



El presente y el futuro deseable del liderazgo en la organización mexicana: un estudio cualitativo.

(The present and desirable future of leadership in the Mexican organization: a qualitative study)

Joel Mendoza-Gomez^{*1} y Esmeralda Guadalupe Rodríguez-Pérez²

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), joelmendoza@gmail.com

² Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), egrodriguez.pr@outlook.com

* Autor de Contacto

Resumen

Cómo citar:

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 1 de mayo del 2025

Aceptado: 3 de junio del 2025

Publicado: 31 de marzo del 2026

El objetivo de este estudio es caracterizar el liderazgo actual y el liderazgo futuro, que los empleados de la organización mexicana han mencionado en este estudio cualitativo. El método utilizado es la entrevista en preguntas abiertas para obtener los objetivos planteados. Una vez que se transcribieron las respuestas se utilizó el software MAXQDA para codificar y analizarlas. Se entrevistaron a 47 empleados y directivos medios de ambos sexos para conocer su percepción a las respuestas sobre el liderazgo mexicano de acuerdo con su experiencia. Se hizo una amplia revisión de literatura para contrastarla con los hallazgos obtenidos. Dichos hallazgos caracterizaron a ambos tipos de liderazgo, incluyendo menciones literales de los participantes. Así mismo, se obtuvieron las comparaciones entre los géneros y los grupos de generaciones. Estos hallazgos fueron contrastados con la teoría obtenida, de manera que, se respaldaron con los diversos temas de la misma. Se concluyó que se obtuvieron los objetivos y el propósito, lo cual permitió cubrir las brechas entre ambos tipos de liderazgo consiguiendo las aportaciones al conocimiento del liderazgo en el contexto mexicano.

Palabras clave: Liderazgo actual o tradicional, Liderazgo ideal, Organizaciones mexicanas, Liderazgo como supervisión, Liderazgo autoritario

Códigos JEL: M10, M12, M50

Abstract

The objective of this study is to characterize the current and future leadership that employees of the Mexican organization have mentioned in this qualitative study. The method used is an open-ended interview to obtain the stated objectives. Once the responses were transcribed, MAXQDA software was used to code and analyze them. Forty-seven male and female employees and middle managers were interviewed to understand their perceptions of the responses regarding Mexican leadership based on their experience. A broad literature review was conducted to compare it with the findings obtained. These findings characterized both types of leadership, including literal mentions by the participants. Likewise, comparisons were obtained between genders and generational groups. These findings were compared with the obtained theory, thus supporting the various themes of the theory. It was concluded that the objectives and purpose were met, which allowed for bridging the gaps between both types of leadership, obtaining contributions to the knowledge of leadership in the Mexican context.

Key words: Current or traditional leadership, Ideal leadership, Mexican organizations, Leadership as supervision, Authoritarian leadership

JEL Codes: M10, M12, M50



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista

VinculaTégica EFAN

Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

El liderazgo es uno de los factores más determinantes en el éxito de las organizaciones, especialmente en contextos culturales diversos como el mexicano (Ruiz y Hamlin, 2019). Autores como Anyanugo, Ololube y Okuru (2024) y dos Reis y Carrino (2024) afirman que el liderazgo es el factor más determinante para el éxito organizacional. Coinciden en que un liderazgo efectivo no solo guía la estrategia, sino que moldea la cultura organizativa, el compromiso del personal y los resultados. El enfoque de este estudio es el liderazgo orientado a la supervisión de personas en los distintos niveles de organizaciones mexicanas, en vez del liderazgo estratégico orientado a la ventaja competitiva de la organización desarrollado por la alta dirección (Ruiz et al., 2023).

La forma en que se percibe y se ejerce el liderazgo en la cultura organizacional mexicana tiene características distintivas que lo moldean. Manzo (2023) destaca cómo la figura del empleador mexicano está aún ligada a prácticas tradicionales, influenciadas por el género y estructuras patriarcales. De igual manera, en el caso mexicano, donde aún persiste una estructura jerárquica marcada, sus dinámicas pueden influir en la percepción negativa de liderazgos autoritarios (Ruiz et al., 2023). A pesar del avance de nuevos modelos, el liderazgo tradicional sigue teniendo vigencia en contextos como México, Akin (2022) sistematiza estos enfoques, enfatizando la jerarquía, el control y el rol paternalista del líder.

Por otra parte, diversos estudios sugieren que en México coexisten percepciones contradictorias sobre el liderazgo: por un lado, persisten expectativas jerárquicas tradicionales, y por otro, emergen demandas de un liderazgo participativo, ético y culturalmente sensible (Ruiz y Hamlin, 2019; Manzo, 2023). Esta dicotomía refleja una transición sociocultural, donde el liderazgo debe equilibrar autoridad con accesibilidad, dirección con escucha, y tradición con adaptabilidad. Estudios enfocados en contextos mexicanos, como los de Ruiz y Hamlin (2019) y Rodríguez (2023), muestran que las percepciones de liderazgo están influidas por factores culturales, donde el respeto a la autoridad coexiste con una creciente demanda de líderes participativos y responsables socialmente.

Benmira y Agboola (2021) destacan esta transición hacia estilos más participativos y centrados en el equipo, lo cual tiene gran relevancia al estudiar las aspiraciones de los empleados mexicanos respecto al liderazgo ideal, en México, donde las jerarquías tradicionales aún están presentes, esta visión podría representar el “deber ser” aspiracional de muchos empleados (Benmira y Agboola, 2021). Rodríguez (2023) conecta el liderazgo con la responsabilidad social corporativa, mostrando que, en México, los empleados valoran a líderes éticos y empáticos, así, las expectativas hacia un “liderazgo ideal” se orientan hacia modelos más integradores, transformacionales y participativos.

