

El Nuevo Ejecutivo Mexicano

Dr. Marc I. Ehrlich

Como resultado de los inventarios de personalidad que uso para mis seminarios, he tenido la oportunidad de conocer al profesionista mexicano moderno, tanto a nivel ejecutivo como administrativo. Estos datos revelan un cambio emergente en la manera en que operan los mexicanos dentro del desafiante y cambiante ámbito de las organizaciones actuales.

Antes de adentrarme en los datos mismos, es importante enfatizar que es imposible capturar con precisión la naturaleza de cualquier grupo demográfico. Existen tantas variaciones dentro de cualquier raza, cultura o nacionalidad, que las generalidades sólo se pueden interpretar como sugerencias estadísticas. Las estadísticas ofrecen únicamente una mirada superficial a la población estudiada y no se deben confundir con alguna realidad absoluta.

Con esta advertencia en mente, me gustaría explicar uno de los inventarios que uso durante mis seminarios. Este inventario se denomina, "La cultura en el lugar de trabajo". Este cuestionario fue desarrollado por el Dr. Geert Hofstede a fin de estudiar un volumen grande de datos de encuesta en torno a los valores de personas en 50 países y tres regiones alrededor del mundo.

El Dr. Hofstede pudo comparar estos países con base a cuatro dimensiones: distancia de poder, colectivismo en contraste con individualismo, prevención de incertidumbre y orientación interpersonal. Se ha comprobado que estas diferencias son asombrosamente

efectivas para poder comprender las distinciones de tipo cultural entre personas de sociedades y grupos vastamente diferentes.

A través de los años, esta encuesta también se ha usado para comprender las diferencias con respecto a la cultura empresarial entre diversas organizaciones. Los resultados ofrecen una mayor perspectiva en torno a la gente que constituye la organización y, consecuentemente, ofrecen una nueva visión dentro de la cultura nacional compartida por estos individuos.

Distancia de poder

La distancia de poder es una manera de medir el grado en el cual se acepta y se espera la desigualdad o la distancia entre aquellos a cargo y los subordinados. Las culturas de organización con una inclinación hacia una distancia de poder grande tendrán tendencias hacia una estructura jerárquica estrecha, en la que los individuos saben su lugar y los límites de su función. Una organización con un estilo participativo, una breve distancia de poder, procura la igualdad en posición e interdependencia entre los diferentes niveles de la organización.

En la muestra original correspondiente a esta dimensión, se reveló que los mexicanos tienen una cultura elevada de distancia de poder (con una puntuación de 81 de posibles 105. Esto significa que el mexicano típico a menudo busca una relación dependiente y en su mayoría pasiva con respecto a aquellos en sitios de autoridad.) De manera inversa, aquellos mexicanos que tenían poder trabajaban activamente con el fin de mantener su posición y su control sobre los demás.

Los datos con los que cuento en torno al “nuevo mexicano” son bastante diferentes a la muestra original de este inventario. Después de evaluar a aproximadamente 3,000 ejecutivos y gerentes mexicanos dentro de 12 compañías de propiedad mexicana, encontré que estos individuos tienen una inclinación muy clara hacia el estilo participativo en ámbitos profesionales (con una puntuación promedio de 45). Estos resultados sugieren que el Nuevo Mexicano está interesado en participar en aquellas decisiones que afecten su vida profesional (y social).

Estos individuos no están satisfechos con simplemente recibir órdenes. Desean una relación más equitativa con aquellos en posiciones de autoridad, en donde se les pida sus opiniones y éstas se tomen en consideración. La orientación más baja con relación al poder de distancia también se asocia con el anhelo de una mayor independencia en lo que se refiere al desarrollo de objetivos personales y profesionales.

Si el mexicano, o, para el caso, cualquier otra persona, no tiene la capacidad de satisfacer esta necesidad de participación, es más probable que surjan batallas debilitantes e improductivas (un fenómeno que podemos apreciar dentro de la comunidad política mexicana en tiempos recientes). Si a un individuo se le colocan obstáculos en su camino hacia la participación y la democracia, las repercusiones a menudo conducen a la rebeldía, el desafío, y/o la agresividad pasiva (a menudo expresada a través de la “incapacidad” de cumplir con compromisos o haciendo únicamente lo necesario para salir adelante).

