

Liderazgo transcultural: factor para la competitividad de las organizaciones

Nadina Valentín, María Elena Rivera, Jeff Mbawmbaw,
Rafael Nieto y Raymundo Téllez

Universidad Simón Bolívar, México, D. F.

Resumen

El objetivo del presente trabajo es describir los conceptos más relevantes en torno al liderazgo, así como al aspecto transcultural del mismo y su impacto en las organizaciones, considerando algunas variables relacionadas con el liderazgo transcultural, como son cultura y cultura organizacional, habilidades de liderazgo y dimensiones transculturales. Se ilustra el estilo de liderazgo que predomina en las organizaciones mexicanas, así como el papel de la visión transcultural para la competitividad de las organizaciones.

Palabras clave: liderazgo transcultural; organizaciones; competitividad; México.

Abstract

The objective of the present work is to describe the more relevant concepts of leadership as well as the cross cultural aspect of it and its impact on the organizations, considering some variables related to cross cultural leadership such as culture and organizational culture, leadership abilities and cross cultural dimensions. The leadership style prevailing in Mexican organizations is illustrated, as well as the character of the cross cultural vision for the competitiveness of the organizations.

Keywords: cross cultural leadership; organizations; competitiveness; Mexico.

Introducción

El mercado y el mundo están impulsando cambios rápidos, continuos, complejos e inciertos, tanto en la manera de ser como en la de hacer las cosas, así como en la forma de organizarse. En ese sentido, se requiere un nuevo enfoque, tanto para las organizaciones, como para el liderazgo, que sea un medio eficaz para hacer frente a estos cambios que implican pasar del mundo de *ceteris paribus* (todas las cosas permanecen constantes), al de *mutatis mutandis* (todas las cosas cambian al mismo tiempo), buscando minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades. La tarea fundamental que debe desarrollar el líder en las organizaciones es encontrar los atributos necesarios y suficientes, de acuerdo con un contexto determinado, que ayuden a la creación de un sistema sustentable, con base en la transculturalidad y el conocimiento, puesto que valorar y manejar con efectividad la diversidad es un imperativo para competir con éxito en las organizaciones.

Objetivo

El objetivo del presente trabajo es describir los conceptos más relevantes en torno al liderazgo, así como al aspecto transcultural del mismo y su impacto en las organizaciones, considerando algunas variables relacionadas con el liderazgo transcultural, como son cultura y cultura organizacional, habilidades de liderazgo y dimensiones transculturales.

Liderazgo y habilidades de liderazgo

Las referencias sobre la teoría del liderazgo y/o el concepto de líder tienden a hablar de la historia de "los grandes" hombres. Analizar sus características es una tarea compleja, sin embargo, también puede ser una actividad atrayente cuando se analizan los principios, visiones, proyectos de vida y de sociedad que tenían y defendían personas como Mahatma Gandhi, Teresa de Calcuta, Simón Bolívar, Nelson Mandela o Martin Luther King. El liderazgo no sólo se encuentra en el ámbito político o social, sino también en todo tipo de organizaciones competitivas

y sustentables, donde éste se ha convertido en un aspecto fundamental para su desarrollo, fortalecimiento y expansión. Por ello, cualquier introducción al tema del liderazgo ha de intentar comprender en qué consiste este concepto y sus implicaciones, entre ellas, su vinculación con la cultura en general, con la cultura empresarial, el liderazgo transcultural y la competitividad de las organizaciones en la era de la globalización.

El liderazgo se define como “un arte y una ciencia que ayuda a los demás a decidir sobre los objetivos y el trabajo que se tiene que realizar para alcanzarlos” (Etling, 1998, pp. 9-10). En sí, el liderazgo es una relación de influencia entre los líderes y los seguidores en torno a sus objetivos en común y a la tarea que realizan o que desean llevar a cabo. El líder es aquella persona con mayor poder y mayor capacidad de influencia en un grupo (Worchel, Cooper, Goethals y Olson, 2002). Por lo tanto, para que surja el liderazgo, se requieren situaciones de interacción, por lo menos entre dos personas, aunque la mayoría de las veces se establece en grupos más amplios. El interés por los procesos grupales surge paulatinamente durante los años sesenta (1960) y ha ido en aumento con el paso del tiempo.

Una de las obras clásicas que aborda el liderazgo como proceso grupal es *Dinámica de Grupos. Investigación y teoría*, de Cartwright y Zandler (1997) (publicada en inglés en 1967 y en español en 1971). Algunos de los temas que aborda este texto son *conducta del líder, estructura del liderazgo y estilos de liderazgo*. De acuerdo con la perspectiva histórica de los diferentes enfoques y modelos en torno al estilo del liderazgo, Rivas Tovar (2004) propone dos grandes grupos: el de los modelos clásicos y el de los contemporáneos. Entre las primeras clasificaciones de liderazgo pueden recordarse el estilo directivo, el democrático y el indirecto (White y Lippitt, 1997). Dentro de los modelos de liderazgo contemporáneos cabe mencionar el liderazgo transformacional, el transaccional y el relacional (Cardona, 2001; Bass, 1997).

