

Enrique Ogliastri, Cecilia McMillen, María Eugenia Arias, Colombia de Bustamante, Carolina Dávila, Peter Dorfman, Carol Fimmen, John Ickis, Sandra Martínez
Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe
Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 22, primer semestre, 1999, pp. 29-57,
Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración
Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602203>



Academia. Revista Latinoamericana de Administración,
ISSN (Versión impresa): 1012-8255
esalgado@uniandes.edu.com
Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración
Organismo Internacional

Enrique Ogliastri
Cecilia McMillen
Carlos Altschul
María Eugenia Arias
Colombia de Bustamante
Carolina Dávila
Peter Dorfman
Marilia Ferreira dela Coletta
Carol Fimmen
John Ickis
Sandra Martínez *

***Cultura y liderazgo
organizacional
en 10 países de América
Latina.
El estudio Globe***

INTRODUCCIÓN

¿Existe homogeneidad cultural y de liderazgo organizacional entre los países de América Latina? ¿Cuáles son las diferencias entre la región latinoamericana y el resto del mundo, en términos de preferencias culturales y liderazgo organizacional? Estas dos preguntas centraron una exploración sobre los datos del estudio Globe, realizado en 64 países del mundo incluidos diez de América Latina.

Este documento reporta exclusivamente la investigación cuantitativa, y se centra en 18 escalas de cultura y veintiuna variables de liderazgo. Se realizó una encuesta cuantitativa a cerca de 16.000 gerentes en todo el mundo, incluidos 1.400 latinoamericanos, mediante la colaboración de 170 investigadores. Los resultados indican una homogeneidad cultural y de liderazgo entre los diez países latinoamericanos estudiados.

Se midió tanto la descripción de su cultura como la preferencia por ciertos valores. Los gerentes latinoamericanos expresaron los siguientes valores culturales: a) América Latina vive una situación de alta incertidumbre con muy poco control sobre eventos inesperados, pero es una de las regiones del mundo que más preferiría evitar la incertidumbre; b) son sociedades con valores elitistas, pero muy fuertemente desearían que esto disminuyera; c) los valores de colectivismo familiar y de lealtad al grupo están entre los más altos del mundo, y también la preferencia por que se mantenga así; d) son socieda-

* Los autores agradecen la colaboración de nuestros 165 colegas investigadores del proyecto Globe.

des individualistas, pero hay un gran deseo de que prime el bien común sobre las ventajas individuales; e) de sociedades apenas medianamente orientadas al desempeño, querrían sociedades predominantemente orientadas al logro de altos objetivos; f) de sociedades que discriminan a la mujer, preferirían muy fuertemente igualdad entre los géneros; g) de sociedades orientadas al presente, querrían culturas más centradas en el futuro; h) querrían tener una sociedad un poco más humana que la actual, localizada en general por debajo del promedio internacional; i) los latinoamericanos quieren mantener una cultura de suave trato interpersonal.

Los resultados indican una preferencia por parametros semejantes de liderazgo, el cual fue medido con 21 escalas (Anexo 1). Los gerentes latinoamericanos muestran una clara preferencia por líderes orientados a obtener altos resultados de desempeño, integradores de equipos y colaboradores con el grupo, administrativamente competentes y dispuestos a sacrificarse por la organización. Al igual que los gerentes del resto del mundo, también aparecieron como criterios importantes parajuzgar a los líderes su capacidad de inspirar a los demás, el tener una clara visión de futuro, la integridad personal, el ser decisivo, diplomático y modesto. El líder autónomo o individualista es muy mal evaluado entre los gerentes latinoamericanos.

Los coeficientes de variación entre los países latinoamericanos indican una cultura homogénea que contrasta con la diversidad de países estudiados: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y Venezuela.

El estudio Globe

Iniciado en 1993 por Robert House de la escuela Wharton en la Universidad de Pensilvania, esta investigación ha involucrado 170 investigadores de 64 países. El estudio ha tenido una mezcla de metodologías cualitativas (análisis de prensa, entrevistas semiestructuradas, observaciones no obstrusivas y grupos de enfoque) y cuantitativa (dos encuestas a gerentes medios), y se enfocó en tres sectores: telecomunicaciones, finanzas e industria procesadora de alimentos.

