



INFLUENCIA DE LA CULTURA MEXICANA EN EL LIDERAZGO

Alejandro Echevarría Miranda¹

Docente en el Sistema de Enseñanza Abierta
Universidad Veracruzana
amiranda_05@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alejandro Echevarría Miranda (2018): "Influencia de la cultura mexicana en el liderazgo.", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (enero 2018). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/cultura-mexico.html>

RESUMEN

El desarrollo de las teorías del liderazgo tiene contextos diferentes, y ya sea desde la perspectiva de las culturas, las organizaciones o de cada individuo; comparten una coincidencia: difícilmente dejarán sus roles. Es decir, quien haya sido sometido difícilmente abandonará el contexto social, económico, político o religioso, al que lo sujetaron (las sociedades colonizadas utilizan el idioma, moneda, o religión de sus conquistadores); por otro lado, debido a que sus conquistadores ya han probado la satisfacción del poder, no lo abandonarán, al contrario, harán lo necesario para conservarlo y de ser posible acrecentarlo.

Por ello, la globalización no ha sido equilibrada o benéfica para todos los países, pues no solo los desarrollados ejercen presión económica, política o social, sino que las propias empresas globales también lo hacen, e inclusive determinan la existencia de las organizaciones pequeñas o locales, al absorberlas o llevarlas a la quiebra.

Sin embargo, en México, aunque se han hecho algunos avances, no se logra coincidir en alguna postura que explique cómo es que las características idiosincráticas propias de la sociedad, han tomado tal relevancia, que afecten significativamente este rol de poder, y que son características de la región latina. Es por ello que esta investigación intenta asumir una postura específica sobre tal influencia, y sus efectos; por lo que se comenzará dando una breve reseña sobre el desarrollo teórico del liderazgo.

Se hace énfasis en analizar los aspectos culturales de México en comparación con Latinoamérica y el resto del mundo, para significar su importancia en los estilos de liderazgo o en el liderazgo sobresaliente que se tiene en las organizaciones y con ello brindar una perspectiva de aquellas características que deben tener las personas que ostenten liderazgo.

¹ Doctor en Ciencias en el Área de Alta Dirección, Maestría en Administración, Docente de Licenciatura en la Facultad de Contaduría y Administración, del Sistema de Enseñanza Abierta de la Universidad Veracruzana. Experiencia Laboral en las áreas de Adquisiciones Gubernamentales.

PALABRAS CLAVE: CULTURA, DIMENSIONES DE LA CULTURA, LIDERAZGO, TEORÍAS DEL LIDERAZGO CARACTERÍSTICAS LIDERAZGO.

ABSTRACT

The development of leadership theories has different contexts, and either from the perspective of cultures, organizations or each individual; they share a coincidence: they will hardly leave their roles. That is, those who have been subjected will hardly abandon the social, economic, political or religious context to which they subjected them (colonized societies use the language, currency, or religion of their conquerors); On the other hand, because their conquerors have already proven the satisfaction of power, they will not abandon it; on the contrary, they will do what is necessary to preserve it and, if possible, to increase it.

Therefore, globalization has not been balanced or beneficial for all countries, because not only developed countries exert economic, political or social pressure, but also global companies do so, and even determine the existence of small or local organizations , by absorbing them or taking them to bankruptcy.

However, in Mexico, although some progress has been made, it is not possible to agree on any position that explains how the idiosyncratic characteristics of society have taken such relevance, that they significantly affect this role of power, and that they are characteristic of the Latin region. That is why this research tries to assume a specific position on such influence, and its effects; so it will begin by giving a brief review on the theoretical development of leadership.

Emphasis is placed on analyzing the cultural aspects of Mexico in comparison with Latin America and the rest of the world, to signify its importance in leadership styles or outstanding leadership in organizations and thus provide a perspective of those characteristics that must have the people who hold leadership.

KEY WORDS: CULTURE, DIMENSIONS OF CULTURE, LEADERSHIP, LEADERSHIP THEORIES LEADERSHIP CHARACTERISTICS.