Durante décadas se ha cuestionado si los líderes nacen como tales o si se convierten en líderes a partir de las experiencias de aprendizaje. La duda central ha sido: ¿los líderes nacen o se hacen? Toda persona es susceptible de tener una formación de liderazgo o de ser líder. El liderazgo es un proceso, por lo que ser líder no es una realidad dada o una herencia, sino más bien, desde la perspectiva de la

antropología filosófica, es una realidad dinámica, pues la persona es una realidad que existe, se va formando y vive haciéndose.

Hoy en día, existe un común acuerdo de la interacción de múltiples factores para explicar el liderazgo, aunque hay una coincidencia en que éste puede ser desarrollado. No todas las personas deben ejercer de manera simultánea su rol como líderes; habrá momentos y circunstancias en la vida familiar, académica y laboral que se requiera optar por una postura de líder y otras tantas de seguidor. También se reconoce el factor de la situación o contingencia en la aparición de diversos tipos de líderes con diferentes características, las cuales varían de acuerdo con el momento histórico y las circunstancias. Las características innatas de una persona pueden ser un factor que facilite su posición y postura de liderazgo; sin embargo, el liderazgo también puede ser aprendido y desarrollado si se entrenan ciertas habilidades y competencias (Worchel *et al.*, 2002).

A pesar de las diferencias individuales, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) han encontrado que los líderes excepcionales comparten algunas prácticas y conductas fundamentales: retan el proceso, buscan oportunidades, experimentan y corren riesgos, inspiran una visión compartida, poseen visión del futuro, involucran a los demás, propician la colaboración, fortalecen a otros, modelan el camino, ponen el ejemplo, alientan el ánimo, reconocen la contribución individual, celebran los logros. De igual manera, Casares (1996) plantea que lo que varía entre las personas y los diferentes tipos de líderes, más bien es el grado y el nivel de dominio de las habilidades o capacidades.

Recientemente, se está enfocando la atención en el líder que ejerce su función en el servicio a los demás, a este tipo de liderazgo se le denomina “liderazgo de servicio”, cuyas características son promover la escucha, empatía, sanación, conciencia, persuasión, conceptualización, visión, atención, crecimiento construcción comunitaria y vocación (Greenleaf, 1977 y Larry Spears, 1995, en Barbuto y Wheeler, 2004). Desde esta perspectiva, una de las tareas fundamentales de un líder es mantener una actitud de “cuidado” hacia el otro. Según Boff (2002), el término “cuidado” deriva del latín *cura, coera* o de *cogitare-cogitatus*: cogitar, pensar, poner atención, mostrar interés, manifestar una actitud de preocupación, de entrega y de responsabilidad. El cuidado

sólo surge cuando la existencia de alguien es reconocida y apreciada, cuando hay interés y respeto por el otro. Frente a los paradigmas del sistema político, económico, educativo y social actual, las habilidades de liderazgo anteriormente mencionadas habrán de considerarse como factores fundamentales para el desarrollo de las organizaciones competitivas y sustentables, y formar parte en todo momento de una determinada cultura empresarial.

Cultura y cultura empresarial

Para Hofstede y Hofstede (2005), la cultura es siempre un fenómeno colectivo, el cual conforma una programación mental semejante a un software que se construye con patrones de pensamiento, sentimientos y posibles conductas aprendidos a través del tiempo y que se adquirieron en la temprana infancia; conforman "las reglas no escritas del juego social". También, la cultura se refiere a normas de comportamiento y valores compartidos entre un grupo de personas: las primeras constituyen formas de actuar comunes o persistentes, que se observan en un grupo y que prevalecen porque los integrantes del mismo las asumen y transmiten a los nuevos miembros, recompensando a quienes se adaptan al grupo y sancionando a los que no lo hacen; y, por su parte, los valores constituyen intereses y objetivos compartidos por la mayoría de las personas que componen un grupo y tienden a normar el comportamiento del grupo y a prevalecer a lo largo del tiempo, incluso cuando los integrantes de éste han cambiado (Kotter, 1997; Milliken y Martins, 1996).

La cultura de una organización se manifiesta en los valores y principios que transmiten y practican sus miembros, en las actitudes y comportamientos de los colaboradores, en las normas y políticas éticas, en la integración de su ambiente de trabajo y en las historias que acontecen en la organización (Giberson, 2001). Cada organización posee una cultura distintiva, cuyas principales funciones son generar la unidad interna y colaborar en el proceso de adaptación de la organización con el ambiente externo (Lussier y Achua, 2002). Cuando la cultura de una organización se adapta a las necesidades de su ambiente externo, por lo general, a sus integrantes les resulta sencillo instrumentar sus estrategias (Schein, 1992). Por ejemplo, un plan de innovación de pro-

ductos y liderazgo tecnológico puede prosperar en una cultura donde se promueven la creatividad, el cambio, el riesgo y desafío del *status quo*. A mayor coherencia entre cultura y estrategia, mayor éxito tendrán los empleados e integrantes de la organización en lograr una ventaja competitiva (Alexander y Wilson, 1997).