Se trato de investigar la relación entre la cultura, variables organizacionales y liderazgo. El desarrollo de la metodología e instrumentos de investigación se realizó de manera colaborativa, y tomó aproximadamente tres años. Se desarrolló un cuestionario y se aplicó una encuesta cuantitativa a aproximadamente 16.000 gerentes medios en 825 organizaciones de todo el mundo (House, Hanges *et al* 1998). Se desarrollaron criterios comunes para la investigación cualitativa (Agar, 1994, 1996; Thomas, 1996; Agar y McDonald, 1996). Los primeros resultados empiezan a publicarse (House, Hanges, Ruiz *et al* 1999). Este reporte sobre América Latina cubre sólo la investigación cuantitativa reali-

zada entre aproximadamente 1.400 gerentes latinoamericanos aplicando los cuestionarios Alfa y Beta.

En la parte cuantitativa se estudió la cultura con nueve escalas o variables, seis de las cuales tuvieron su origen en el estudio de Geert Hofstede (1980, 1992). Las mismas variables se utilizaron para identificar características de la organización. En la parte de liderazgo se desarrollaron 21 variables sobre lo que los gerentes encuestados consideraban facilitaba o impedía un liderazgo excepcional en su empresa, su teoría implícita de liderazgo. En los diez países de América Latina se entrevistaron aproximadamente 1.400 gerentes de nivel medio (ni presidentes ni vicepresidentes, y dos niveles por encima de los trabajadores) en empresas de los tres sectores empresariales indicados.

El diseño de los ítems del cuestionario fue iniciado por el equipo de investigadores de los Países Bajos. Se incluyeron 753 ítems: 382 sobre liderazgo y 371 sobre cultura. Con ellos se prepararon dos cuestionarios, Alfa y Beta. El cuestionario Alfa contiene preguntas sobre la cultura organizacional de las empresas y sobre las características y comportamientos del liderazgo que los respondentes consideraban más adecuado; adicionalmente se obtuvieron respuestas sobre las variables sociodemográficas y antecedentes de los encuestados. El cuestionario Beta mide la cultura del país o sociedad del respondente, el liderazgo y los antecedentes. Se utilizaron preguntas equivalentes para medir el nivel organizacional y el nivel social, y se distinguió entre lo que los respondentes creían que debería ser su sociedad u organización y lo que realmente era. Los ítems se evaluaron y tradujeron a 35 lenguas distintas; con el método de doble traducción se retradujeron (por un traductor distinto al primero) al inglés y se revisaron aquellos que no tenían significado semejante al original.

Se obtuvieron así seis diferentes cuestionarios en español, que se aplicaron en México, Centroamérica y Ecuador, Colombia, Venezuela y Argentina, así como un cuestionario en portugués para Brasil. España y Portugal hicieron su propia traducción. Se hicieron dos estudios piloto; el primero a 877 personas de 28 países (incluidos Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela), en el cual se evaluaron las propiedades sicométricas de las escalas. El segundo estudio piloto, realizado entre 1.066 personas de 16 países diferentes a los anteriores, validó los resultados del primero. Los análisis estadísticos justificaron el uso de las escalas como medidas agregadas de fenómenos culturales. Se obtuvieron así 18 escalas para medir la cultura de una sociedad, 18 escalas para medir la cultura organizacional y 21 escalas sobre la percepción que tienen los gerentes acerca de la efectividad de características y comportamientos de líderes en sus empresas. Con la excepción de tres escalas, todas las demás demostraron tener excelentes propiedades sicométricas. Las escalas demostraron ser unidimensionales, tienen coeficientes Cronbach Alfa adecuados, y

una fuerte capacidad de agregación social (por ejemplo, los resultados del coeficiente rwg). Una presentación técnica y estadística del desarrollo y validación de las escalas puede obtenerse en House, Hanges, y 170 coautores (1997).

El total de encuestas cuantitativas por país fue el siguiente: Argentina, 153; Bolivia, 99; Brasil, 265; Colombia, 302; Costa Rica, 114; Ecuador, 49; El Salvador, 25; Guatemala, 110; México, 260; Venezuela, 150. El total de encuestas en América Latina fue aproximadamente 1.400 encuestas.