Los antecedentes teóricos mencionados dejan ver para el contexto de la organización mexicana

una coexistencia entre lo que es el liderazgo actual y lo que debería de ser el liderazgo ideal, de esta manera, un enfoque cualitativo, como el planteado en este trabajo, puede ser clave para interpretar las brechas entre el liderazgo actual y el esperado en las organizaciones mexicanas, sin dejar de lado el aspecto teórico del liderazgo, proporcionando de esta manera, argumentos para un análisis más profundo de la aportación al conocimiento de este trabajo.

En este sentido, el liderazgo ha sido abordado desde múltiples perspectivas teóricas. A lo largo de los años, su conceptualización ha transitado desde enfoques centrados en rasgos personales, la llamada “teoría del gran hombre”, que sostenía que los líderes nacen con características innatas, ha sido superada por modelos sistémicos e integradores que muestran la influencia del contexto y la interacción social (Hoffman et al., 2011; Yukl, 2013).

La evolución teórica del liderazgo se observa también en el metaanálisis de Meuser et al. (2016), que muestra cómo las teorías tradicionales han dado paso a enfoques contemporáneos como el liderazgo compartido, auténtico, ético y transformacional. Esto se conecta con los hallazgos de Liao et al. (2024), quienes sugieren que, en culturas con alta tradicionalidad, el liderazgo servidor genera una mayor reciprocidad por parte de los colaboradores.

Un aspecto teórico importante es el ejercicio del poder en el liderazgo, él cual puede tener efectos tanto positivos como negativos, Maner y Mead (2010) advierten sobre el riesgo de que el poder deteriore los objetivos del grupo, mientras que Tost et al. (2013) señalan cómo puede inhibir la participación del equipo. Por otra parte, Guinote (2017) ofrece una perspectiva más neutral, mostrando que el poder puede motivar o desinhibir conductas según el entorno. En el caso mexicano, donde aún persiste una estructura jerárquica marcada, estas dinámicas pueden influir en la percepción negativa de liderazgos autoritarios (Ruiz et al., 2023).

A su vez, en otra perspectiva teórica, Bolman y Deal (2017) sugieren el uso de múltiples marcos (estructural, humano, simbólico y político) para reinterpretar la realidad organizacional y adaptarse a los distintos retos del liderazgo.

Así, en este trabajo, se tiene como propósito identificar elementos del liderazgo actual y del liderazgo ideal en miembros de la organización mexicana para establecer las distintas características que dicho liderazgo presenta. Profundizando, con algunas comparaciones de género y grupos de generaciones. De igual manera, establecer comparaciones con algunos aspectos de las teorías de liderazgo.

Después de esta introducción el documento consta de los siguientes apartados: marco teórico, metodología, resultados, discusión y conclusión.

Marco teórico

Liderazgo tradicional marco teórico

En esta revisión de literatura, por una parte, se presentan elementos considerados como del liderazgo tradicional con sus respectivos autores y comentarios al respecto, sobre todo de la cultura organizacional mexicana.

Estudios comparativos como el de Kim y Shin (2022) revelan que los trabajadores de distintas culturas valoran rasgos y estilos de liderazgo diferentes. En el caso mexicano, los empleados suelen asociar el liderazgo ideal con valores tradicionales como el respeto, la cercanía emocional y el sentido de comunidad, en contraste con modelos más fríos o individualistas adoptados en corporaciones extranjeras (Ruiz et al., 2023).

Uno de los ejes centrales de este análisis es cómo los empleados mexicanos perciben el liderazgo. Estudios como los de Ruiz y Hamlin (2019) y Ruiz, et al (2023) muestran que en México se valora un liderazgo orientado al desarrollo humano, empático, pero también estructurado y claro, en comparación con Colombia y EE. UU., en México los empleados mexicanos tienden a preferir líderes accesibles pero firmes.

Un área crítica del liderazgo es la relación entre poder y ética, investigaciones de Tost, Gino y Larrick (2013) y Maner y Mead (2010) demuestran que el poder mal gestionado puede suprimir la voz de los subordinados, disminuir la innovación y generar climas organizacionales tóxicos. En el contexto mexicano, donde existe una alta valoración del respeto hacia figuras de autoridad, esta tensión entre poder y ética se vuelve especialmente compleja.

Guinote (2017) aporta una mirada psicológica sobre cómo el poder modifica la motivación y el comportamiento del líder, mientras que Van Dijke (2020) subraya que el poder no siempre es negativo si se maneja con ética y control. Esta línea de investigación es crucial para comprender ciertas tensiones observadas en las organizaciones mexicanas, donde el respeto a la jerarquía puede coexistir con el deseo de mayor participación.

Diversos estudios han explorado cómo el uso del poder por parte del líder puede afectar negativamente la cohesión y el rendimiento del equipo. Tost, Gino y Larrick (2013) indican que el exceso de poder inhibe la expresión de los subordinados, provocando efectos contraproducentes en la dinámica grupal. Maner y Mead (2010) refuerzan este argumento mostrando cómo algunos líderes priorizan su propio estatus a costa de los objetivos colectivos.