El comportamiento humano influye de manera poderosa en la cultura corporativa y en el clima empresarial (Triandis, 1994), al afianzar los valores compartidos y profundamente arraigados o, en su caso, incorporar en la cultura corporativa nuevos valores y normas como parte de la adaptación de la organización a los cambios en el entorno, "...todo esto ocurre sin que exista una intención consciente, y por ello resulta difícil desafiar e incluso discutir el hecho. Con la cultura pues, acontece un proceso de renovación y enriquecimiento permanente de la misma a través de la incorporación de nuevas prácticas en las viejas prácticas culturales..." (Kotter, 1997, p. 167).

Geert Hofstede, en una entrevista realizada por Hoppe (2004), menciona que es inadecuado analizar una cultura desde los parámetros de otra y cuestiona los métodos e instrumentos para analizar a los individuos, a los grupos, a las organizaciones y a las naciones:

No podemos comparar a los países con las categorías desarrolladas para comparar a los individuos, puesto que no son individuos tamaño *kingsize*, sino sistemas sociales. Es como el bosque y los árboles, el bosque no es un árbol tamaño *kingsize*, sino un ecosistema con diferentes individuos, instituciones y recursos. Para comparar organizaciones y ocupaciones uno necesita nuevamente diferentes categorías. El problema es que cada nivel es manejado por una diferente disciplina social: los países por la antropología y la ciencia política; las organizaciones y las ocupaciones por la sociología, y los individuos, por la psicología. La mayoría de los autores han sido entrenados sólo en una de estas disciplinas. Cuando se mueven en el territorio de otra disciplina no se dan cuenta de las diferentes leyes que aplican ahí o piensan que no las necesitan. En esta era de interdependencia, elegir el adecuado nivel de análisis y lo que ocurre cuando nos movemos a través de los diferentes niveles debería ser parte del entrenamiento básico de todas las ciencias sociales, lo cual raramente ocurre (Hofstede en Hoppe, 2004, p. 76).

El liderazgo transcultural y sus dimensiones

El encuentro entre diferentes culturas no puede hacerse sin dificultades: gente, grupos y naciones que piensan, sienten y actúan diferente, experimentan problemas comunes que demandan de cooperación para su solución, como los problemas de preservación y conservación del ambiente, que no respetan las fronteras nacionales o regionales, al igual que la pobreza, el terrorismo, la recesión mundial, el narcotráfico o la explotación infantil. Sólo el conocimiento y la comprensión de las similitudes y las diferencias en el modo de pensar, sentir y actuar de los líderes y las comunidades pueden ayudar para avanzar en las soluciones de estas problemáticas comunes. Entendiendo que si muchas de estas soluciones no pueden ser implementadas, es porque no se toma en cuenta la diversidad y las diferencias de pensamientos entre los actores, lo que vuelve difícil el entendimiento entre las personas, así como la posibilidad de conjuntar esfuerzos para la solución de los problemas comunes. Estas diferencias de pensamiento y acción entre los individuos tienen gran parte de su explicación en el factor de la cultura (Hofstede y Hofstede, 2005).

Para los autores de este trabajo, el liderazgo transcultural es el proceso de conducir o contribuir en un acto integrando los componentes culturales para su realización. Es el liderazgo el que involucra diferentes culturas, formas de pensar, ideologías y que, al ser incluyente, permea a grupos más amplios, más globales. En suma, el liderazgo busca trascender al romper barreras culturales y lograr integrar diversas formas de pensar. El liderazgo transcultural implica conocimiento de los otros y sensibilidad ante sus posturas en diferentes aspectos de la vida; considera las diferentes culturas, sus aspectos principales y la forma en que afectan a los individuos y a las organizaciones.

El liderazgo transcultural es una necesidad de desarrollo y crecimiento, su incorporación podría permitirnos resolver problemas fundamentales de México, dado que es un país de multietnias, diverso y, por lo tanto, complejo. No sólo se aplica a las culturas de diferentes países o regiones del mundo, sino también a nuestras propias subculturas, por ello, deberíamos empezar por aplicar los conocimientos derivados del liderazgo transcultural en nosotros mismos.

Un líder transcultural, por lo general, es flexible y adaptable, se muestra abierto, asertivo, empático, actualizado, informado, tolerante y utiliza tecnologías de la información, además de que promueve en las organizaciones la generación de células de aprendizaje, es decir, grupos en donde se puede compartir en equipo las ideas desde diferentes puntos de vista, espacios para la multidisciplinariedad y el aprendizaje, tanto para aprender a desaprender, como para aprender a aprender y para aprender a emprender (Villarreal y Villarreal, 2003).

Al trabajar dentro de la compañía IBM, Hofstede realizó una de las aportaciones más significativas a la comprensión de los fenómenos transculturales, al analizar, inicialmente en 17 países, cuál es su ubicación en cinco dimensiones para el análisis de las culturas; hoy día cuenta con información proveniente de 74 países. Las dimensiones transculturales que propone Hofstede son: Distancia del poder (desigualdad-igualdad), Colectivismo-Individualismo, Masculinidad-Femineidad, Evitación de la incertidumbre alta-Evitación de la incertidumbre baja y Visión a corto plazo-Visión a largo plazo. Inicialmente, su trabajo se centró en las primeras cuatro dimensiones, sin embargo, conforme obtenía información que ampliaba los datos del proyecto, fue apareciendo la quinta dimensión: la Perspectiva a corto plazo-Perspectiva a largo plazo.