INTRODUCCIÓN

Los estudios que se han realizado sobre los líderes y como éstos pueden lograr que empresas exitosas, se han abocado a la medición de las variables: líder-seguidor, la motivación del individuo que lo ostenta, o la influencia de éste sobre la organización; por esta razón, las teorías formuladas adolecen de un argumento sólido que exponga las necesidades sobre las que se desarrolla, las identidades y expectativas de las personas, las creencias y valores, la justicia o equidad, como argumenta Yukl Gary (2008); es así que los investigadores dejan de lado los efectos del liderazgo como: influencia recíproca, la causalidad inversa, la autogestión de los seguidores, la motivación resultante del trabajo, la competencia o influencia con otros líderes fuera o dentro de la organización. Es así que su análisis, debería reencaminarse hacia descubrir los efectos de los lideres sobre el trabajo, sus colaboradores, su organización y el entorno.

A lo largo de nuestra historia hemos heredado investigaciones científicas, teorías psicológicas, sociológicas, conceptos administrativos y de comportamiento organizacional de Estados Unidos, mismos que aplicamos a nuestras empresas, sin tomar en consideración que nuestro origen etno-psicológico es distinto.

Llegar a obtener aproximaciones en la comprensión del liderazgo partiendo de la ideología, la cultura y la subjetividad humana en sujetos mexicanos, es el objetivo para este ensayo. Sin embargo en nuestro país existen pocas investigaciones cuantitativas (Cásares, 1994), que expliquen qué características debe poseer un auténtico líder empresarial a partir de sus actitudes, su toma de decisiones, la solución de problemas y los resultados obtenidos.

Por lo cual, se hará un resumen sobre las aproximaciones teóricas representativas, seguido del estudio del impacto de la cultura en las organizaciones, para presentar inmediatamente aquellas que se han determinado como las características culturales de México, con lo cual se brinde un sustento para los lectores sobre los rasgos distintivos que deben buscar las organizaciones en sus directivos y con ello con la intención de lograr sus objetivos estratégicos eficientemente y que ello resulte en la competitividad.

Finalmente exponemos nuestras conclusiones acerca de este tema.

ANTECEDENTES

El liderazgo siempre ha sido causa de interés, pero más que por describirlo y comprenderlo, por lo invaluable que sería, si se lograra descubrir un método bajo el cual pudiera desarrollarse específicamente en aquellas personas que requieren asumirlo, dadas sus responsabilidades sociales, políticas, humanas o empresariales. Y de lograrse, cuáles serían los alcances para las organizaciones, sus colaboradores, la competencia, el consumidor; y por ende, la productividad, la calidad, la lealtad a la marca, la innovación, entre otros. Ahí es donde radica su importancia... en la idea de que al estudiarlo, se encuentre la fórmula de que los individuos lo adquieran de una manera casi natural, en el momento oportuno, y por la casusa adecuada.

Y aunque aún no se ha descubierto tal método, o la teoría que explique la manera en que pudiese gestionarse adecuadamente, esta investigación plantea que para lograr un pequeño acercamiento para entender una de las premisas más significativas: analizarlo desde el enfoque de la cultura en la que se pretende asumirlo.

1. PERSPECTIVA HISTÓRICA.

El estudio del liderazgo siempre ha sido de interés para diferentes disciplinas y ciencias desde la antigüedad hasta nuestra época, Aristóteles afirmaba “desde el instante de su nacimiento algunos están destinados a someterse y otros a mandar” (Hollander, 1982), sin embargo su investigación científica se desarrolla en el siglo XX. En su estudio se ha mencionado desde los modelos más tradicionales que consideran los rasgos y las teorías del gran hombre, los modelos conductuales como los de la Universidad de Ohio, hasta los más dinámicos como la

teoría del intercambio líder-seguidor, el modelo camino meta, y el modelo de liderazgo situacional, entre los más significativos. Sin embargo, todos tienen una misma base: la teoría de la motivación individual, la del autoconcepto, de fijación de objetivos y la del aprendizaje social, todas estas teorías suelen proponer relaciones o efectos causales, pero no explican los motivos que las generan (Yukl Gary, 2008).

