forma de ser y autor de muchos libros sobre el tema, afirmaba que los mexicanos obedecemos por amor, es decir, que para que realmente hagamos las cosas es necesario que exista un vínculo emocional entre jefe y subordinado, nos referimos al ámbito del trabajo. El poder solo no basta, decía, porque nos resistimos a él. Esto de alguna manera se ha visto confirmado por estudios hechos entre ejecutivos mexicanos, que han descubierto que, en general, tienen un gran magnetismo y poder de persuasión sobre su gente.

Si se tuviera que elegir una figura que represente "estilo mexicano" tradicional de liderazgo, sería sin duda la de Porfirio Díaz. Él no fue el dictador "típico", autoritario a secas, sino que su estilo combinó la autocracia con el paternalismo; es una especie de "tata" nacional, que velaba por el bienestar del pueblo, pero que a la vez no permitía cuestionamiento, y mucho menos desafiarse, a su autoridad.

Este rol implica que si hay obediencia, aparece la imagen del abuelo consentidor, que incluso se burla de la vista gorda cuando se cometen algunas travesuras. Pero si hay insubordinación, el juego se convierte en un tirano despiadado.

Muchos líderes en México siguen siendo, a veces de manera encubierta y a veces abiertamente, "don Porfirios" que crean, más que equipos de trabajo, auténticas camarillas, como el mismo doctor Díaz Guerrero comentaba. Ahí lo que importa no es la eficiencia ni el resultado, sino la alabanza, por lo general mal entendida.

En una cultura en la que muchas veces lo que se dice no corresponde a lo que se hace, y en la que el discurso pretende describir a una realidad existente, un buen número de ejecutivos que se venden como participativos, flexibles y abiertos, son mientras no se les cuestione; son como aquel jefe que decía que reconocía que no era el único que tenía la razón, porque también la tenían todos los que pensaban como él. Hay quienes

Decisiones clave de la empresa familiar



Néstor Humberto Palafox y Manuel Hernández.

De diez empresas familiares que comienzan con un fundador, sólo tres seguirán en manos de sus hijos y escasamente una en manos de sus nietos. En muchos casos, el fundador está tan ocupado en la supervivencia del negocio que centraliza todas las decisiones y deja poco margen a las siguientes generaciones para tomar decisiones y capacitarse a partir de las experiencias y errores.

Frecuentemente los familiares que se integran al negocio lo hacen más por sus vínculos consanguíneos y de lealtad al apellido, que por sus habilidades y experiencia, lo que genera dificultades en el desempeño.

Los parientes poco a poco aprenden a seguir instrucciones de manera sumisa, dependiendo disciplinadamente de las instrucciones del fundador con sus aciertos y desaciertos. Los empleados que no pertenecen a la familia reciben un trato diferente. En ocasiones la empresa se opone a la profesionalización y a la evaluación de desempeño, donde todos son evaluados bajo las mismas reglas.

La Universidad La Salle, campus Ciudad de México, desde hace más de dos décadas ha desarrollado proyectos de investigación para generar empresas con condiciones dignas y profesionales, solidarios con sus trabajadores. Manuel Javier Hernández, director general de Desarrollo Armónico de Relaciones Dar, A.C. -bajo la supervisión de Néstor Humberto Palafox Elizalde, jefe de Procesos Académicos del Doctorado en Administración-, realiza una investigación que permitirá conocer y fortalecer el proceso de toma de decisiones en las empresas familiares.

"La empresa familiar tiene comunicaciones en tres niveles diferentes: el nivel patrimonial (dueños), el nivel de autoridad (jefe-colaborador) y el nivel de vínculo familiar (padres-hijos-nietos); todos estos factores afectan los niveles de decisión."

Manuel Javier Hernández

Entre otros objetivos del proyecto, expresa Manuel Hernández, está el entender la forma en cómo las empresas familiares incorporan el proceso de sucesión a la estrategia del negocio y cómo este tipo de empresas se ven afectadas por múltiples variables adicionales, como la participación de los parientes en las operaciones, la dinámica de la familia y su impacto en el negocio, la distribución accionaria y otros elementos que afectan la toma de decisiones.

"El tema central del estudio es la permanencia de este tipo de empresas y la forma de poder trascender por generaciones. Cada empresa debe estar en posibilidades de valorar sus capacidades y potencialidades para continuar por varias décadas", enfatiza el director general de Desarrollo Armónico de Relaciones Dar.

"El fundador enfrenta retos de índole generacional hoy en día, los hijos tienen diferentes valores y expectativas sobre la inclusión de la tecnología, los gustos y preferencias de los consumidores y la forma de administrar el talento", comenta Hernández. Debe mantenerse flexible y equilibrado para lograr la supervivencia generacional; algunos fundadores asumen tener el control total del negocio sin darse cuenta que el negocio poco a poco los controla y los absorbe, hasta descuidar la armonía familiar.

De acuerdo con Manuel, mantener la armonía y el equilibrio entre la vida y el trabajo son temas fundamentales, el sistema familia-empresa se convierte en una mezcla indisoluble que contamina la vida personal y lleva a tensiones cuando no se definen reglas como el protocolo familiar y el gobierno corporativo.

EXPEDIENTE ABIERTO

HOLACRACIA
La estructura es uno de los campos en los que más cambios están teniendo hoy en día las organizaciones. Brian Robertson habla en su libro "Holocracia" (Empresa Activa) de un nuevo modelo, que permite a la empresa una capacidad de adaptación mucho más rápida, acorde con las nuevas condiciones del entorno.

REVISTA DE RH
En www.rhhmagazine.com se pueden encontrar artículos e información interesante y actualizada relacionados con la gestión de recursos humanos. Contiene, además, entrevistas con especialistas, enlaces a otros sitios, un glosario de términos, y foros de debate que favorecen el intercambio de opiniones y conocimientos.



La promoción equivocada

Sucede todos los días: un buen empleado es ascendido al siguiente puesto y se convierte en un mal jefe. Hay muchas razones por las que esto sucede y la mayoría de las veces recaen en la organización mas no en el empleado. El error más común es asumir que los puestos son semejantes, porque están dentro de una misma área y los directivos asumen que por el hecho de ser un buen empleado posee todas las características para convertirse en un buen jefe.



- Los puestos operativos generalmente responden a situaciones de corto plazo, mientras que los puestos gerenciales pueden requerir planeación y anticipación de situaciones futuras de mediano y largo plazo.
- Los puestos gerenciales requieren habilidades de supervisión: selección, inducción, evaluación del desempeño, reconocimiento, manejo de acciones disciplinarias, conocimiento de algunos temas de la Ley Federal del Trabajo, liderazgo
- Los puestos gerenciales tienen mayor interacción con personas de diferentes niveles.