Una de las fortalezas de esta investigación es que, al pertenecer a la misma compañía, los empleados compartían condiciones semejantes en torno a las normas y procedimientos de trabajo, y poseían una cultura empresarial similar; pero las respuestas de los empleados también estaban directamente relacionadas con factores propios de las características culturales (sociales y medioambientales) del país o región donde se encontraban.

Tabla 1. Países o regiones que se ubican en los extremos primero y último de cada una de las cinco dimensiones que propone Hofstede

	Distancia del poder	Evitación de la incertidumbre	Masculinidad	Individualismo	Visión a largo plazo
Primer lugar	Malasia y Eslovaquia	Grecia	Eslovaquia	Estados Unidos	China
Último lugar	Austria	Singapur	Suecia	Guatemala	Paquistán

Elaborado a partir de Hofstede y Hofstede (2005).

En la Tabla 1, de los 74 países analizados por Hofstede y Hofstede (2005), los que ocupan el primer lugar en Desigualdad social son Malasia y Eslovenia, y en el que menos se presenta es Austria. Grecia aparece en el primer lugar de Evitación de la incertidumbre, en contraste con Singapur que está en el último. La mayor tendencia a la autoridad masculina se expresa en Eslovaquia y la menor en Suecia. El principal representante de la dimensión de Individualismo es Estados Unidos y el del Colectivismo es Guatemala. Con una submuestra de 39 países, China se ubica en el primer lugar de la Visión a largo plazo, mientras que Pakistán representa su opuesto, la Visión a corto plazo. Cabe aclarar que las dimensiones propuestas por Hofstede han sido retomadas ya sea de manera aislada o en conjunto por diversos investigadores: por ejemplo, sobre la dimensión de Individualismo-Colectivismo, se pueden mencionar los trabajos de Allik y Realo (2004), Kurman y Sriram (2002) y Triandis (1998), entre muchos otros.

Bajo la misma línea del estudio de las dimensiones transculturales, surge el proyecto “Globe”, dirigido por House (1999), en el cual participa una red de 170 científicos y estudiantes de administración de 61 culturas del mundo, que trabajan en esfuerzos coordinados a largo plazo, con el objeto de examinar las interrelaciones entre la cultura social, la cultura organizacional y las prácticas del liderazgo organizacional. La meta del proyecto “Globe” fue desarrollar una teoría basada en evidencia científica que describa, entienda y prediga el impacto de las variables culturales sobre el liderazgo y los procesos organizacionales, así como la efectividad de estos procesos y, para ello, estudiaron la interacción entre diversos factores: el líder, su comportamiento, características y prácticas; los valores socioculturales del medio en el que se desenvuelve; la cultura organizacional; las contingencias que ocurren en las organizaciones; las creencias que se tienen en torno al liderazgo, y la efectividad y el grado de aceptación del líder.

Los resultados confirmaron la hipótesis de que el liderazgo basado en el valor del carisma es reconocido universalmente, al igual que las dimensiones del liderazgo humano y participativo. En la Tabla 2 se describen las nueve dimensiones de liderazgo transcultural en las que basaron su trabajo.

Tabla 2. Dimensiones del liderazgo transcultural analizados dentro del proyecto “Globe”

Nombre de la dimensión	Definición
Distancia del poder	El grado en el que los miembros de una colectividad esperan que el poder sea distribuido equitativamente.
Evitación de la incertidumbre	El grado en el que una sociedad, organización o grupo se basa en las normas sociales, reglas y procedimientos para reducir la impredecibilidad de los eventos futuros.
Orientación humana	El grado en el que la colectividad alienta y recompensa a los individuos por ser justos, altruistas, generosos, cariñosos y amables con los demás.
Colectivismo 1	El grado en el que las prácticas organizacionales, sociales e institucionales alientan y recompensan la distribución colectiva de los recursos y la acción colectiva.
Colectivismo 2	El grado en el que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión a sus organizaciones y a sus familias.
Asertividad	El grado en el que los individuos son asertivos, dominantes y demandantes en sus relaciones con los otros.
Igualdad de género	El grado en el que una colectividad minimiza la inequidad de género.
Orientación al futuro	Grado en el que una colectividad alienta las conductas orientadas al futuro, tales como retrasar la gratificación, planear e invertir en el futuro.
Orientación al desempeño	Grado en el que una colectividad alienta y recompensa a los miembros de un grupo por mejorar su desempeño y excelencia.

Adaptado de House (1999).

Dimensiones del liderazgo evaluadas en población mexicana

A pesar de que cada vez hay más información sobre la economía, la política y el gobierno de nuestro país, existe un gran desconocimiento en cuanto a la conducta de liderazgo en México (Drost y Von Glinow, 1998). Entre los estudios transculturales más antiguos en los que se ponen a prueba aspectos relacionados con el liderazgo en la población mexicana, se encuentran los de Reitz y Groff (1972), quienes al comparar el *locus* de control entre empleados de una fábrica de diferentes nacionalidades, encontraron que los trabajadores norteamericanos tenían mayor *locus* de control interno en los temas de liderazgo y éxito, que los empleados tailandeses y mexicanos.