Inicialmente se obtuvieron estadísticas descriptivas de los resultados de cada país y se pusieron en orden de mayor a menor, según los promedios en cada escala. Después se clasificaron los países en cuatro categorías (A, B, C o D) cualitativamente distintas, según la desviación estándar obtenida en cada escala. Los países A resultaron con valores extremos en la variable, con promedios superiores a una desviación estándar más allá del promedio internacional. Los países B fueron aquellos cuyos resultados estaban por encima del promedio internacional, pero menor que una desviación estándar del mismo. Los países C fueron aquellos que quedaron por debajo del promedio internacional pero por encima de una desviación estándar. Los países D fueron aquellos situados en un extremo muy bajo de la escala, la cola inferior al promedio internacional menos una desviación estándar. Debe anotarse que algunas escalas aparecieron con sólo tres categorías cuando los datos resultaron muy concentrados, y en otras aparecieron cinco por tener países muy desviados del promedio internacional.

Para el análisis de estos resultados se consideró que los países clasificados en B y C tenían valores medios, los países en A valores altos y los países en D valores bajos en la escala medida. Esta es una clasificación entre los sesenta y un países de los cuales tenemos datos hasta el momento, lo cual permite una comparación adecuada de los diferentes países latinoamericanos con el resto del mundo. Igualmente permite identificar las semejanzas y diferencias entre los países latinoamericanos, ya que si casi todos ellos están clasificados entre los países A y el resto está en B, se podría decir a simple vista que hay una relativa homogeneidad cultural. Si por el contrario la mitad de los países latinoamericanos está clasificado en A mientras la otra mitad quedó clasificado en D, podría decirse a simple vista que hay dos tipos de cultura o liderazgo. Para precisar más este punto, se calculó el coeficiente de variación (la desviación estándar dividida por el promedio) para saber el nivel de varianza entre los países latinoamericanos; hay un relativo consenso entre investigadores que cuando la varianza no supera el 25% (un coeficiente de variación de 0,25) se tiene una relativa homogeneidad de los resultados.

Una vez identificada la homogeneidad cultural y de liderazgo en América Latina, se realizó una agrupación preliminar de todos los países del mundo por regiones culturales, y se clasificó cada región entre A, B, C, y D con igual

procedimiento que el anterior. Esto permitió una comparación adicional entre la región y el resto del mundo.

La cultura latinoamericana

Se entendió por cultura la identidad, los valores, creencias, motivos, e interpretación del sentido de eventos significativos, que han resultado de experiencias compartidas por miembros de una colectividad, y que son transmitidas de una generación a otra. En el estudio cuantitativo de Globe se midieron nueve variables sobre la cultura, tanto de la sociedad global como organizacional (esta última no se presentará en este documento). Se definirá cada una de las variables, se analizará la descripción de los gerentes latinoamericanos encuestados sobre cómo es y cómo querían que fuera su cultura, y se compararán sus resultados con el resto del mundo. Un resumen de los datos está en el Cuadro 1.

DISMINUIR LA INCERTIDUMBRE

Esta variable se definió como el grado en el cual una sociedad ha desarrollado (o desea desarrollar) normas y procedimientos para disminuir la incertidumbre sobre eventos futuros. Los valores bajos en esta escala indican que una sociedad tiene tolerancia de su grado de incertidumbre, mientras los valores altos indican una sociedad que necesita evitar la incertidumbre.

La necesidad de reducir la incertidumbre es parte normal de la vida, pero en este punto hay importantes diferencias entre los países. Esta característica de la cultura fue resaltada por el estudio de Hofstede (1980, 1992), que midió la tolerancia de incertidumbre con tres preguntas acerca de la preferencia por mantener su estabilidad laboral, por seguir las reglas de la organización, y el sentimiento de estrés en el trabajo (producto de la incertidumbre). Se trata de la tendencia a estructurar y a controlar el futuro, y en esto los países latinos (americanos y europeos) estudiados resultaron con altos índices de necesidad de hacerlo. Se encontró un relativo consenso a este respecto con una variabilidad cultural muy pequeña entre los países latinoamericanos (Ogliastri, 1996, p. 109).

Dos décadas después, en Globe se estudió la incertidumbre con cuatro puntos sobre el estado actual de la sociedad, y se pidió a los gerentes encuestados calificar entre 1 y 7 su acuerdo o desacuerdo con las siguientes preguntas: ¿En esta sociedad, se enfatizan el orden y la consistencia aún a costa de la experimentación y la innovación? ¿En esta sociedad, la mayoría de la gente vive vidas muy estructuradas con muy pocos eventos inesperados? ¿En esta sociedad, las instrucciones y requerimientos sociales se conocen en detalle para que los ciudadanos sepan a que atenerse sobre lo que se espera de ellos? ¿Esta sociedad tiene reglas y procedimientos que cubren casi todas las situaciones, o muy pocas situaciones?