Bolman y Deal (2017) amplían esta visión al proponer un modelo de cuatro marcos (estructural, humano, político y simbólico), útil para reinterpretar el liderazgo mexicano desde un enfoque múltiple y contextualizado.

Utilizando el marco político, (Bolman y Deal, 2017) el líder debe reconocer la realidad política y saber cómo confrontar los conflictos. Debe establecer una base de poder, sin embargo, dicho poder puede ser mal utilizado, en el sentido, de que en la organización y fuera de ella existen una variedad de grupos de intereses, los cuales compiten por los escasos recursos. No hay suficiente para darle a todos los grupos lo que quieren, así que siempre habrá conflictos, si no tiene una estrategia adecuada, los conflictos se van a convertir en situaciones de perder-perder para los diferentes grupos. El poder no tiene un efecto directo uniforme sobre la efectividad del liderazgo, sino que depende de cómo el poder es entendido y utilizado (Van Dijke, 2020).

Liderazgo moderno o ideal marco teórico

En esta revisión de literatura, por otra parte, se presentan teorías consideradas como actuales o ideales para el contexto mexicano, de esta manera, los conceptos teóricos que así se presentan, también se discuten en diferentes contextos incluyendo el de la organización mexicana.

Lorinkova, et al (2013) aportan una distinción importante entre liderazgo directivo y empoderador. El estilo directivo puede ser efectivo en las etapas iniciales de un proyecto o equipo, pero a largo plazo el empoderamiento genera mejores resultados al fomentar autonomía, compromiso y responsabilidad. Esta transición puede observarse también en organizaciones mexicanas que históricamente fueron jerárquicas, pero hoy buscan líderes que impulsen el crecimiento individual de sus colaboradores (Rodríguez, 2023).

Koeslag-Kreunen et al. (2018) sostienen, mediante un metaanálisis, que los estilos de liderazgo que fomentan el aprendizaje grupal tienen efectos positivos sobre la innovación y la adaptabilidad organizacional. Estos hallazgos son relevantes para contextos donde el trabajo en equipo es esencial, como en las organizaciones mexicanas con estructuras jerárquicas tradicionales, pero en transición hacia modelos más participativos.

El enfoque de liderazgo compartido (shared leadership) ha ganado relevancia en entornos colaborativos, al proponer que el liderazgo no reside únicamente en una figura central, sino que se distribuye entre los miembros del equipo (Chamberlin et al., 2024; Chiu et al., 2016). Esta idea es particularmente pertinente en México, donde las nuevas generaciones de trabajadores demandan estructuras más horizontales, participación colectiva y empoderamiento.

Autores como Carton (2021) y Dinh et al. (2014) proponen modelos teóricos que integran múltiples dimensiones del liderazgo, incluyendo estructura organizacional, dinámica de poder, valores personales y cultura. El análisis de redes de teorías realizado por Meuser et al. (2016) permite ver cómo el liderazgo ya no es concebido como un acto individual, sino como un fenómeno relacional y situacional.

El concepto de eficacia en el liderazgo es una constante en la literatura. Hannah et al. (2008) abordan la “eficacia del liderazgo” desde una perspectiva psicológica, destacando el rol de la autoeficacia y la resiliencia del líder. Esto se alinea con investigaciones como la de Agazu y Debela (2024), quienes identifican que los líderes eficaces son aquellos que fomentan entornos de confianza, comunicación clara y visión compartida.

Retomando a Bolman y Deal (2017) con su visión de un modelo de cuatro marcos (estructural, humano, político y simbólico), es posible reinterpretar el liderazgo mexicano desde un enfoque contextualizado hacia lo moderno o ideal.

En la perspectiva del marco de recursos humanos la gente es el centro de cualquier organización. Si la gente siente que la organización se compromete con sus necesidades y apoya sus metas personales, la organización puede contar con su compromiso y lealtad. Los administradores autoritarios, que no se comunican efectivamente, no pueden ser líderes efectivos. El líder de recursos humanos trabaja entre la organización y su gente, buscando servir los mejores intereses de ambas partes (Bolman y Deal, 2017).

El líder fortalece a través de la participación y apertura y asegurándose que la gente tenga la autonomía y los recursos que necesitan para hacer su trabajo. El liderazgo efectivo mejora la productividad al alinear equipos con objetivos comunes y generar ambientes colaborativos (dos Reis, y Carrino, 2024).

Metodología utilizada

Este trabajo es un estudio cualitativo inductivo que se basa en la información obtenida con entrevistas de empleados mexicanos sobre su percepción del liderazgo en la organización mexicana. De igual manera, los hallazgos obtenidos se comparan con la teoría relacionada con el liderazgo, de acuerdo con el propósito de esta investigación.

Gioia (2021) precisa, por una parte, que el empleado conoce, y así lo expresa de la situación que ha experimentado o experimenta en la organización. El estudio también debe incorporar como otro elemento fundamental, la situación de la teoría, en este caso relacionada con el liderazgo para permitir una comparación entre la experiencia de los involucrados y los avances teóricos hasta el momento.

El estudio retoma un aspecto parcial de la teoría fundamentada, que son las categorías, las cuales forman los conceptos que integran dicha perspectiva (Strauss y Corbin, 2016), y también forman parte de los elementos de la teoría (Whetten, 1989). Mediante los conceptos identificados, por una parte, se obtienen las perspectivas de los empleados, sobre lo que es el liderazgo actual y lo que debería ser el liderazgo en un futuro en el contexto mexicano. Además, mediante la comparación

de género y de grupos de generaciones se profundiza en las mencionadas perspectivas (Turner y Astin, 2021).

