

Dirección y Liderazgo

Temas semana 2 -4P

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.2 Liderazgo Transcultural

Cómo la cultura influye sobre el liderazgo: Los prototipos de Liderazgo.

Una de las posibles vías o mecanismos psicológicos de influencia de la cultura sobre el liderazgo es a través de la existencia de prototipos de liderazgo. Para los efectos que aquí perseguimos, un prototipo puede definirse como un “conjunto abstracto de características comúnmente asociadas con los miembros de una categoría, teniendo cada característica un peso asignado de acuerdo con el grado de asociación que tenga con la categoría” (Cantor, 1981 p. 27). Por tanto, un prototipo de liderazgo estaría constituido por una serie de características que las personas (incluido el propio líder) piensan que un líder debe poseer. Cuanto mayor ajuste exista entre el posible líder y el prototipo será más probable que dicha persona sea percibida como líder (Gerstner y Day, 1994) y en consecuencia pueda ejercer influencia. Parece lógico suponer que los prototipos sean compartidos por los miembros de una determinada cultura y varíen entre unas culturas y otras (Lord y col. 1986). Por tanto, una importante vía para relacionar cultura y liderazgo sería establecer los prototipos de liderazgo imperantes dentro de una determinada cultura. Esta es la línea seguida por Gerstner y Day (1994) y por Den Hartog y cols. (1999) en los dos estudios que a continuación describiremos brevemente.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.2 Liderazgo Transcultural

Gerstner y Day (1994), utilizando una lista de 59 atributos de liderazgo organizacional, trataron de determinar hasta qué punto dichos atributos eran prototípicos para 142 sujetos provenientes de ocho países diferentes. Los resultados indican diferencias significativas en los rasgos que tenían prototipicalidad alta, media y baja en función del país de pertenencia del sujeto. Ello lleva a los autores a concluir que “el prototipo del líder organizacional varía sistemáticamente en función del país del que se trate” (p. 127).

No obstante, hay ciertos rasgos que tienden a ser compartidos por distintos conjuntos de países. Por ejemplo, el rasgo “orientación a las metas” era visto como prototípico del líder organizacional en seis países (Alemania, Honduras, India, Taiwan, China y EEUU) y como no prototípico en dos (Francia y Japón). Por otra parte, la iniciativa era un rasgo prototípico del líder en los países occidentales (Francia, Alemania, Honduras, India y Estados Unidos) y lo mismo ocurría con la inteligencia en los países orientales (Taiwan, China y Japón). Den Hartog y cols. (1999) en un estudio denominado proyecto GLOBE, tratan de examinar las diferencias culturales en prototipos de liderazgo. Dicho estudio, realizado con 15.000 directivos de 60 países (entre ellos España), trata de determinar qué características y atributos definen a un líder eficaz en las diferentes culturas. A partir del análisis de las respuestas dadas a una lista de atributos y conductas susceptibles de mejorar o dificultar la eficacia de un líder, encontraron seis factores de segundo orden que definen patrones de conducta o rasgos del líder en todos los países. Dichos factores son:

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.2 Liderazgo Transcultural

- 1) Liderazgo carismático o basado en valores (que incluye conductas relacionadas con la inspiración, la visión y el auto sacrificio);
- 2) Liderazgo orientado hacia el equipo (que incluye conductas como colaboración, integración y diplomacia);
- 3) Liderazgo auto protector (que define a un líder centrado en sí mismo y consciente del estatus);
- 4) Liderazgo participativo (que define a un líder democrático y con tendencia a delegar);
- 5) Liderazgo humano (que define a un líder modesto y orientado hacia los demás) y
- 6) Liderazgo autónomo (que define a un líder individualista e independiente).

Asimismo, se obtuvo una lista de 22 atributos de liderazgo considerados positivos y 8 negativos en todos los países estudiados.