Cuadro 1

Cultura: ¿cómo es y cómo debería ser la sociedad?

Datos por regiones (media, desviación estándar, coeficiente de variación)

Países	Asertividad			Individualismo colectivismo			Colectivismo II (Org./familia)			Distancia de poder			Evitar la incertidumbre												
	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.										
América Latina																									
Argentina	3.7	B	4.22	A	0.52	3.66	C	5.32	A	1.66	5.51	A	6.15	A	0.64	5.64	A	2.33	D	3.31	3.65	C	4.66	B	1.01
Bolivia	4.12	A	3.58	B	0.54	4.04	B	5.1	A	1.06	5.47	A	6	A	0.53	4.51	C	3.41	B	1.1	3.35	D	4.7	B	1.35
Brasil	3.7	B	4.22	A	0.52	3.83	C	5.62	A	1.79	5.18	B	5.15	B	0.03	5.33	A	2.35	D	2.98	3.6	C	4.99	A	1.39
Colombia	3.08	B	3.59	B	0.51	3.81	C	5.38	A	1.57	5.73	A	6.25	A	0.52	5.56	A	2.04	D	3.52	3.57	C	4.98	A	1.41
Costa Rica	4.37	A	3.25	B	1.12	3.93	B	5.18	A	1.25	5.32	B	6.08	A	0.76	4.74	B	2.58	C	2.16	3.82	C	4.58	B	0.76
Ecuador	3.73	B	3.32	B	0.41	3.9	B	5.41	A	1.51	5.81	A	6.17	A	0.36	5.6	A	2.3	D	3.3	3.68	C	5.16	A	1.48
El Salvador	2.87	C	2.97	B	0.1	3.71	C	5.65	A	1.94	5.35	A	6.52	A	1.17	5.68	A	2.68	C	3	3.62	C	5.32	A	1.7
Guatemala	3.76	B	3.43	B	0.33	3.7	C	5.23	A	1.53	5.63	A	6.14	A	0.51	5.6	A	2.35	D	3.25	3.3	D	4.88	B	1.58
México	3.58	B	3.46	B	0.12	4.06	B	4.92	B	0.86	5.71	A	5.95	A	0.24	5.22	B	2.85	C	2.37	4.18	B	5.26	A	1.08
Venezuela	3.32	B	3.7	A	0.38	3.96	B	5.39	A	1.43	5.53	A	6.17	A	0.64	5.4	A	2.29	D	3.11	3.44	D	5.26	A	1.82
Media	3.523		3.574			3.860		5.320			5.524		6.058			5.328		2.518			3.621		4.979		
Desviación estándar	0.448		0.397			0.142		0.224			0.201		0.0354			0.402		0.388			0.251		0.270		
Coef. var	0.124		0.111			0.037		0.042			0.036		0.0059			0.075		0.154			0.069		0.054		

(Continúa)

(Continuación Cuadro 1)

Países	Igualdad de género			Orientación al desempeño			Orientación al futuro			Orientación humana		
	Es	Deber ser	Difer.	Es	Deber ser	Difer.	Es	Deber ser	Difer.	Es	Deber ser	Difer.
América Latina	3.49	B	4.98	A	1.49		3.08	D	5.78	A	2.7	
Argentina	3.55	B	4.75	A	1.2		3.61	C	5.63	A	2.02	
Bolivia	3.31	B	4.99	A	1.68		3.81	C	5.69	A	1.88	
Brasil	3.67	B	5	A	1.33		3.27	C	5.68	A	2.41	
Colombia	3.56	B	4.64	B	1.08		3.6	C	5.2	B	1.6	
Costa Rica	3.07	C	4.59	B	1.52		3.74	C	5.94	A	2.2	
Ecuador	3.16	B	4.66	A	1.5		3.8	C	5.98	A	2.18	
El Salvador	3.02	C	4.53	B	1.51		3.24	D	5.91	A	2.67	
Guatemala	3.64	B	4.73	A	1.09		3.87	B	5.86	A	1.99	
México	3.62	B	4.82	A	1.2		3.35	C	5.79	A	2.44	
Venezuela	3.409	4.769		3.851	6.240		3.537	5.746		4.029	5.332	
Media	0.248	0.173		0.279	0.200		0.281	0.225		0.320	0.242	
Desviación estándar	0.073	0.036		0.072	0.032		0.079	0.039		0.079	0.045	
Coef. var.												