Existe una triangulación metodológica con las perspectivas teóricas que aparecen a lo largo del trabajo y que le dan estructura al mismo, y que se plasmó en una interacción entre los hallazgos, la teoría y la metodología utilizadas (Yadav, 2022); ya que de acuerdo con Weckesser y Denny (2022) la investigación cualitativa se apoya en las estructuras teóricas para entender y explicar fenómenos sociales complejos.

Además, el criterio de plausibilidad, un criterio de calidad en lo cualitativo, (Roberts, et al, 2020), que se define como la congruencia de los hallazgos con la realidad, de manera que, si es plausible, la investigación se considera confiable. Roberts, et al, (2020), consideran que el ser plausible implica que el trabajo ha considerado múltiples perspectivas, incluyendo a los participantes, los métodos, las teorías y los investigadores, por lo tanto, se considera que la investigación desarrollada es plausible.

Las entrevistas fueron llevadas a cabo por estudiantes de maestría, como parte de una investigación de su proyecto final de un curso, entrevistaron a empleados administrativos y directivos medios de empresas medianas y grandes de sectores de la industria, comercio y servicios. La muestra fue de conveniencia. La entrevista consistía para cada aspecto administrativo u organizacional en dos preguntas: ¿cómo es el liderazgo actual?, ¿cómo debe ser el liderazgo en la organización mexicana? De 8 aspectos en los que consistía la entrevista para este estudio se utilizó nada más el aspecto del liderazgo. El periodo en que se recopiló la información fue desde el año 2020, hasta el año 2023. Las entrevistas fueron transcritas, y en base a la transcripción se codificaron. Mediante el software, MAXQDA, se llevó a cabo la codificación, y posteriormente el análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas, las cuales fueron un total de 47 (20 mujeres y 27 hombres). El análisis y los hallazgos se presentan en el siguiente apartado.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 1. *Categorías de cómo es y cómo debe ser el liderazgo con sus frecuencias.*

Categorías	Frecuencia
Cómo es el liderazgo	
Liderazgo autocrático	13
Son pocos los líderes	21
Tener el poder	31
Ha ido evolucionando a ser democrático	9
Cómo debe ser el liderazgo	
Ser un ejemplo	9
Buena comunicación	11
Ser empático	12
Inteligencia emocional	6
Toma en cuenta los diferentes puntos de vista	5
Obtener resultados de manera efectiva	19
El líder se preocupa por el bienestar del equipo	44
Técnicas de liderazgo actualizados	14

Principales hallazgos del liderazgo actual

En cuanto a cómo describieron el liderazgo actual, se encontraron 4 CATEGORÍAS: 1) Tener el poder, 2) Son pocos los líderes, 3) Liderazgo autocrático y 4) Ha ido evolucionando a ser democrático. La CATEGORÍA Tener el poder fue la más mencionada entre los entrevistados, destacando que actualmente los líderes se perciben como figuras autoritarias en una marcada jerarquía en la cual, aprovechando de su poder, se dedican a dar órdenes sin preocuparse por su equipo ni motivándolo, tienen metas personales y no están capacitados para ser líderes (ver tabla 1). **ALGUNAS MENCIONES FUERON:** “...se limitan a dar indicaciones y observar, dejando de lado las tareas principales de un líder como inspirar, motivar y guiar”, “...la verdad tiene una mentalidad de marcar las jerarquías, de tratarte como un número y no tener la consideración o preocupación real del que empleado este feliz”, “...muchos de los puestos que se ocupan de líder son puestos que no se ganan en base a la formación, estudio, experiencia o conocimiento, sino por ser amigos de los dueños que a veces son personas sin experiencia...”.

La CATEGORÍA Son pocos los líderes fue la segunda más mencionada por los entrevistados, aquellos que reconocen lo que significa ser un líder, ya que destacan que no existe como tal un liderazgo en la organización mexicana actual u otros que mencionan que es deficiente o escaso,

resaltando la falta de capacitación que hay sobre cómo ser líderes (ver tabla 1). **ALGUNAS MENCIONES FUERON:** “Hay pocas personas que realmente son líderes, que realmente saben manejar a su equipo de la manera, correcta y mantenerlos motivados y contentos en su trabajo”, “No hay líderes, bueno, no lo generalizo, pero la mayoría de las organizaciones no tienen líderes”, “Creo que hoy no existe un liderazgo como tal”.

La CATEGORÍA Liderazgo autoritario fue la tercera más mencionada, muy relacionada a la CATEGORÍA de Tener el poder, los entrevistados resaltan que el liderazgo actual en la organización mexicana es autocrático y/o tradicional, los líderes son estrictos y egoístas, no toman en cuenta las opiniones del equipo y buscan la satisfacción personal (ver tabla 1). **ALGUNAS MENCIONES FUERON:** “...en las organizaciones se sigue presentando un liderazgo autocrático que es donde no se toman en cuenta las opiniones de los demás, por lo tanto, nadie quiere alzar la voz para realizar algún tipo de propuesta de mejora”, “...líderes algunos muy estrictos y controladores...”, “Considero que somos egoístas y en su mayoría no vemos por el equipo”, “Pues por la misma experiencia que he tenido yo la describiría como tradicional, es decir, en muchas ocasiones quien asume el mando del líder no es la persona más óptima para ese puesto...”.