Entre los atributos universalmente positivos podemos citar “ser justo”, “inteligente”, “diplomático”, “tener habilidades administrativas”, “ser capaz de motivar y comunicar” y “ser un negociador eficaz”.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.2 Liderazgo Transcultural

Entre los atributos considerados universalmente negativos podemos citar “ser despiadado”, “asocial”, “irritable”, “egocéntrico” y “dictatorial”. También se obtuvieron 35 rasgos que podían ser positivos o negativos según las diferentes culturas. Entre ellos podemos citar: “ser independiente”, “asumir riesgos”, “ser sincero”, “evitar el conflicto dentro del grupo”, “ser entusiasta”, “ser precavido”, “ser lógico”, “ser intuitivo”, “ser indirecto” y “ser ambicioso”.

A nuestro juicio los estudios sobre prototipos de liderazgo constituyen un avance sobre investigaciones previas que se limitaban simplemente a constatar la existencia de diferencias transculturales en esta variable.

Desde esta perspectiva, se explora una posible vía de influencia de la cultura sobre el liderazgo. En efecto, los estímulos sociales que reciben los miembros de una determinada cultura dan lugar a una serie de creencias compartidas sobre los rasgos y conductas del líder (prototipos de liderazgo).

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.2 Liderazgo Transcultural

Dichos prototipos influyen tanto en las conductas del líder como en la percepción que de ellas se tiene. Este tipo de estudios arroja luz también sobre la cuestión de la universalidad del liderazgo. En este sentido parecen existir características universalmente asociadas al líder mientras que otras características son propias y específicas de determinadas culturas o grupos de culturas. Boletín de Psicología.

Cultura Organizacional y Liderazgo

Durante los últimos años han sido numerosos los autores que se han interesado por el concepto de cultura aplicado a la organización y por su influencia sobre otras variables organizacionales. Tanto para Schein (1985) como para Trice y Beyer (1993) la cultura surge cuando un grupo u organización ha de afrontar una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (integración grupal) y se refleja a través de una serie de asunciones básicas o “ideologías” compartidas que a son menudo implícitas e inconscientes y a través de una serie de artefactos o formas culturales observables (símbolos, lenguaje, etc.).

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.2 Liderazgo Transcultural

Como vemos pues, la cultura organizacional se compone de diferentes elementos que tienen desigual accesibilidad tanto para el observador como para los propios sujetos inmersos en ella (Alonso, Palací y Osca, 1993). Por esta razón, la operacionalización de la cultura organizacional plantea serios problemas metodológicos. Algunos autores, (Schein, 1985 pág. 135) consideran que la cultura organizacional no es accesible a través de métodos cuantitativos (cuestionarios) y sólo se revela a través de entrevistas en profundidad y una observación cuidadosa de la organización en cuestión.

Otros autores proponen evaluar la cultura a través de las normas (Kilman y cols., 1985), los valores (Cooke y Rousseau, 1988) o los artefactos (Martin y Siehl, 1983) existentes en una determinada organización. En nuestro país Alonso (1997), Alonso y Sánchez (1997) desarrollan el denominado Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales que sirve para medir tanto la cultura “actual” a partir de las normas sociales compartidas por los miembros de una organización como la cultura “ideal” o deseada por los miembros de dicha organización.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.2 Liderazgo Transcultural

Por su parte Hofstede (1991 pág. 180) define la cultura organizacional (al igual que hacía con la cultura nacional) como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. Sin embargo, para Hofstede, mientras la cultura nacional se basa en la existencia de una serie de valores compartidos en la cultura organizacional lo que se comparte, predominantemente, es la manera de llevar a cabo un conjunto de prácticas organizacionales.

A través de una investigación realizada con 20 organizaciones danesas y holandesas, Hofstede encuentra que las prácticas organizacionales pueden agruparse en torno a seis dimensiones: orientación a los procesos vs. orientación hacia los resultados; orientación hacia los empleados vs. orientación hacia el trabajo; identificación con la organización vs. identificación profesional; la organización como sistema abierto vs. sistema cerrado; control relajado vs. control estrecho y orientación pragmática (orientada hacia el mercado) vs. orientación normativa.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.2 Liderazgo Transcultural

Esta revisión del concepto de cultura organizacional y de las diferentes maneras de operacionalizarla sirve para resaltar que, desde todas y cada una de estas posturas, pueden deducirse importantes implicaciones para el liderazgo organizacional. Así, tanto si pensamos que la raíz de la cultura organizacional reside en una serie de asunciones básicas o en un conjunto de valores, normas o prácticas compartidos, estos elementos han de influir por fuerza en los comportamientos y en la percepción que se tiene de un determinado líder, así como en su eficacia. Sin embargo, aunque los teóricos de la cultura organizacional han prestado atención al liderazgo, casi siempre lo han hecho destacando la importancia del líder a la hora de crear y transformar las culturas organizacionales más que como objeto de influencia por parte de éstas.