Con la excepción de México, todos los países latinoamericanos resultaron con valores por debajo del promedio internacional, y tres de ellos en la categoría extrema de culturas donde se dan muchos eventos inesperados, no se tienen reglas ni políticas claras, hay poco orden y mucha improvisación (Venezuela, Guatemala y Bolivia). Los países de Europa del Este (Rusia, Hungría, etc.) comparten con la región latinoamericana esta posición extrema. La variación entre países latinoamericanos es muy pequeña, apenas del 7,3% (el valor del coeficiente de variación es de 0,073), lo que lleva a la conclusión de que no hay diferencias culturales; en este aspecto se mantuvo la semejanza que ya había encontrado Hofstede dos décadas antes.

En la parte de la encuesta en la cual se mide lo que los gerentes deseaban que ocurriera en sus países, se mantuvo la estructura paralela del cuestionario, es decir, se hicieron las mismas preguntas pero orientadas hacia lo que debería ser: ¿Cree usted que en su sociedad el orden y la consistencia debería enfatizarse, aun a costa de la experimentación y la innovación? ¿Cree usted que una persona que vive una vida altamente estructurada con muy pocos eventos inesperados, debería estar agradecida por eso, o se está perdiendo muchas cosas de la vida? ¿Cree usted que las reglas de juego de la sociedad y sus reglamentaciones debería estar escritas en detalle para que todo el mundo sepa qué se espera de él? ¿Cree usted que los líderes en esta sociedad deberían proporcionar planes detallados, o dejar libertad de acción a la gente? ¿Cree usted que en esta sociedad debería haber reglamentaciones o leyes que cubrieran casi todas las situaciones, algunas, o muy pocas situaciones?

Todos los países latinoamericanos se situaron por encima del promedio en lo que atañe al deseo de una mayor estructuración y menor incertidumbre en la sociedad. Se destaca la mayoría de ellos (Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, México y Venezuela) que se pusieron en el extremo de los países que desearían más fuertemente evitar la incertidumbre (del grupo A entre los 61 países de Globe). Las diferencias entre los latinoamericanos, medidas por el coeficiente de variación, son muy pequeñas (5,4%), lo que lleva a la conclusión de que en este aspecto hay una relativa homogeneidad cultural entre los países latinoamericanos.

Por otra parte, debe anotarse que dada la gran diferencia entre lo que la gente vive y lo que se querría vivir en América Latina, los esfuerzos por disminuir la incertidumbre serán una tendencia importante de cambio cultural en el futuro. El mayor contraste con América Latina lo tienen los países germánicos del estudio (Alemania, Austria, Suiza, Holanda) los cuales sienten tener todo perfectamente reglamentado y predecible, hasta el punto de desear mucha más incertidumbre. Tratar de evitar la incertidumbre no es necesariamente lo opuesto a tolerar la ambigüedad, como han creído algunos estudiosos. En

este punto es necesario distinguir tres cosas: una es que la gente de un país viva una realidad de incertidumbre, otra es que sea capaz de tolerar situaciones de ambigüedad, y otra es que prefiera (o no) cambiar la situación. Los países latinoamericanos siguen teniendo culturas tolerantes de la incertidumbre. Pero si hay un deseo de los ejecutivos en todos estos países de disminuir la incertidumbre en su sociedad. Si evitar la incertidumbre es deseable en las sociedades latinas, tolerar la ambigüedad es una de las grandes virtudes de vivir en estas culturas. Ello hace a la gente menos rígida, se desarrolla una mente más creativa y capaz de sobrevivir en medio del caos cotidiano. Si se pudiera disminuir el caos y mantener la tolerancia...

Elitismo o distancia de poder

En esta variable se intentó determinar el grado hasta el cual los miembros de una sociedad esperan y desean que el poder se comparta igualitariamente. Cuanto más altos los valores en la escala, mayor será el elitismo o distancia de poder que se vive (o se quiere vivir) en esa sociedad.