La CATEGORÍA Ha ido evolucionando a ser democrático fue mencionada por algunos entrevistados que consideran que el liderazgo actual en las organizaciones mexicanas es muy diverso y que ha ido evolucionando a otros tipos de liderazgo como democrático y transformacional, resaltan que hay algunos líderes que se preocupan mucho por su equipo y son empáticos (ver tabla 1). **ALGUNAS MENCIONES FUERON:** “...aunque todavía existe, ha ido evolucionando a un liderazgo democrático, en algunos casos, a un liderazgo directivo dependiendo la situación que se presenta en la empresa...”, “Pero afortunadamente cada vez hay más empresas que buscan o capacitan a sus líderes con un estilo más transformacional, es decir, enfocados a generar ideas y estrategias basados en la comunicación constante con sus equipos de trabajo, empáticos...”, “Tal vez en el liderazgo más joven si se ve mucha empatía, el quiero entenderte...”, “...algunos que si ven por su equipo de trabajo...”.

Principales hallazgos de cómo debe ser el liderazgo

Sobre cómo debería ser el liderazgo, se encontraron 8 CATEGORÍAS, de las cuales las principales fueron: 1) El líder se preocupa por el bienestar del equipo, 2) Obtener resultados de manera efectiva, 3) Técnicas de liderazgo actualizadas, 4) Ser empático, 5) Buena comunicación.

La CATEGORÍA El líder se preocupa por el bienestar del equipo fue la más mencionada por los entrevistados, quienes destacan que los líderes en las organizaciones mexicanas deben satisfacer las necesidades de su equipo, motivarlo y crear un ambiente de confianza, en el cual capacita, apoya

y reconoce al equipo (ver tabla 1). **ALGUNAS MENCIONES FUERON:** “buen líder sería alguien que te inspira, que tú quieres ser como esa persona y que te motiva a preparar...”, “Cuando tienen líderes auténticos, aquel que anda siempre en la búsqueda de satisfacer necesidades de sus seguidores o subordinados...”, “Como líder de equipos de trabajo es importante que conozcamos a cada uno de los integrantes de nuestro equipo sepamos qué fortalezas y qué debilidades puede tener para poder ayudarlos a desarrollarlos a desarrollarse como persona y por ende se va a traducir en un mejor desempeño laboral también”, “Debe ser capaz de saber formar a su personal adecuado y tener su potencial, y además saber que potencial tiene cada empleado para ponerlo en el área que le corresponda”.

La CATEGORÍA Obtener resultados de manera efectiva fue la segunda más mencionada, los entrevistados se centran en que un buen líder sabe delegar funciones, toma decisiones efectivamente, tiene una buena dirección, establece objetivos, es ético y responsable (ver tabla 1). **ALGUNAS MENCIONES FUERON:** “En mi opinión, un líder no es más que una persona que debiese dar dirección, claridad de dirección al equipo de trabajo, hacia donde vamos...”, “Como te mencionaba anteriormente es importante tener una adecuada ejecución de actividades laborales en equipo a través de la comunicación, es decir, poner en claro los objetivos”, “...delegación de funciones adecuadas”, “...rápido en la toma de decisiones...”.

La CATEGORÍA Técnicas de liderazgo actualizadas fue la tercera más mencionada por los entrevistados que resaltan la importancia en la capacitación sobre cómo ser líderes e identifican la democracia y el *empowerment* como puntos importantes para un buen liderazgo, además promueven otros estilos de liderazgo como el competitivo, situacional y ágil, también mencionan el benchmarking como una técnica que podría funcionar (ver tabla 1). **ALGUNAS MENCIONES FUERON:** “Principalmente autocapacitación, sensibilidad con nuestro personal que es muy importante...”, “Identificar los casos de éxito dentro y fuera de su empresa. Realiza constante “benchmarking” para revisar sus procesos internos, y adoptar aquellas prácticas, conductas y valores que ayudarán al proceso de ganar-ganar empresa- empleado”, “...también un liderazgo es todas las personas tienen el mismo voto por igual...”, “Existen diferentes tipos de liderazgo, en este caso uno muy usado es el liderazgo competitivo, el cual se centra en fomentar la creatividad y la participación del personal...”.

Las CATEGORÍAS Ser empático y Buena comunicación fueron mencionadas por aquellos entrevistados que destacan la empatía, el respeto y la comunicación como factores fundamentales de un buen liderazgo (ver tabla 1). **ALGUNAS MENCIONES FUERON:** “...tiene que haber mucha empatía entre todos los integrantes de la empresa...”, “...una muy importante el saber que tienes el respeto o el apoyo de tu líder para poder implementar lo que te está pidiendo...”, “...que pueda

también comunicar las ideas y establecer objetivos...”, “Bueno, pues aquí volvemos a lo mismo, o sea, una de las características que debe tener el comportamiento de un líder es saber escuchar, entender”.

Similitudes y diferencias entre géneros

Tabla 2. Comparación entre hombres y mujeres.