Por su parte los teóricos del liderazgo tampoco han estudiado explícitamente la influencia de la cultura sobre el liderazgo organizacional. En las teorías del rasgo el interés se centra en buscar diferencias de personalidad o habilidades entre líderes y no líderes. En las teorías de los estilos de liderazgo el interés se centra en determinar cuáles son las conductas que caracterizan a un líder eficaz. En ambos casos se pierde de vista la influencia de las variables situacionales o contextuales (entre las que cabría incluir diversos aspectos de la cultura organizacional) a la hora de ejercer el liderazgo. Lo mismo cabe decir de la denominada “escuela del nuevo liderazgo” (Bryman, 1992), de moda en la actualidad, y que se centra sobre todo en el estudio del liderazgo transformacional y carismático.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.2 Liderazgo Transcultural

Ciertamente, ninguno de estos autores dice que las variables situacionales o culturales no tengan importancia, pero, sin embargo, generalmente, dichas variables no son utilizadas en sus investigaciones. Existe, no obstante, (Yukl, 1994) otro conjunto de teorías, denominadas teorías de la contingencia, que tratan de explicar la efectividad del liderazgo a partir de la influencia de una serie de variables situacionales moderadoras. Desde esta perspectiva se asume que un determinado tipo de liderazgo puede ser eficaz en unas situaciones, pero no en otras. Entre dichas teorías podemos citar la “Teoría de la expectativa de meta” (House, 1971), la “Teoría de los sustitutos del liderazgo” (Kerr y Jermier, 1978), el “Modelo de encadenamiento múltiple” (Yukl, 1989) y la “Teoría de los recursos cognitivos” (Fiedler y García, 1987). Algunas de las variables moderadoras empleadas en estas teorías que tienen un carácter claramente cultural serían: la existencia de reglas y procedimientos formalizados para la realización del trabajo (cuando la tarea está poco estructurada y existe poca formalización de las reglas un líder directivo aumentaría la satisfacción y el esfuerzo de los subordinados); el grado de cohesión grupal (cuando existe un alto grado de cohesión grupal el apoyo del líder es menos necesario); el sistema de recompensas imperante en la organización (con independencia del líder el esfuerzo de los subordinados será mayor si existe un sistema de recompensas atractivo en función del rendimiento) y el conjunto de prácticas y procedimientos informales que han evolucionado a lo largo del tiempo entre los empleados (que puede facilitar o dificultar el ejercicio del liderazgo). No obstante, incluso desde esta perspectiva, que concede importancia a las variables situacionales, las variables de índole cultural se manejan de forma aislada y nunca se considera la influencia de la cultura organizacional como un todo.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.2 Liderazgo Transcultural

Esta ausencia de modelos y teorías que relacionen la cultura organizacional y el liderazgo puede deberse a diversas razones. Nosotros aquí destacaremos dos, una, nunca mejor dicho, cultural y otra metodológica. En primer lugar y debido a que la mayoría de las investigaciones se han realizado en los Estados Unidos, es probable la existencia de un sesgo cultural individualista que lleve a conceder más importancia al individuo (líder) que a la situación. Este sesgo, muy estudiado en Psicología Social desde los años 70, recibe el nombre de “error fundamental de atribución” (Echebarría, 1994) y consiste en la tendencia a atribuir las conductas de las personas a causas internas pasando por alto la influencia de la situación.