Las diferentes conceptualizaciones han sido polémicas ya que no puede ser explicado desde una sola perspectiva, sino que abarca múltiples referentes: geográficos, históricos, políticos, profesionales; o bien reparando en la diversidad de objetivos y propósitos de los grupos u organizaciones en los que se ha manifestado a lo largo del tiempo. En la actualidad han adquirido fuerza las aproximaciones al liderazgo procedentes del mundo de la administración de negocios y, más en concreto de la teoría de las organizaciones. Para quienes se aproximan desde estas teorías, en general, el liderazgo viene a ser “la capacidad de proporcionar las funciones directivas asociadas con las posiciones de nivel superior” (Heifetz, 1997). De cualquier modo, el liderazgo viene siendo desde tiempo inmemorial una preocupación central de la teoría social y política y por tanto objeto de estudio para disciplinas como la Psicología, la Sociología y la Ciencia Política.

A manera de tener una base sobre las características más significativas del Liderazgo, se presenta la Tabla 1, en donde se describen las cuatro principales perspectivas teóricas:

Tabla 1
Desarrollo Teórico del Liderazgo

Perspectiva	Orientación	Autores / Teorías
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo	Fayol.
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.	McGregor Lewin Likert Blake y Mouton
Contingencia	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	Fiedler Hersey y Blanchard
Integral emergentes	o Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	Transformacional Bédard

Fuente: Elaboración propia a partir de Yukl Gary.

Dadas las múltiples investigaciones acerca del desarrollo del liderazgo, y para cumplir el objetivo de este trabajo no se hará extensa esta descripción, pero se expresa que en todas las que se han estudiado, coinciden en intentar explicar cómo el comportamiento de los directivos afecta el resultado de sus colaboradores, y con ello, el de la propia organización, y han dado su postura acerca de las mejores prácticas que deben guiar este comportamiento para que la empresa mundial o local, logre el crecimiento personal de los colaboradores y este resulte en la eficiencia y productividad tan esperada.

2. EL IMPACTO DE LA CULTURA AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES.

Para presentar el tema, se ha considerado iniciar con la conceptualización del término “cultura” por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) *“...conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones...”* (Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales, 1982).

Barbosa, Contreras y Piñeros (2016) comentan que el concepto del líder como percepción social, depende de lo que las personas consideren como su rol ideal, así que el tipo influencia y su aceptación estará sujeta en gran medida de aspectos culturales. Lo cual implica que cada sociedad tendrá un juicio de valor sobre lo que esperan sea un líder, así que la teoría del liderazgo debe considerar las características de estas sociedades al momento de determinar las características que lo determinan.

Un aspecto significativo relacionado con el comentario anterior, lo dan Valadez y Jurado (2015) cuando afirman que si el modelo del liderazgo no se adapta al contexto social, político y cultural del territorio en donde se encuentran las organizaciones, estas invariablemente se dirigirán al fracaso al no satisfacer a sus clientes por la falta de innovación y valor agregado. En nuestro país, estas condiciones culturales se han esquematizado bajo el modelo de liderazgo empático, que fue estudiado por Velázquez (2009), quien explica que *“Estilo que permite al líder ubicarse en el lugar de los seguidores y que mediante el conocimiento de los individuos, habilidades para negociar y técnicas de intervención e integración, permite formar equipos de trabajo que generen valor agregado en sus actividades, dando ventajas competitivas a sus organizaciones, así como un incremento notable de la productividad, mediante innovaciones de calidad a los procesos productivos”*. En la tabla 2 se describen las características que deberá tener el líder mexicano bajo este modelo empático.