Más recientemente, Drost y Von Glinow (1998) realizaron un estudio en el que participaron 422 gerentes y empleados de 38 empresas del sector manufacturero y de servicios, donde analizaron las percepciones de dos dimensiones del liderazgo: 1) la conducta del líder orientada a la tarea, y 2) la orientada a la consideración hacia los empleados. Estos investigadores encontraron que las percepciones de los gerentes sobre sus propias conductas de liderazgo son diferentes a las percepciones que tienen de ellos sus subordinados, además de que los dos tipos de liderazgo analizados fueron opuestos entre sí, es decir, los participantes consideraron que no se puede ser un líder orientado a la tarea y a la vez ser considerado con los empleados, hecho que difiere con lo reportado en otras investigaciones provenientes de diferentes países.

Buscando identificar las diferencias en las prácticas de liderazgo en las empresas mexicanas y estadounidenses, Slater, Boone, Price, Martínez, Álvarez, Topete y Olea (2002) realizaron una investigación basada en un instrumento llamado *Leadership Practices Inventory (LPI)*, desarrollado por Kouzes y Posner en 1995. Los resultados de este estudio indicaron que el grupo integrado por estadounidenses otorgó puntajes significativamente más altos que el grupo de mexicanos en todas las dimensiones del instrumento utilizado. Asimismo, el orden jerárquico que los dos grupos le dieron a las diferentes prácticas de liderazgo fue muy diferente y claramente inverso.

Las prácticas de liderazgo evaluadas estaban fuertemente arraigadas en la cultura norteamericana, pero no en la mexicana (en la Tabla 3 puede observarse el rango y puntaje asignados en los dos grupos). Llama la atención que, al parecer, los líderes mexicanos dieron mayor prioridad a los aspectos motivacionales del trabajo que a la integración de equipos y a la capacitación de los mismos, lo cual puede tener una conexión cercana con el tema de la competitividad, pues una alta motivación, aunque fortalece el espíritu, no necesariamente te hace competente en el trabajo. De igual manera, el no darle prioridad a la integración de equipos de trabajo que permitan la colaboración y sinergia en una empresa puede ser un factor de riesgo para la competitividad.

Tabla 3. Comparación del puntaje y grado de importancia que dan estudiantes mexicanos y estadounidense a cinco prácticas de liderazgo

Categoría		Rango		Puntaje	
		México	E. U.	México	E. U.
Animar al corazón	Describe cómo el líder reconoce las contribuciones de los demás para el éxito de la organización.	1	5	21.07	35.93
Inspira una visión compartida	Es la creencia pasional del líder de ser capaz de marcar una diferencia.	2	4	19.54	37.46
Modelar el camino	Revela la manera en la que el líder trata a los demás y les demuestra cómo alcanzar las metas.	3	3	19.52	37.48
Retar el proceso	Indica la tendencia del líder a buscar oportunidades para cambiar el <i>statu quo</i> .	4	2	19.21	37.79
Capacitar a los demás	Promover la colaboración y construir equipos de trabajo eficientes.	5	1	18.73	38.27

Elaborado a partir de Slater *et al.*, 2002.

Al comparar el estilo de liderazgo en las empresas mexicanas en relación con el de otras partes del mundo (Tabla 4), Hofstede y Hofstede (2005) encontraron que en la dimensión de Desigualdad, México se ubica en los lugares 10 y 11, de entre 74 países, lo que indica que la distancia entre diferentes sectores socio-económicos, principalmente entre los ricos y los pobres, es muy alta. En cuanto a la Evitación de la incertidumbre, México se halla en una postura intermedia (lugares 26 y 27). En contraste, la dimensión en la que alcanza un rango más alto es en la de Masculinidad (rango 8). Respecto a la dimensión de Individualismo, nuestro país se encuentra en una posición intermedia (rango 30) en relación con Estados Unidos, ubicado en el primer lugar de Individualismo, y con Guatemala, que se ubica en último lugar de Individualismo y primer lugar de Colectivismo. En la predominancia de la autoridad masculina hay un fuerte contraste entre México y los demás países latinoamericanos, sobre todo con Perú, donde destaca la autoridad femenina (Rango de México 8, de Perú 51-53).

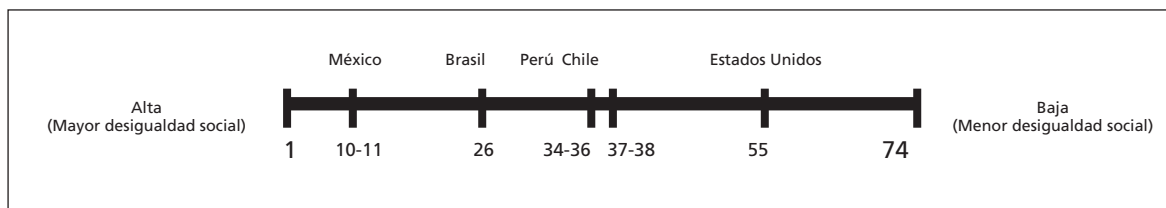
Tabla 4. Ubicación de México en relación con otros países en las dimensiones transculturales propuestas por Hofstede