Aplicado al liderazgo este sesgo llevaría a atribuir las conductas y los éxitos o fracasos del líder a sus características personales pasando por alto la influencia de las variables situacionales y culturales. Meindl y cols (1985) denominan a esta hiper valoración de la influencia del líder “romance del liderazgo”. En segundo lugar, hay que señalar que, para estudiar de forma adecuada la influencia de la cultura organizacional sobre el liderazgo, sería necesario definir y operacionalizar claramente las variables que la constituyen.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.2 Liderazgo Transcultural

A pesar de los intentos realizados en este sentido (algunos de los cuales hemos descrito anteriormente) esta falta de acuerdo en la operacionalización de la cultura organizacional ha contribuido, sin duda, a la falta de modelos que aborden la influencia que la cultura organizacional ejerce sobre el liderazgo.

La influencia del Liderazgo sobre la Cultura

Hasta aquí hemos visto la influencia de la cultura tanto nacional como organizacional sobre el liderazgo. Ahora pasaremos a examinar la otra cara de la moneda: la influencia del liderazgo sobre la cultura.

Al igual que en el caso anterior dicha influencia puede darse en cualquiera de los niveles de análisis de la cultura (transnacional, nacional, sub nacional, organizacional y grupal).

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.2 Liderazgo Transcultural

Sin embargo, por haber recibido más atención, en este apartado nos centraremos en la influencia que los líderes ejercen sobre las culturas organizacionales. En primer lugar, basándonos sobre todo en las ideas de Trice y Beyer (1993), revisaremos distintos tipos de liderazgo cultural. A continuación, examinaremos las aportaciones que, desde la perspectiva denominada “escuela del nuevo liderazgo” (Bryman, 1992), pueden hacerse al estudio de las relaciones entre liderazgo y cultura. Los grupos sociales no son entidades estáticas.

Por diversas razones (incorporación de nuevos miembros, cambio de las condiciones del entorno, etc.) los grupos, organizaciones y sociedades varían a lo largo del tiempo y, en consecuencia, sus correspondientes culturas también lo hacen. Este hecho que, con frecuencia, es pasado por alto en numerosas investigaciones resulta particularmente importante a la hora de abordar las relaciones entre liderazgo y cultura. En efecto, la influencia que un líder puede ejercer sobre la cultura de una organización es diferente si dicho líder es el fundador de la organización, si ejerce su labor en el marco de una organización ya consolidada o si la organización atraviesa un periodo de crisis. Trice y Beyer (1993) sostienen la existencia de cuatro tipos de liderazgo cultural: el liderazgo que crea culturas, el liderazgo que cambia culturas, el liderazgo que encarna o personifica la cultura y el liderazgo que integra diferentes culturas.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.2 Liderazgo Transcultural

El Liderazgo que crea Culturas

Las organizaciones no suelen formarse de modo accidental o espontáneo, sino que son creadas por personas que tienen una visión o proyecto de futuro. El proceso sería como sigue:

- a) Una persona (el fundador) tiene la idea inicial de formar una nueva organización;
- b) Dicha persona se asocia con otras que comparten su visión o proyecto inicial;
- c) El grupo así formado comienza a dar los primeros pasos para constituir lo que será la futura organización (obteniendo fondos, buscando local, etc.);
- d) A este grupo inicial se van incorporando otras personas, la organización se pone en marcha y comienza a construirse una historia común (Schein, 1985).

De este modo, como señalan Trice y Beyer (1993), la visión o proyecto del fundador constituye la “sustancia” de la cultura organizacional, por lo que es muy probable que los creadores de empresas ejerzan una importante influencia sobre la cultura de la organización que han formado.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.2 Liderazgo Transcultural