Grado de individualismo

La puntuación de individualismo en esta evaluación mide el grado en el que un individuo cuenta con una orientación hacia “sí mismo” o hacia “los demás”. Una orientación individualista refleja una actitud en la que uno prefiere cuidar de sí mismo y generalmente se preocupa más por el logro personal y la autonomía. La orientación de grupo le da preferencia a pertenecer al “nosotros”, en donde los individuos contribuyen al éxito del grupo a cambio de apoyo, aliento y derechos de membresía.

La muestra original para esta prueba, reveló que México, como sociedad, tiene una fuerte orientación hacia el grupo. Se consideró que el mexicano típico valoraba la cooperación y la armonía por sobre la competencia entre individuos. La cultura mexicana se caracterizó por preferir la lealtad por sobre la eficiencia así como por valorar lo personal más que lo profesional. De los 53 países que constituyeron la muestra original de esta muestra, México quedó clasificado en el lugar 17 en orientación de grupo.

En mi muestra de directores y gerentes mexicanos, el mexicano moderno obtuvo una puntuación considerablemente más individualista que antes (una puntuación promedio de 56 en comparación con 32).

Esta puntuación revela una nueva tendencia en el mexicano moderno, quien cree que la eficiencia es más importante que la lealtad, quien espera que todos tengan y expresen una opinión personal, considera que la autorealización debe ser uno de los objetivos principales y, así mismo, considera que completar una tarea es más importante que cultivar y nutrir relaciones.

La ventaja de contar con personalidades individualistas dentro del mismo equipo de trabajo es que existe gran potencial para la sinergia. La sinergia surge a raíz de los

esfuerzos colectivos de los individuos, en donde cada uno ofrece su pericia al proyecto. Sin embargo, es difícil obtener dicha coordinación considerando la arrogancia y el egocentrismo que forman parte inevitable de la orientación individualista.

En un equipo con personalidades individualistas a menudo surgen problemas. Cuando alguien ofrece un punto de vista específico, por ejemplo, o sugiere una metodología específica, el otro normalmente se resiste ante aquello que percibe como una imposición o un intento por controlar. Es extremadamente difícil para los miembros de culturas individualistas encontrar una manera de compartir y cooperar.

Dichas dificultades incrementan las probabilidades de que surjan batallas de poder entre los miembros. Cada uno "sabe" más que el otro. Cada uno considera que el otro es la causa de los conflictos interpersonales y profesionales que pudieran estar afectando a la organización.

Si alguno de estos ejecutivos tiene poder sobre el otro dentro de la organización, las tendencias individualistas del subordinado a menudo conducen a intentos pasivo agresivos a fin de mantener una esfera personal de control e influencia. Estas maniobras pasivo agresivas pueden adoptar la forma de "olvido", no cumplir con nuestros compromisos ("Ah, te envié la información por correo electrónico. ¿Aún no lo has recibido?"), y/o críticas excesivas y a menudo ineficaces hacia el trabajo del otro y su manera de tratar a los demás.

La necesidad de participar (vale recordar que el nuevo estilo mexicano revela un fuerte estilo participativo) junto con una orientación individualista, pueden combinarse para

formar a un ejecutivo autosuficiente y automotivado, quien desea involucrarse en las decisiones que afectan su propia vida.

Si, por otra parte, el ejecutivo mexicano se ve bloqueado en su habilidad para participar o siente que sus opiniones son ignoradas, existe una fuerte posibilidad de que estos factores de personalidad se combinen para formar una manera de trabajar desafiante y rebelde o que generen una sensación de apatía e indiferencia.

La necesidad de tener certeza

La escala de la necesidad de tener certeza del Inventario de Cultura en el Lugar de Trabajo tiene como propósito medir el grado en el que la gente de una cultura específica prefiere las situaciones no estructuradas, arriesgadas, ambiguas o impredecibles (poca necesidad de tener certeza); o, por otra parte, hasta qué grado les gustaría vivir de acuerdo a reglas, reglamentos y medidas de control (gran necesidad de tener certeza). Las organizaciones caracterizadas por una gran necesidad de tener certeza generalmente tienen una orientación hacia la estructura, tienen una preferencia por los códigos de conducta y las prácticas administrativas bien definidas, así como poca tolerancia por las desviaciones a la norma. Las organizaciones que operan con una baja necesidad de certeza tienen una orientación hacia el riesgo, exhortan a los individuos a tomar la iniciativa y les ofrecen a sus empleados menos estructura y apoyo.