País y regiones	Desigualdad		Evitación de la incertidumbre		Masculinidad		Individualismo		Visión a largo plazo	
	N=74		N=74		N=74		N=74		N=39	
	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango
México	81	10-11	82	26-27	69	8	30	46-48	---	---
Brasil	69	26	76	31-32	49	37	38	39-40	65	7
Chile	63	37-38	86	17-22	28	67	23	55	---	---
Perú	64	34-36	87	16	42	51-53	16	65-66	---	---
Estados Unidos	40	57-59	46	62	62	19	91	1	29	31
Inglaterra	35	63-65	35	66-67	66	11-13	89	3	25	32-33
Francia	68	27-29	86	17-22	43	47-50	71	13-14	39	19
España	57	45-46	86	17-22	42	51-53	51	30	19	35-36
África del Oeste	77	17-18	54	52	46	41-42	20	56-61	---	---
China	80	12-14	30	68-69	66	11-13	20	56-61	118	1
Japón	54	49-50	92	11-13	95	2	46	33-35	80	4-5
India	77	17-18	40	64	56	28-29	48	31	61	8

Se extrajeron 13 de los 74 países reportados por Hofstede y Hofstede (2005).

De los cinco países del continente americano, que se reportan en la Tabla 4, en México se encuentran los puntajes más altos de desigualdad social. En la Figura 1 se ubican, dentro del continuo de esta dimensión, los cinco países mencionados: Chile, Brasil, Estados Unidos, México y Perú.

Figura 1. Distancia del poder en cinco países del continente americano



Elaborado a partir de los datos reportados por Hofstede y Hofstede (2005).

Contrastando esta dimensión con otros países y regiones, se observa que China, al igual que México, presenta puntajes altos de Desigualdad (rango 8 de 74), aunque manifiesta menor Evitación a la incertidumbre. También en China destaca su Visión a largo plazo (1 de 39), dimensión que no fue evaluada en México. En Estados Unidos existe menor Desigualdad social que en México, así como menor Evitación a la incertidumbre, ligeramente menor autoridad masculina y mayor Individualismo.

En México, las pequeñas y medianas empresas prácticamente no han ejercido el liderazgo transcultural y lo desconocen en su totalidad. En el caso de las empresas grandes o transnacionales mexicanas, como Bimbo o Cemex, éstas sí han incorporado los diversos tipos de liderazgo transcultural a sus organizaciones, lo que les ha permitido alcanzar un liderazgo mundial.

Competitividad en las organizaciones

En la actualidad, para su óptimo funcionamiento, todas las organizaciones requieren de el liderazgo apropiado, de acuerdo con sus circunstancias y características. Aunque de manera inmediata puede parecer que no todas las organizaciones necesitan el liderazgo transcultural, éste será cada vez más un requisito indispensable. Las organizaciones que no lo incorporen irán a la deriva, dado que el liderazgo es una exigencia de este momento histórico, considerando la fuerza de la tecnología de la información, la supresión de los límites geográficos y la creación cada vez mayor de comunidades planetarias. La organización del siglo XXI debe ajustarse a las culturas globales para cumplir con las demandas de un entorno de alta competitividad, por lo que requiere flexibilidad, capacidad de adaptación e inclusión de la diversidad:

La diversidad incluye todas las formas obvias y las más sutiles en que difieren las personas. Incluso, las capacidades y cualidades físicas que abarcan varias características capaces de afectar el comportamiento individual o del equipo, tales efectos pueden cerrar oportunidades para las organizaciones o abrir nuevas oportunidades al saber canalizarlas en función de los objetivos de la organización. Por ejemplo, la tolerancia de las diferencias pueden conducir a adoptar la diversidad como un recurso organizacional de valor añadido. Y en su caso, el ayudar a desarrollar las capacidades individuales de equipo y organizacionales—que incluye el aprendizaje de nuevos conocimientos, actitudes, habilidades y métodos de intervención— puede permitir valorar y adoptar la diversidad como una fuente de creatividad y fortaleza (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999, p. 7).

La integración cultural entre los colaboradores de una organización es una responsabilidad de la alta dirección, de ahí que cuando los altos directivos desconocen o no dan importancia a los factores culturales, es posible predecir futuros problemas que pueden incluso llegar a ocasionar desastres en las organizaciones (Hofstede en Hoppe, 2004).

La importancia que tienen los líderes con visión transcultural ha propiciado, por ejemplo, que más de la mitad de las 500 empresas que figuran en la revista *Fortune* tengan en su personal gerentes concedores de la diversidad (Rice, 1994). Existen ciertas características comunes en cuanto a los valores en los empleados, filosofía administrativa y cultura organizacional en las organizaciones con programas efectivos de administración de la diversidad. Para Thomas y Ely (1996), entre estas características se encuentran el que los directivos y los empleados comprendan que una fuerza laboral diversa incluirá perspectivas y enfoques diferentes, por lo que valorarán la variedad de opiniones y puntos de vista; el liderazgo de la organización reconocerá tanto las oportunidades de aprendizaje, como los retos que le presenta a la organización la expresión de perspectivas diferentes; la cultura organizacional deberá crear una expectativa de altos estándares de desempeño de todos, estimular el desarrollo personal, promover la sinceridad y la transparencia, lograr que los trabajadores se sientan apreciados; tener una misión bien estructurada y comprendida, así como una estructura organizacional igualitaria más que burocrática, por lo general.