El Liderazgo que cambia culturas

Un líder puede también cambiar la cultura existente en una organización. Sin embargo, hacer esto es difícil puesto que la cultura se basa en la existencia de una serie de valores, normas y prácticas compartidas que se han ido construyendo a lo largo del tiempo. Un ejemplo clásico de cómo un líder puede cambiar la cultura de una organización es el de Lee Iacocca en Chrysler. Iacocca, un ejecutivo de gran prestigio en el sector del automóvil, fue contratado por la Chrysler en un momento en el que esta empresa atravesaba grandes dificultades financieras. Mediante una serie de acciones drásticas (despidos masivos, rebaja de salarios, petición de fondos al Estado, etc.) Iacocca logró reconducir la situación y salvar a la empresa de la bancarrota. A través de su ejemplo personal (rebajando su salario a 1 dólar y apareciendo personalmente en los anuncios de la empresa) consiguió transmitir tanto a los miembros de la propia organización como a la sociedad norteamericana en general la “visión” de que la Chrysler podía salvarse. Del ejemplo de Iacocca pueden extraerse dos conclusiones. En primer lugar, que una situación de crisis facilita la aceptación de cambios drásticos en la cultura organizacional. En segundo lugar, que para que se produzcan dichos cambios tienen que darse una serie de conductas excepcionales por parte del líder. Dichas conductas son precisamente las que caracterizan a los líderes carismáticos o transformacionales de los que trataremos en el apartado siguiente.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.2 Liderazgo Transcultural

El Liderazgo como personificación de la cultura

El liderazgo cultural no tiene por qué implicar necesariamente cambios dentro de la cultura organizacional. Otra importante faceta del liderazgo cultural sería preservar y encarnar la cultura predominante en una organización determinada. En este sentido el líder ayudaría a mantener la identidad de la organización manteniendo los valores y la misión o propósito que la caracterizan. El Papa en la iglesia católica y el Dalai Lama en la religión budista constituirían ejemplos de este tipo de liderazgo.

El Liderazgo integrador de culturas

La propia división de funciones dentro de la organización hace probable la aparición de diversas subculturas. Es probable que en muchas ocasiones surjan conflictos entre las diversas subculturas que constituyen una organización (por ejemplo, entre pilotos y personal de tierra en una compañía aérea o entre comerciales y administrativos en una entidad bancaria). Una importante labor del liderazgo cultural sería hacer que los miembros de las diversas unidades, con subculturas diferentes, funcionen de forma armónica persiguiendo el beneficio común de la empresa. Del mismo modo, este tipo de liderazgo sería especialmente necesario en el caso, bastante común en la actualidad, de la fusión o absorción de una empresa por otra, en el que se hace imprescindible la integración cultural.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.3 Algunos líderes que han dejado historia

La historia se ha escrito y se escribe a través de los líderes. Algunos han sido tiranos que se han aprovechado de su poder, utilizándolo incluso para el asesinato de personas. También están los que lo han dado todo por sus seguidores y fieles, predicando la igualdad y la libertad.



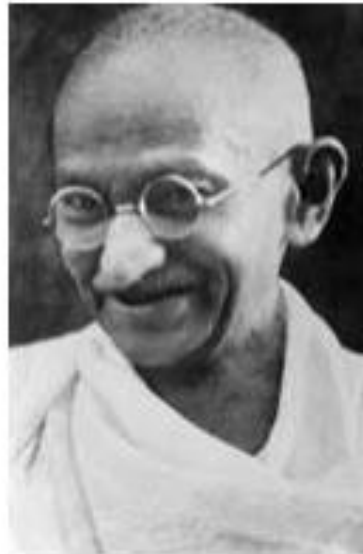
Teresa de Calcuta dedicó toda una vida los demás. Fue una misionera que centraba sus esfuerzos en ayudar a los más desfavorecidos.

Fundó la congregación de las Misioneras de la Caridad en 1950, organización que a su muerte (1997) contaba con nada más y nada menos que con más de quinientos centros y un centenar de países.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.3 Algunos líderes que han dejado historia

MAHATMA GANDI



Este político hindú promovió desde un primer momento los preceptos de verdad y de paz, desechando el odio y la violencia.

Estos ideales fueron los que le hicieron pasar a la historia. Su muerte, a manos de un asesino no hizo otra cosa más que engrandecer su leyenda.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.3 Algunos líderes que han dejado historia

NELSON MANDELA



Encarcelado por sus ideales y oposición al violento gobierno de Sudáfrica. Llegaría a ser presidente del Gobierno y ayudó a conseguir las primeras elecciones por sufragio universal de la historia de su país en 1994.