Categorías	Hombres	Mujeres
Cómo es el liderazgo		
Tener el poder	37%	45%
Son pocos los líderes	30%	45%
Liderazgo autocrático	30%	25%
Ha ido evolucionando a ser democrático	15%	25%
Cómo debe ser el liderazgo		
El líder se preocupa por el bienestar del equipo	56%	85%
Obtener resultados de manera efectiva	26%	35%
Técnicas de liderazgo actualizados	41%	15%
Ser empático	26%	20%
Buena comunicación	15%	35%
Ser un ejemplo	19%	20%
Inteligencia emocional	7%	15%
Toma en cuenta los diferentes puntos de vista	15%	0%

Entre las principales similitudes que se encontraron al comparar lo que los entrevistados hombres comentaron contra lo que las entrevistadas mujeres mencionaron fue que ambos grupos resaltan las **CATEGORÍAS** de Tener el poder y la de Liderazgo autocrático en el liderazgo actual, sin embargo, las diferencias (mayor a un 10%) encontradas son que las mujeres mencionaron más las **CATEGORÍAS** de Son pocos los líderes y Ha ido evolucionando a ser democrático (ver tabla 2).

En cuanto a cómo debe ser el liderazgo, ambos grupos coinciden en las **CATEGORÍAS** de Obtener resultados de manera efectiva, Ser empático y Ser un ejemplo, mientras las principales diferencias se pueden observar en la **CATEGORÍA** de El líder se preocupa por el bienestar del equipo que fue mencionada por la mayor parte del grupo de mujeres, también las mujeres mencionaron más la **CATEGORÍA** de Buena comunicación, por otro lado, los hombres mencionaron más las **CATEGORÍAS** de Técnicas de liderazgo actualizadas y Toma en cuenta los diferentes puntos de vista (ver tabla 2).

Similitudes y diferencias entre generaciones

Tabla 3. Comparación entre Gen X + Baby boomers y Milenials.

Categorías	Gen X + Baby boomers	Milenials
Cómo es el liderazgo		
Tener el poder	40%	41%
Son pocos los líderes	35%	37%
Liderazgo autocrático	35%	22%
Ha ido evolucionando a ser democrático	20%	19%
Cómo debe ser el liderazgo		
El líder se preocupa por el bienestar del equipo	65%	70%
Obtener resultados de manera efectiva	30%	30%
Técnicas de liderazgo actualizados	20%	37%
Ser empático	20%	26%
Buena comunicación	10%	33%
Ser un ejemplo	25%	15%
Inteligencia emocional	10%	11%
Toma en cuenta los diferentes puntos de vista	0%	15%

En cuanto a cómo es el liderazgo actualmente, las principales similitudes encontradas en la comparación entre lo que mencionaron las dos generaciones son que ambos grupos coinciden en las CATEGORÍAS de Tener el poder, Son pocos los líderes y Ha ido evolucionando a ser democrático y la principal diferencia es que la Gen X + Baby boomers mencionaron más la categoría de Liderazgo autocrático (ver tabla 3).

En relación con cómo debe ser el liderazgo, ambos grupos coinciden en las CATEGORÍAS de El líder se preocupa por el bienestar del equipo, Obtener resultados de manera efectiva y Ser empático, no obstante, las principales diferencias son que los Milenials mencionan más las CATEGORÍAS de Técnicas de liderazgo actualizadas, Buena comunicación y Toma en cuenta los diferentes puntos de vista, mientras que la Gen X + Baby boomers mencionaron más la CATEGORÍA de Ser un ejemplo (ver tabla 3).

Discusión

Los hallazgos en el liderazgo actual o tradicional fueron las siguientes CATEGORÍAS: 1) Tener el poder, 2) Son pocos los líderes, 3) Liderazgo autocrático y 4) Ha ido evolucionando a ser democrático. Tal como lo señalan Tost et al. (2013) y Maner y Mead (2010) el poder mal gestionado afecta a los

subordinados, generando un clima organizacional negativo. De igual manera, esta situación se ve reflejada en cómo es el liderazgo tradicional, de acuerdo con la experiencia de los entrevistados. Maner y Mead (2010) confirman lo anterior al señalar que algunos líderes buscan su propio estatus a costa de los objetivos del equipo y de la organización. En el marco político (Bolman y Deal, 2017), la efectividad del liderazgo se encuentra relacionada con la utilización del poder (Van Dijke, 2020), de esta manera, aparecen líderes autocráticos, tal como lo mencionan los entrevistados. Así, Akin (2022) resume estas perspectivas en las que se enfatiza la jerarquía, el control y el paternalismo del liderazgo.

Se mencionó también, con menor frecuencia, que el liderazgo ha ido evolucionando a ser democrático, esta situación plantea una transición hacia estilos más participativos y enfocados al equipo (Benmira y Agboola, 2021). Esta situación se revisa con mayor profundidad cuando se discute el liderazgo ideal o moderno.

Complementando esta perspectiva tradicionalista encontramos las comparaciones que se llevaron a cabo en relación con el género de los entrevistados, ambos géneros coinciden en las categorías de Tener el poder y Liderazgo autocrático, en cambio, el género femenino tiene una diferencia mayor en las categorías de Son pocos los líderes y Ha ido evolucionando a ser democrático. Manzo (2023) menciona que el liderazgo mexicano está influido por estructuras patriarcales tradicionales y el género. Ruiz et al. (2023) enfatizan que lo anterior ocasiona una percepción negativa de los liderazgos autoritarios. En ese sentido, se considera que aparecen tanto las similitudes como las diferencias mencionadas en este párrafo.

El otro complemento a lo tradicional lo encontramos en la comparación de los grupos de generaciones, Baby Boomers (1946-1964), Generación X (1965-1980), Millennials o Generación Y (1981-1996). La comparación destaca la diferencia entre la Gen X + Baby boomers en la categoría de Liderazgo autocrático, encontrándose similitud en las demás categorías. Akin (2022) menciona que en México el liderazgo está relacionado con prácticas tradicionales que coinciden con la diferencia encontrada en estos grupos de generaciones.