Entre las diferentes acciones que los líderes pueden emprender para construir culturas sólidas y con un alto grado de desempeño, algunas son de naturaleza sustantiva y otras, fundamentalmente simbólicas. Entre las acciones simbólicas están las siguientes: modelar el comportamiento, realizar ceremonias de reconocimiento a quienes obtienen logros, mantener contacto y comunicación constante con los colaboradores,

propiciar estructuras organizacionales flexibles y descentralizadas que reflejen confianza en la iniciativa individual, además de la responsabilidad compartida. Algunas acciones sustantivas pueden ser: cambiar políticas y prácticas operativas disfuncionales; reubicar a algunos miembros de la empresa, vincular estrategia y cultura, reestructurar recompensas, incentivos y asignación de recursos, diseñar el ambiente laboral de modo que refleje los valores por promover en la organización, además de establecer los valores y códigos éticos de ésta (Lussier y Achua, 2002).

El "liderazgo efectivo" es considerado por Kotter (1990) como aquel que conduce a la gente en la dirección que realmente le conviene a largo plazo, utiliza adecuadamente los recursos disponibles y genera una sensación de seguridad, crea una visión que tiene en cuenta los intereses legítimos de las personas con base en sus diferencias y reconoce que cada situación distinta exige un estilo de liderazgo diferente. Así pues, para que el liderazgo sea más efectivo, el líder deberá ser capaz de observar la situación y decidir cuál estilo es necesario para su grupo y actuar en consecuencia (Etling, 1998). Corresponde al líder con visión transcultural, modificar la cultura de la organización y alinearla con la estrategia.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que la globalización ha impulsado el cambio y nuevas características de la fuerza laboral, entre ellas, la diversidad cultural. En efecto, si bien es cierto que las organizaciones son cada vez más diversas en término de género, raza, procedencia étnica y nacionalidad, esta diversidad creciente de empleados puede brindar en muchas organizaciones beneficios importantes, como estrategias de comercialización más exitosas para diferentes tipos de clientes, mejorar la toma de decisiones y, tal vez, proporcionar mayor creatividad e innovación (Hellriegel *et al.*, 1999).

Esto implica la responsabilidad de dirigir este proceso de cambio cultural, por lo que las organizaciones necesitan líderes visionarios, carismáticos, competitivos y generosos (Kotter, 1997; Drucker, 2004). En sí, requieren personas que ejerzan un liderazgo transcultural. De no introducirse éste, las organizaciones difícilmente podrán sobrevivir pues no habrá respuesta eficiente a las necesidades imperantes; si las organizaciones no desaparecen, entonces quedarán estancadas en su proceso de crecimiento.

Reflexiones finales

Dado que estamos en un mundo donde la globalización es un fenómeno creciente, que impacta cada rincón del planeta, que implica una mayor comunicación entre los diferentes países y que está favorecida por los avances en telecomunicaciones, actualmente, el contacto con otras culturas es y será cada vez más una experiencia cotidiana. Por lo que de entrada, para ser ciudadano de este nuevo siglo necesitamos sensibilizarnos hacia las otras culturas, debemos contar con una actitud de cuidado hacia los otros (Boff, 2002) y, si queremos ejercer un rol más activo, entonces necesitamos desarrollar habilidades de liderazgo transcultural.


Los estudios transculturales promueven una mayor conciencia de la propia cultura (Slater *et al.*, 2002) y brindan herramientas de comprensión e interpretación para las grandes diferencias en la forma de pensar entre la gente de diferentes países o regiones. Las dimensiones desarrolladas en materia de liderazgo transcultural (Hofstede y Hofstede, 2005; House *et al.*, 1999) ayudan a profesionistas de diversas áreas a tener un lenguaje y un vocabulario común, pues proporcionan una terminología y un marco conceptual compartido que posibilita tener una comunicación efectiva, porque se puede hablar de la misma dimensión, conociendo el significado de ésta, analizando lo que ocurre en algún país, cultura o subcultura en una dimensión particular y ello permite hacer análisis comparativos.

En contraste, entre las principales limitaciones para el desarrollo del liderazgo transcultural, se encuentran el temor al cambio, la dificultad para trabajar en colaboración con personas diferentes o con perspectivas distintas, pero sobre todo el temor a lo desconocido y a la pérdida de la propia identidad. También existe el riesgo de que el liderazgo transcultural sea considerado como una moda y que en consecuencia no se incorporen o no se integren sus componentes esenciales.

Considerando que la mayoría de las compañías mexicanas son pequeñas o medianas empresas (Pymes) y que nuestros rasgos culturales señalan que tendemos a pensar a corto plazo y a no trabajar en equipo (Slater *et al.*, 2002), parece un gran reto pensar en el liderazgo transcultural. Pero no es imposible, es más, habría que decir que es indispensable trabajar en ese sentido. Si Europa busca el reto de la unión europea, México

y sus empresas deberían buscar la unión de sus múltiples regiones, primero para sobrevivir a las circunstancias inmediatas y posteriormente para crecer. A largo plazo, el liderazgo transcultural puede contribuir a la creación de una comunidad integrada, a la conformación de una nueva cultura basada en el respeto, en el conocimiento de sí mismo y del otro, lo que permitiría a los diferentes países o regiones relacionarse bajo condiciones de igualdad. Este tipo de liderazgo también brinda la posibilidad histórica de que, al incluir las múltiples visiones y perspectivas de las diferentes culturas, se pueda lograr el sueño de la integración mundial.