Tabla 2
Rasgos del Líder Mexicano

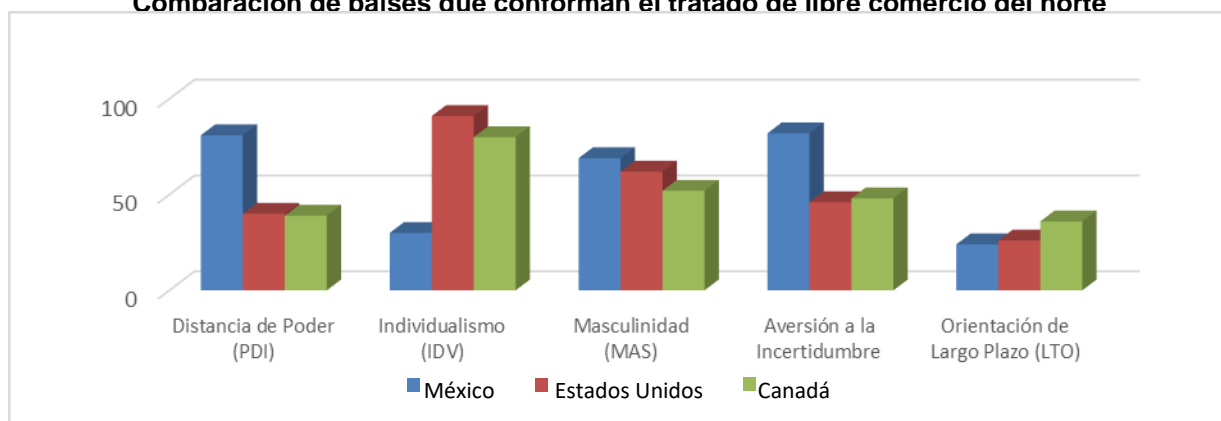
Rasgo	Descripción
Entusiasmo y Calidez:	El empleado latinoamericano necesita una gran dosis de afecto que lo contagie e invite a realizar las tareas que le encomiendan, así mismo que su líder sea dinámico y con energía.
Dominio de la tarea:	Los líderes latinos deben de proyectar un gran dominio de las tareas y funciones que realizan, toda vez, que sus seguidores están atentos a sus decisiones e instrucciones.
Unión del grupo e interés por el individuo:	El líder debe cuidar que el grupo se mantenga unido y los individuos se sientan satisfechos con las tareas encomendadas.
Rigidez, pero con justicia:	El líder debe adoptar una posición de no comprometerse con nadie y anteponer los intereses institucionales a los personales.
Humildad:	Es la cualidad del líder que no le deja perder el equilibrio entre mando y ejecución, reconociendo en todo momento las aportaciones de sus colaboradores.
Solidaridad y Empatía:	Es una práctica que al líder le permite descubrir los deseos, necesidades y requerimientos de sus seguidores, para definir cuál es la mejor posición dentro del equipo.
Serenidad:	Un líder en todo momento debe ser racional y estudiar con calma todas las posibles soluciones al problema.

Elaboración a partir de Velázquez (2011)

Un estudio más con que comparar las características del liderazgo en México es propuesto en la Teoría de las Dimensiones Culturales del psicólogo social Geert Hofstede en 1980, que involucra más de 50 culturas diferentes a partir de estudios hechos por IBM. En la cual identifica inicialmente cuatro dimensiones: Distancia de Poder (PDI), Aversión a la Incertidumbre (UAI), Individualismo (IDV) y Masculinidad (MAS). Es a partir de 1988, que agrega una quinta dimensión denominada Orientación de Largo Plazo (Long-Term Orientation, LTO) (Farías, 2007). La Gráfica 1 hace una comparación entre los países que conforman el bloque comercial de América del Norte en las primeras cuatro dimensiones.

Gráfica 1

Comparación de países que conforman el tratado de libre comercio del norte



Fuente: adaptado del simulador de Hofstede Insights (<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>).