En la muestra original, México obtuvo una puntuación de 82 en esta escala, reflejando una gran necesidad de tener certeza. En mi muestra de los ejecutivo mexicanos, la puntuación promedio en esta escala fue de 58, revelando una necesidad de certeza y estructura significativamente más baja que en el pasado.

Si bien es cierto que el nuevo mexicano se siente mucho más cómodo con la incertidumbre, aún son conservadores y apegados a la estructura. El nuevo mexicano aún es algo ceremonial y le preocupa el protocolo. También existe la tendencia de considerar nuestras propias creencias y valores como “mejores” que aquellos de los demás. Sin embargo, más relevante, desde un punto de vista de organización, la necesidad de tener certeza se asocia con la creencia de que la información es poder, lo que conduce a una renuencia general a compartir aquello que uno sabe.

Dentro de la cultura mexicana, la necesidad de retener el poder se reveló en un estudio reciente llevado a cabo en la Universidad Iberoamericana. Se estudiaron ciento ochenta y nueve países para determinar la facilidad con la que la información se puede obtener por parte del gobierno. México clasificó en el lugar 182 de 189 países estudiados. Únicamente los gobiernos de países como Libia, Corea del Norte y China mantuvieron un control más estricto sobre su información.

Este hallazgo destaca el hecho de que la organización mexicana está cambiando, a pesar de que sigue habiendo un perfil más formalizado y conservador dentro del sector público. En la medida en la que la jerarquía mexicana se resista a aceptar la entrada de nuevas ideas y enfoques dentro de sus rangos (tomando en consideración un mayor individualismo y la necesidad de participación por parte del nuevo mexicano), se irá desarrollando una presión cada vez mayor para que se le dé más apertura al sistema.

A pesar de esta tendencia cambiante del ejecutivo mexicano, la creencia de que la información es poder dentro de las organizaciones mexicanas es aún es un tema problemático para los subordinados que buscan una mayor participación dentro de la

jerarquía de la organización. Si se requiere información de otro departamento dentro de la organización, por ejemplo, el profesional individualista y de intensa participación espera que dicha información se comparta de manera abierta con el fin de hacer el mejor trabajo posible. Desafortunadamente, el acto de compartir información dentro de la organización mexicana aún es algo que deja mucho que desear.

Una de las quejas más frecuentes de los ejecutivos mexicanos que han tomado mi seminario de formación de equipos se ha concentrado en la dificultad de obtener información veraz, confiable y oportuna acerca de los eventos y las actividades que afectan su vida profesional. El nuevo mexicano también espera gozar de mayor acceso a la información y resiente lo difícil que resulta abrir los canales de comunicación.

Aunque el nuevo mexicano se siente considerablemente más cómodo con la ambigüedad de su vida, aún existe una necesidad real de reducir dicha incertidumbre. Considerando el hecho de que la incertidumbre es una parte inevitable y omnipresente de la vida en México, esta necesidad de certeza continuará provocando una carencia general de bienestar en el mexicano. Esta inquietud se manifestará a través de padecimientos físicos (que a menudo son más fáciles de enfrentar que los psicológicos), una tendencia a quejarse, así como una sensación general de desconfianza y pesimismo.

La última de las cuatro dimensiones del Inventario de Cultura en el Lugar de Trabajo mide la orientación interpersonal de la cultura nacional y de la organización. Esta dimensión, por ejemplo, mide el grado en el cual las organizaciones fomentan un énfasis sobre la conducta orientada hacia las tareas, la eficiencia y los resultados, a diferencia de proteger las relaciones y enfatizar la calidad de vida de sus empleados. Una orientación hacia las tareas fortalece la asertividad y la competencia, mientras que la orientación hacia las

relaciones se concentra en el apoyo, por una preocupación con la armonía y por hacer todo lo necesario para que la otra persona se sienta cómoda. El gerente orientado hacia las tareas, por ejemplo, tiende a ser decisivo, “agresivo” y alguien que toma decisiones de forma lógica. El gerente orientado hacia las relaciones tiende a ser intuitivo, más propenso a buscar un consenso y se preocupa por el desarrollo de sus subordinados.