Los hallazgos en el liderazgo ideal o moderno fueron las siguientes categorías: 1) El líder se preocupa por el bienestar del equipo, 2) Obtener resultados de manera efectiva, 3) Técnicas de liderazgo actualizadas, 4) Ser empático, 5) Buena comunicación. Estas categorías reflejan la transición del liderazgo mexicano antes mencionada, además reflejan y amplían una perspectiva deseada por los entrevistados. Benmira y Agboola (2021) plantean que la transición sea hacia aspectos más participativos y concentrados en el equipo tal como lo mencionan los entrevistados en la categoría de El líder se preocupa por el bienestar del equipo. Yukl (2013) menciona que en el avance del estudio del liderazgo se ha ido superando la “teoría del gran hombre” y se ha ido sustituyendo con

modelos sistemáticos que reflejan la interacción social en la organización. Esto no deja de lado la importancia de la categoría 2 de que se requiere un liderazgo efectivo. Rodríguez (2023) menciona la búsqueda de líderes actualizados que impulsen el crecimiento de sus seguidores. En este sentido, la categoría 3 está orientada al empoderamiento de los empleados, así como, identificar otros estilos de liderazgo, como el competitivo y el situacional (Meuser et al., 2016). Estudios como los de Ruiz y Hamlin (2019) y Ruiz, Hamlin y Torres (2023) han mencionado que en México se valora el liderazgo hacia el desarrollo humano y a la empatía con el trabajador que coincide con la categoría identificada como Ser empático. Agazu y Debela (2024) identifican el liderazgo efectivo con entornos en los que existe una clara comunicación. Esto se relaciona con la categoría Buena comunicación.

En cuanto al aspecto complementario, encontramos que el género femenino enfatiza, como diferencia, que el líder se preocupe por el bienestar del equipo y también, como otra diferencia importante, la existencia de una buena comunicación, en cambio, el género masculino sus diferencias con el otro grupo fueron en las categorías de Técnicas de liderazgo actualizadas y Toma en cuenta los diferentes puntos de vista. Bolman y Deal (2017) establecen que, en el marco de recursos humanos, el líder es un mediador entre los intereses de la organización y de las personas en la búsqueda de lograr una congruencia que beneficie a ambas partes.

Las diferencias encontradas en la importancia de las categorías para los grupos de generaciones fueron que en la generación X + Baby boomers la categoría de Ser un ejemplo fue la de mayor diferencia. En cambio, para los Milenials las de mayor diferencia fueron Técnicas de liderazgo actualizadas, Buena comunicación y Toma en cuenta los diferentes puntos de vista. El liderazgo mejora la productividad al generar ambientes colaborativos y establecer objetivos comunes para alinear los equipos (dos Reis y Carrino, 2024).

En esta discusión se presenta como el liderazgo tradicional clarifica la percepción de los entrevistados acerca de que tener el poder y el liderazgo autocrático caracterizan dicho liderazgo. Además, varios de los estudios recopilados en la revisión de literatura confirman dichas características principales. De menor manera, aparece una transición hacia el liderazgo ideal, respaldada por la literatura teórica. Por último, fue posible caracterizar el deber ser expresado por los participantes del liderazgo ideal que les interesaría que se presentara en la organización mexicana. Esto último amparado también por la revisión de literatura teórica que se llevó a cabo.

Conclusión

Tal como se mencionó, los hallazgos obtenidos sobre el liderazgo están enfocados hacia el líder que supervisa personas en distintos niveles de la organización mexicana, por lo tanto, subrayan el papel del liderazgo en la supervisión de personas, además, apoya lo mencionado por los participantes.

En cuanto al liderazgo tradicional, encontramos bastantes dificultades para la supervisión de personas, en cambio, en el liderazgo ideal, lo que entre otras cosas se busca, es mejorar la relación de los empleados con la supervisión.

Se mencionó como parte de la revisión de literatura una coexistencia entre lo que es el liderazgo actual o tradicional con lo que debería ser el liderazgo ideal. En el análisis de lo mencionado por los participantes como en el análisis teórico fue posible establecer dicha coexistencia. Lo cual permite señalar las brechas de liderazgo en el contexto mexicano y corroborado por el aspecto teórico. Así, se establecen las aportaciones al conocimiento sobre este tema que resultan de esta investigación.

Tal como fue señalado al final de la discusión es posible decir que se cumplió el propósito establecido al inicio de esta investigación, ya que se identificó los elementos de liderazgo actual y del liderazgo ideal para establecer las distintas características que dicho liderazgo presenta.

También se llevaron a cabo las comparaciones de género y de generaciones, las cuales reflejaron algunas diferencias entre los distintos grupos de manera que, aunque mínimas, ya orientan la posibilidad de seguir investigando las mismas para encontrar una mayor profundización al respecto.

En relación con las limitaciones, se cuestiona la generalidad de los hallazgos de los estudios cualitativos, sin embargo, Gioia (2021) propone que algunos hallazgos pueden ser generalizados en otros contextos dependiendo de su aceptación en circunstancias similares. En este caso, se considera que, en un amplio contexto de las organizaciones mexicanas, estos hallazgos se reflejan en gran manera.