Estos resultados, señalan que en México, el colectivismo juega un papel importante, sin embargo, es notoria la desigualdad de las clases sociales, y la de equidad de género, además de que tenemos un aparato burocrático que nos limita pero nos da la seguridad en cuanto a no correr riesgos por una incertidumbre o inexistencia de reglas, estructuras o procesos; a

diferencia de los otros dos países. Según Hofstede, otro factor que influye en las dimensiones de la cultura nacional son variables económicas, demográficas, geográficas, etc., y en el caso específico de México, con una sociedad de valores colectivistas, es la familia, el factor más característico.

Existe también otro enfoque presentado por García, Vaca y Aguirre en 2016, que sugiere que en las organizaciones, son los líderes quienes crean, conducen, o destruyen la cultura organizacional al lograr, junto con los demás miembros, los objetivos estratégicos planteados. Si se asume como cultura organizacional al “patrón de suposiciones básicas compartidas que fue aprendida por el grupo en la medida en que resolvieron sus problemas de adaptación externa y de integración interna (Schein, 2004, citado por Bastar Guzmán, 2006), y han llegado a ser tan validas que son reconocidas como normas o condicionamientos del comportamiento por los nuevos integrantes en su toma de decisiones, y representan a la propia organización en su entorno.

2.1. Liderazgo y Cultura.

Uno de los estudios más significativos hasta la actualidad, no solo por sus dimensiones, sino por el alcance obtenido, y que apoya el rasgo de la cultura en el liderazgo, es el proyecto GLOBE, realizado por 180 investigadores a las grandes regiones del mundo (realizado en 64 países del mundo incluidos diez de América Latina), cuyo propósito era desarrollar una teoría que describa el vínculo entre las organizaciones y sus procesos, la cultura y el liderazgo. En la parte cuantitativa se estudió la cultura con base en seis de las variables del estudio de Geert Hofstede. De acuerdo al reporte realizado Ogliastri, McMillen, et al, (1999), en lo referente al liderazgo se desarrollaron 21 variables para determinar lo que los gerentes (solo mandos medios, de dos niveles arriba de los trabajadores), consideraban que facilitaba o impedía un liderazgo excepcional en su organización en los sectores telecomunicaciones, finanzas e industria procesadora de alimentos. Señalan que atributos como las conductas, habilidades y rasgos; tienen un efecto significativo en el liderazgo eficaz para todas las culturas; pero en el caso de América Latina se encontró que:

- a) Vive una situación de alta incertidumbre por lo que preferirían evitar la incertidumbre;
- b) Predominan valores elitistas, con gran diferencia de poder aunque desearían la igualdad;
- c) Predomina la incertidumbre, querrían ser estructuradas y menos improvisadas
- d) Se distinguen por el colectivismo familiar y de lealtad al grupo;
- e) Predomina el individualismo, aunque desean el bien común y que la gente tenga mayor responsabilidad por lo colectivo;
- f) Desean ser sociedades orientadas al logro de altos objetivos y la excelencia;
- g) Desearían ser una sociedad en la que existiese la igualdad entre los géneros;
- h) Querrían ser culturas centradas en el futuro;