En la muestra original, los ejecutivos de México obtuvieron una puntuación de 69 de una cifra posible de 95. En otras palabras, dentro de las culturas mexicanas, las tareas relacionadas con el trabajo son más importantes que cuidar de los sentimientos ajenos. Si algo se debe hacer, se debe hacer, sin importar que a la gente le agrade o no.

Esta ha sido una de las características más asombrosas del ejecutivo mexicano. Muchas personas, incluyendo a los mexicanos, asumen que el ejecutivo mexicano tiene bastante orientación hacia las relaciones. Es una creencia común que los mexicanos son afectuosos, propensos a la charla superficial (aún durante de juntas empresariales) y que generalmente son cálidos y agradables. En su mayoría, todo esto es cierto, pero no en el trabajo. Los ejecutivos mexicanos tienden a ser particularmente sobrios en lo que respecta a su trabajo.

Extrañamente, existe el desafortunado estereotipo que representa al mexicano como alguien completamente ajeno a la realización de tareas, tanto que no es posible llevar a cabo ningún proyecto. Sin embargo, cualquier ausencia de actividad no es el reflejo de una falta de orientación a las tareas. A menudo es el resultado de otras influencias dentro del ámbito laboral, como malos hábitos, permisividad, actitudes pasivas agresivas, la carencia de incentivos por parte de la organización para que trabajen de manera más

eficiente o exitosa, o las presiones del departamento para mantener, o aceptar, un desempeño por debajo del estándar.

Los ejecutivos mexicanos con los que yo he trabajado en mis seminarios de formación de equipos revelan una orientación considerablemente más fuerte hacia las relaciones que la muestra original (una puntuación promedio de 51 en comparación con 69). Al igual que con las demás dimensiones de este inventario, esto arroja tanto buenas como malas noticias.

La buena noticia es que el ejecutivo mexicano está comenzando a sentir mayor interés por el impacto de la política y las estrategias de la organización sobre el bienestar del individuo. Están cada vez más conscientes de que el individuo debe encontrar satisfacción personal en su trabajo con el fin de ser lo más productivo y comprometido posible.

Dentro de la organización mexicana, la gente desea recibir reconocimiento y aprecio por sus esfuerzos, ser tratado de manera consistente y congruente (vale recordar que el ejecutivo mexicano busca mayor participación dentro de la organización), recibir oportunidades justas para escalar dentro de la compañía y recibir el entrenamiento necesario para hacer sus trabajos con éxito.

La mala noticia con respecto a esta orientación hacia las relaciones es que el nuevo ejecutivo mexicano opera actualmente dentro de organizaciones en donde existen muchos líderes chapados a la antigua. Estos líderes chapados a la antigua tienden a ser demasiado jerárquicos, demasiado autoritarios y demasiado rígidos para satisfacer las exigencias de los ejecutivos modernos, quienes piden mayor atención a los temas

mencionados anteriormente. Cuando se ignoran estos temas y cuando se le hace sentir al individuo que es tan sólo una pieza más en la rueda de la organización, existe el riesgo de que la gente responda con resentimiento, apatía o reacciones pesimistas, lo cual reducirá la oportunidad de lograr el éxito en la organización.

Dr. Marc I. Ehrlich

Nos gustaría invitarte a ver nuestro sitio:

<http://www.trabajoenequipo.com.mx>

NOTA IMPORTANTE

Estamos ofreciendo la oportunidad de medir tu nivel de cultura profesional con el mismo inventario que utilizamos en esta investigación, o evaluar el perfil de tu equipo de trabajo (con resultados individuales y del grupo). La evaluación, interpretación y análisis de este inventario tiene un costo especial para nuestra comunidad de \$40 Dlls. por persona (o su equivalente en pesos).

Puedes realizar el pago en nuestro sitio en donde dice "Realice sus Pagos", a través de sistema "PAYPAL", el sistema más utilizado por Ebay.

También puedes hacer un depósito directo en el Banco Bital o BBV Bancomer. Al recibir tu solicitud, te daremos los datos de la cuenta.

Al realizar el pago, te mandaremos el inventario por correo electrónico. Por el mismo medio, te pedimos que nos mandes tus respuestas. Al terminar la calificación de tus resultados, te mandaremos la interpretación de los resultados junto con los promedios de las empresas que formaron parte de nuestra muestra.

<http://www.trabajoenequipo.com.mx>