En cuanto a la investigación futura, se puede continuar con más estudios cualitativos que permitan profundizar aún más de lo alcanzado en este trabajo. Sin dejar de lado, la posibilidad de realizar una investigación cuantitativa con los principales hallazgos encontrados.

Referencias

- Agazu, B., y Debela, K. (2024). Leadership Effectiveness. *Library Leadership y Management*. <https://doi.org/10.5860/llm.v38i2.7611>.
- Akın, C. (2022). A Theoretical Evaluation on Traditional Leadership Approaches. *Education Quarterly Reviews*. <https://doi.org/10.31014/aior.1993.05.04.596>.
- Anyanugo, M., Ololube, N., y Okuru, C. (2024). Establishing the Basis for Organizational Success through Effective Leadership. *South Asian Research Journal of Humanities and Social Sciences*. <https://doi.org/10.36346/sarjhss.2024.v06i04.003>.
- Benmira, S., y Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3 - 5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>.
- Bolman, L. G., y Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley y Sons.
- Carton, A. (2021). The Science of Leadership: A Theoretical Model and Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091227>.

- Chamberlin, M., Nahrgang, J., Sessions, H., y De Jong, B. (2024). An examination of shared leadership configurations and their effectiveness in teams. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2774>.
- Chiu, C. Y. C., Owens, B. P., y Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of applied psychology*, 101(12), 1705.
- Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., y Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25, 36-62. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2013.11.005>.
- dos Reis, M. M., y Carrino, A. L. (2024). Gestão de equipes: O papel do líder para o desenvolvimento de uma empresa. *International Seven Journal of Multidisciplinary*, 3(3), 1024–1035. <https://doi.org/10.56238/isevmjv3n3-013>
- Gioia, D. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20-29.
- Guinote, A. (2017). How Power Affects People: Activating, Wanting, and Goal Seeking. *Annual Review of Psychology*, 68, 353–381. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044153>.
- Hannah, S., Avolio, B., Luthans, F., y Harms, P. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *Leadership Quarterly*, 19, 669-692. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2008.09.007>.
- Hoffman, B., Woehr, D., Maldagen-Youngjohn, R., y Lyons, B. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 347-381. <https://doi.org/10.1348/096317909X485207>.
- Kim, S., y Shin, M. (2022). Effective Leadership Differs Between Organizations: A Comparative Study of US and German Multinational Corporations in South Korea. *SAGE Open*, 12. <https://doi.org/10.1177/21582440221097890>.
- Koeslag-Kreunen, M., Van Den Bossche, P., Hoven, M., Van Der Klink, M., y Gijselaers, W. (2018). When Leadership Powers Team Learning: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 49, 475 - 513. <https://doi.org/10.1177/1046496418764824>.
- Liao, C., Wu, J., Wayne, S., Liden, R., y Song, L. (2024). It's Unexpected but Good: Leader Traditionality Fuels Greater Follower Reciprocation to Servant Leadership. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063231221979>.
- Lorinkova, N., Pearsall, M., y Sims, H. (2013). Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive versus Empowering Leadership in Teams. *Academy of Management Journal*, 56, 573-596. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.0132>.
- Maner, J., y Mead, N. (2010). The essential tension between leadership and power: when leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest.. *Journal of personality and social psychology*, 99 3, 482-97 . <https://doi.org/10.1037/a0018559>.
- Manzo, A. (2023). The profile of the Mexican employer: a sociocultural issue linked to gender? *Proceedings of The World Conference on Social Sciences*. <https://doi.org/10.33422/worldcss.v1i1.36>.
- Meuser, J., Gardner, W., Dinh, J., Hu, J., Liden, R., y Lord, R. (2016). A Network Analysis of Leadership Theory. *Journal of Management*, 42, 1374 - 1403. <https://doi.org/10.1177/0149206316647099>.
- Roberts, C., Kumar, K., & Finn, G. (2020). Navigating the qualitative manuscript writing process: some tips for authors and reviewers. *BMC Medical Education*, 20(1), 439.
- Rodriguez, G. (2023). Impact of Leadership on Corporate Social Responsibility in Mexico. *International Journal of Leadership and Governance*. <https://doi.org/10.47604/ijlg.1924>.
- Ruiz, C., Hamlin, R., y Torres, L. (2023). Comparative study of the perceptions of Mexican and Colombian employees about managerial and leadership behavioural effectiveness. *European*

- Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/ejtd-06-2021-0076>.
- Ruiz, C., y Hamlin, B. (2019). Perceived managerial and leadership effectiveness in Mexico and the USA. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2019-0004>.
- Strauss, A., y Corbin, J. (2016). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Tost, L., Gino, F., y Larrick, R. (2013). When Power Makes Others Speechless: The Negative Impact of Leader Power on Team Performance. *Academy of Management Journal*, 56, 1465-1486. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.0180>.
- Turner, C., y Astin, F. (2021). Grounded theory: what makes a grounded theory study? *European Journal of Cardiovascular Nursing*, 20(3), 285-289.
- Van Dijke, M. (2020). Power and leadership. *Current opinion in psychology*, 33, 6-11 . <https://doi.org/10.1016/j.copsy.2019.06.012>.
- Weckesser, A., y Denny, E. (2022). BJOG perspectives—qualitative research: role of theory and ethics. *Bjog*, 129(9), 1608.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of management review*, 14(4), 490-495.
- Yadav, D. (2022). Criteria for good qualitative research: A comprehensive review. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 31(6), 679-689.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, 9/e. Pearson Education India.