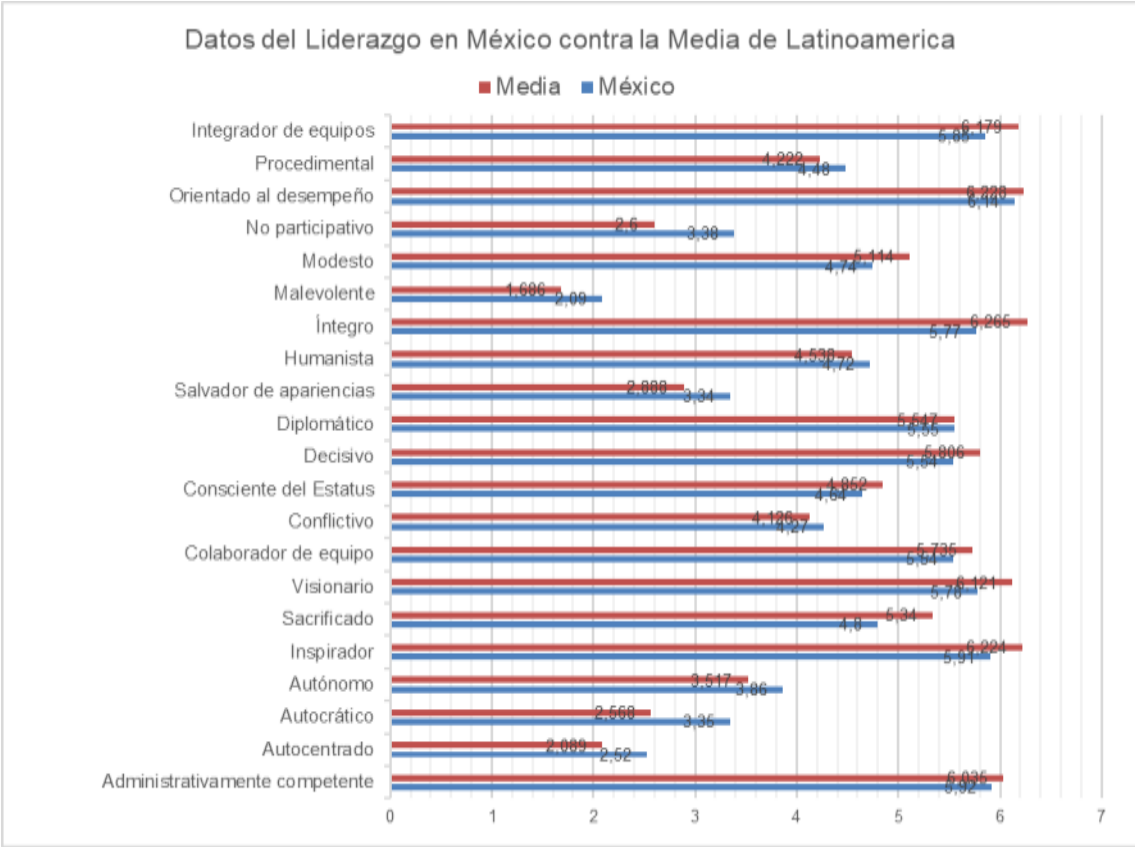
Sobre México los datos se detallan en la Gráfica 2 donde se comparan las características de la cultura con la media latinoamericana; y en la Gráfica 3, se midió la descripción de características y comportamientos que los gerentes consideran como atributos de aquellas personas que son líderes.

Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia a partir de Ogliastri, McMillen, et al.

Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia a partir de Ogliastri, McMillen, et al.

Donde se aprecia que los gerentes mexicanos se encuentran por encima de la media únicamente en 9 de las 21 variables estudiadas (procedimental, no participativo, humanista, salvador de apariencias, malevolente, conflictivo, autónomo, autocrático y autoconcentrado), siendo que a nivel internacional 4 de estos factores son considerados impedimentos del liderazgo sobresaliente (autocrático, no participativo, autocentrado y malévolo).

Para los Mexicanos se valora que la orientación al trabajo en grupo y ser buen colaborador es sobresaliente del liderazgo; se coincide con los anglosajones en la orientación al excelente desempeño; con los países del Este de Europa en el ser administrativamente competentes, con la India y otros países de Asia (excepto China), en que se debe ser sacrificado, y con los países del Medio Oriente en que ser consciente del estatus contribuye al liderazgo sobresaliente. Se difiere con el resto del mundo en que ser individualista y autónomo no son rasgos del liderazgo.

Un último trabajo analizado es el de Robles, de la Garza, y Medina (2008), donde se comparan algunas Pequeñas y Medianas Empresas de Hidalgo, Tamaulipas y Colima, acerca del liderazgo ejercido en estas organizaciones; en donde los resultados más significativos denotan que a los gerentes les cuesta trabajo innovar en procesos y procedimientos, requieren más interés o conocimiento al respecto, y se comportan de acuerdo con una programación colectiva identificable a una cultura nacional, formada por creencias y valores del gerente mexicano, apreciándose que la cultura y los valores mexicanos tienen más influencia en el liderazgo que en otros países del mundo.