Conclusión

El liderazgo transcultural es ya en sí mismo un elemento de la competitividad organizacional. En la llamada época de la sociedad del conocimiento, el conocimiento del otro y de uno mismo es un factor estratégico para cualquier organización competitiva sustentable. Por ello, promover el desarrollo de habilidades de liderazgo transcultural es una tendencia a la que se encamina el mundo, y no buscarla o estudiarla puede derivar en problemas de adaptación y supervivencia para las personas, las organizaciones y los países. 

Referencias

- Alexander, J. & Wilson, M. S. (1997). Leading across cultures: Five vital capabilities. En F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckhard (Eds.). *The organization of the future* (pp. 287-294). San Francisco: Jossey-Bass, Druker Foundation Series, 287-294.
- Allik, J. & Realo, A. (2004). Individualism-collectivism and social capital. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 35, 1, 29-49.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2004). *Becoming a servant leader: do you have what it takes?* Cooperative extension, Institute of Agriculture and Natural Resources, University of Nebraska-Lincoln. Recuperado el 21 de abril del 2004 de <http://ianrpubs.unl.edu/misc/gl1481.htm>
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 2, 130-139.
- Boff, L. (2002). *El cuidado esencial. Ética de lo humano con pasión con la tierra*. España: Trotta.
- Cardona, P. (1996). Liderazgo relacional. En S. Álvarez de Mon, P. Cardona, M. N. Cinchilla, P. Miller, J. A. Pérez López, J. R. Pin Arboledas, S. Poelmanf, C. Rodríguez, J. M. Rodríguez, J. C. Jarillo Mossi (coordinador). *Paradigmas del liderazgo* (pp.131-146). México: McGraw-Hill.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1997). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas.
- Casares, D. (1996). *Liderazgo. Capacidades para dirigir* (1ª reimpresión). México: Fondo de Cultura Económica.
- Drost, E. A. & Von Glinow, M. A. (1988). Leadership behavior in Mexico: Etic philosophies-emic practices. En T. A. Scandura (Ed) & M. G. Serapio. *Research in international business and international relations: Leadership and innovation in emerging markets* (pp. 3-28). USA: Elsevier Science/JAI Press.
- Drucker, P. (2004). Qué hace eficaz a un ejecutivo. *Harvard Business Review*, 82, 6, 54-60.
- Etling, A. (1998). *Liderazgo efectivo*. México: Trillas.
- Giberson, T. R. (2001). Transferring leader values: The creation of organization culture. En *Source Dissertation Abstracts International: The Sciences & Engineering*. 62, 3-B, 1627. Microfilms International.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Soluciones empresariales International Thompson.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. A. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hoppe, M. H. (2004). An Interview with Geert Hofstede. *Academy Of Management Executive*, 18, 1, 75-79.

- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V. & 170 co-auteurs. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE, en W. Mobley. *Advances in Global Leadership*, vol. 1.
- Kotter, J. P. (1997). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (1990). *El factor liderazgo*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: how to keep extraordinary things done in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kurman, J. & Sriram, N. (2002). Interrelationships among vertical and horizontal collectivism, modesty and Self-Enhancement. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33, 1, 71-86.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning.
- Milliken, F. J. y Martins, L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21, 2, 402-433.
- Reitz, H. J. & Groff, Gene, K. (1972). Comparisons of locus of control categories among American, Mexican, and Thai workers. *Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association*, 7, 263-264.
- Rice, F. (1994). How to make diversity pay. *Fortune*, 130, 3, 78-86.
- Rivas Tovar, L. (2004) *Dirección estratégica y procesos organizacionales* (texto en CD). México: Instituto Politécnico Nacional (IPN).
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture & Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass/ Business and Management.
- Slater, C., Boone, M., Price, L., Martínez, D., Álvarez, I., Topete, C. & Olea, E. (2002). A Cross-cultural investigation of leadership in the United States and Mexico. *School Leadership & Management*, 22, 2, 197-209.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert, Jr., D. R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Thomas, D. & Ely, R. (1996). Making differences matter. A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74, 9, 79-90.
- Triandis, H. C. (1998). Vertical and horizontal individualism and collectivism: Theory and research implications for international comparative management. *Advances in International Comparative Management*, 12, 7-35.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Villarreal, R. y Villarreal, T. (2003). *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. México: McGraw-Hill.
- White R. y Lippitt, R. (1997). Conducta del líder y reacción del miembro en tres "climas sociales". En D. Cartwright y A. Zander. *Dinámica de Grupos. Investigación y teoría* (pp. 349-367). México: Trillas.
- Worchel, S., Cooper, J., Goethals, G. R. y Olson, J. M. (2002). *Psicología social*. México: Thompson.