Recibió en 1993 el Nobel de la Paz.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.3 Algunos líderes que han dejado historia

ALAN MULALLY



Actual CEO de la marca de automóviles Ford. Se caracteriza por su fidelidad y entrega a su empresa, a pesar de rumores que lo vinculaban a Microsoft.

A día de hoy, Ford está consolidada como una de las economías automovilísticas más potentes del mundo, gestionando por encima de los 7 mil millones de dólares por año.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.3 Algunos líderes que han dejado historia

BARACK OBAMA



Independientemente de estar de acuerdo o no con su tipo de política, el presidente de Estados Unidos destaca por su carisma y liderazgo, despertando la simpatía de la mayoría de personas. Fue premio Nobel de la Paz en 2009.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.3 Algunos líderes que han dejado historia

MARTIN LUTHER KING



Probablemente uno de los más importantes. Su lucha por la igualdad entre negros y blancos fue crucial. Entre sus actos, destaca su multitudinario mitin frente cientos de miles de personas en el capitolio de Washington.

También recibiría el Premio Nobel de la Paz en 1968.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.3 Algunos líderes que han dejado historia

MARK ZUCKERBERG



Creador de Facebook y uno de los jóvenes más ricos del mundo.

Mark Zuckerberg ha creado una de las mayores empresas de la nada, dirigiendo en un principio a un grupo humano de menos de 10 personas. Actualmente cuenta con 7.000 empleados y el gigante tecnológico destaca por su “buenrollismo” en la oficina.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.3 Algunos líderes que han dejado historia

ADOLF HITLER



Poco hay que decir del que es el mayor líder negativo de la historia.

Causante de millones de muertes y de la guerra más devastadora de la humanidad, Adolf Hitler fue el Führer que lideró a los alemanes en el intento de conquista del mundo a mediados del siglo XX.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.3 Algunos líderes que han dejado historia

BENITO MUSSOLINI



Contemporáneo de Hitler, Mussolini fue un dictador italiano que apoyó desde un primer momento el movimiento del alemán, promoviendo de esta manera el fascismo por todo su país.

Con el fin de la II Guerra Mundial fue derrocado y fusilado.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.3 Algunos líderes que han dejado historia

JOSEPH STALIN



Este político y militar ruso ejerció de dictador de la Unión Soviética entres los años 1941 y 1953.

Su régimen fue característico por su crueldad a la hora de tratar los temas sociales. Los historiadores estiman que las muertes durante su mandato rondan los 30 millones, siendo 800.000 presos políticos.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.3 Algunos líderes que han dejado historia

ROBERT MUGABE



Mugabe aprovechó su posición como precursor de la independencia de Zimbabue para subir al poder, en el cual aún sigue desde hace 30 años.

Su mandato es conocido por las torturas a la oposición y su mala gestión económica que ha llevado a una inflación devastadora.

Por si fuera poco, ha amasado una gran fortuna desviando el dinero público de su país en paraísos fiscales.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.3 Algunos líderes que han dejado historia

KIM JONG UN



Jefe de estado de corea del Norte. Su país se encuentra a día de hoy prácticamente aislado, siendo una difícil tarea poder entrar o salir de él.

Su mandato, heredado de su padre, está impuesto sus propios ideales, basados en una cultura militar.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.3 Algunos líderes que han dejado historia

PAUL BIYA



Presidente de camerunés que lleva nada más y nada menos que 28 años en el poder. Paul Biya llegó a la presidencia para establecer sus ideales sobre una oposición que ya prácticamente ni ejerce como tal.

Además, ha ido modificando las leyes de elección y manipulando votos para garantizar su puesto de máximo mandatario del país.

Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

4.3 Algunos líderes que han dejado historia

ISLAM KARIMOV



Gobernador de Uzbekistan. Entre sus actos, destaca el de prohibir los partidos políticos de la oposición, llegando a tener un total de 6.500 presos políticos.

Por muy increíble que parezca, llegó a torturar a dos personas en agua hirviendo y mató en 2005 a cientos de personas que se manifestaban pacíficamente tras una rebelión en Andiján.



*Tiempo para
retroalimentación*