Lo descrito hasta ahora brinda un punto de partida en la esquematización de los rasgos del líder mexicano, y de cómo la cultura determina las características del líder; aunque faltan más datos cuantitativos para soportar este argumento.

3. CONCLUSIONES

El líder mexicano deberá entender que en la cultura de este país el liderazgo y el poder no son fenómenos separados, sin embargo, se demanda una equidad entre ambos, pues se ha demostrado que la desigualdad social merma los posibles avances de ésta, al no tener un directivo capaz de brindar confianza, legitimidad, lealtad, compromiso y seguridad entre los colaboradores. Los estudios demuestran que en la cultura mexicana un líder orientado al trabajo en grupo, sacrificado, buen administrador, consciente de las diferencias de poder, interesado en altos resultados; harán de gerente, un líder sobresaliente.

Esta misma cultura exige que sus líderes sean personas con valores cada vez más notorios y elevados, ya que existe un descontento general hacia el poder y su abuso, y se espera que la sumisión y el abstencionismo dejarán de existir en un futuro y tomarán su lugar líderes que den a sus seguidores pruebas rotundas de honestidad, justicia y equidad.

Los líderes mexicanos y sus colaboradores están conscientes de aquellas carencias que se dan en el manejo del recurso humano, y desean revertir esas circunstancias que los están

sometiendo a resultados poco favorables, no solo a nivel personal sino organizacional; empero, aun hacen emplear estrategias diferentes que puedan favorecer el surgimiento de todas esas características deseables no solo a nivel gerencial, sino de todos los colaboradores, y que en otras culturas si han brindado los resultados deseados.

Así que, no solo deben buscarse los rasgos del liderazgo, sino que el éxito de éste se basa también en las características de sus colaboradores y las propias de cada organización; de tal manera que aquellas que logren el éxito, no dependerán solo del buen liderazgo, sino del logro de un conjunto de los mejores elementos.

4. BIBLIOGRAFÍA

1. Barbosa Ramírez D., Contreras Torres F., Piñeros Espinosa R. (2016) Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. Editorial Universidad del Rosario. Colombia
2. Farías Nazel, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción*, 23 (52), 85-103.
3. García-Sánchez, Y., Baca-Pumarejo, J. R., & Aguirre-Ramirez, H. Influencia de los estilos de liderazgo y culturas extranjeras en el desempeño laboral de los trabajadores mexicanos en la industria maquiladora. Año 2, número 1, Vincula Técnica EFAN, Editorial UANL-FACPYA, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Universidad Autónoma de nuevo León. México
4. Hollander (1982). E. Principios y Métodos de Psicología Social. Amorrortu Editores. Argentina.
5. Ogliastri, E., & McMillen, C., & Arias, M., & de Bustamante, C., & Dávila, C., & Dorfman, P., & Fimmen, C., & Ickis, J., & Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (22), 29-57.
6. Robles Francia, V., & de la Garza Ramos, M., & Medina Quintero, J. (2008). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. *Cuadernos de Administración*, 21 (37), 293-310.
7. Siliceo A. (1992) Liderazgo para la Productividad en México. México: Limusa.
8. UNESCO (1982). Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales – MONDIACULT
Recuperado de: México
<http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000546/054668MB.pdf>
9. Velázquez Valadez, G., & Salgado Jurado, J. (2015). Estudio comparativo México-Argentina: perfil ideal del líder bajo el modelo de liderazgo empático. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle Vol. 11, No. 43, enero-junio, 2015: 61-92.
10. Velázquez, G. (2009). Liderazgo Empático: Hacia un modelo de liderazgo nacional; México; Editorial CIECAS-IPN.

11. Velázquez, G. (2011). Bases Filosóficas del Liderazgo Empático; Lyon, Francia; *en Revista Resaddersse*; No. 6.
12. Yukl G. A. (2008). Liderazgo en las Organizaciones. Pearson, España