La desigualdad existe en todas las sociedades humanas, y también en las animales. ¿Entonces, por qué quiere la gente vivir en sociedades más igualitarias? De esto no se escapan los niveles gerenciales: en todos los países del mundo hay un gran deseo por disminuir la distancia de poder entre la gente. Los países latinos de Europa y de América están entre los más elitistas, pero también están entre los que preferirían que sus países fueran más igualitarios.

La descripción que hacen los gerentes de empresas sobre las diferencias de poder en su sociedad, así como lo que desearían que ocurriera en sus naciones, se basó en cinco indicadores que nos permitieron hacer la comparación:

1. ¿En su país se supone que los subalternos deben obedecer o deben cuestionar a sus líderes cuando están en desacuerdo con ellos?
2. ¿La influencia de una persona se basa en la autoridad de su puesto o en su capacidad y contribución a su sociedad?
3. ¿Las personas en posiciones de autoridad tratan de aumentar o de disminuir su distancia de los subalternos?
4. ¿Las personas en posiciones de autoridad tienen especiales privilegios sobre los demás?
5. ¿En su país el poder esta concentrado o esta compactado con toda la Sociedad?

De todas las regiones del mundo, América Latina, el Medio Oriente y la Europa Latina resultaron las más elitistas. En particular aparecieron dentro del grupo de mayor desigualdad de poder siete de los diez países latinoamericanos

estudiados: El Salvador, Argentina, Guatemala, Ecuador, Colombia, Venezuela, y Brasil, así como todos los latinos de la Europa Unida (España, Portugal, Italia, Grecia, Francia). ¿Vendrá del Imperio Romano esta cultura de diferencias agudas de poder en la sociedad? Curiosamente, algunos países de la antigua Unión Soviética también tienen una alta desigualdad de poder (como Rusia, Hungría, Alemania Este), probablemente porque el intento socialista se centró exclusivamente en la igualdad económica, y una razón fundamental de su fracaso fue precisamente la estructura autoritaria y dogmática del poder. También pertenecen a este grupo elitista algunos países asiáticos.

En un rango intermedio de elitismo resultó Costa Rica, probablemente por la manera como fue poblada por familias que se establecieron a trabajar su propia tierra, sin grandes terratenientes ni desigualdades, lo que dejó una herencia de relativa igualdad social y valores democráticos. México también se autoclasificó por encima del promedio, pero no de alto elitismo. Los Países Bajos, el Israel de los kibbutz y las comunas, los países nórdicos y anglosajones resultaron igualitarios, como era de esperarse. Fue sorprendente el muy bajo elitismo descrito por los gerentes de Bolivia. La República Checa resultó un grupo aparte, el más igualitario de todos los países estudiados, probablemente por ser la nación socialista más diferente de la comunidad soviética.

¿Por qué los latinos resultaron con valores tan elitistas frente a los anglosajones? En primer lugar por la estructura histórica de estas sociedades, jerárquicas y cerradas que generan elitismo, envidia y hasta violencia. Así, el que logra llegar arriba tiene que cerrarle el acceso a los otros. Se trata de valores acerca de la importancia del poder en la vida cotidiana, la aceptación o no aceptación de diferencias de poder entre las personas o la preferencia por relaciones igualitarias.

La otra dimensión del estudio fue lo que estos gerentes respondieron en las encuestas acerca de sus preferencias por la sociedad en que les gustaría vivir. Una respuesta universal fue el deseo de menor elitismo y distancia de poder social en sus sociedades. La excepción, una vez más, fue la República Checa que encuentra aceptable el nivel de bajo elitismo que tiene. De los 61 países estudiados el que ocupó el primer lugar en el deseo por una sociedad menos elitista fue Colombia, y en ese grupo de países donde desean más igualdad se encontraron también la mayoría de los latinos: España, Venezuela, Ecuador, Argentina, Guatemala, Brasil, Portugal, y Grecia. Se seguirán viviendo grandes tensiones sociales por el deseo de disminuir la desigualdad, pues aun en los niveles gerenciales de las sociedades latinoamericanas hay un gran deseo de disminuir la distancia de poder y vivir una cultura menos jerárquicamente estratificada.

Igualdad de géneros

Aunque en Globe se partió de las variables que definiera Hofstede dos décadas antes, en el punto de “masculinidad” se distinguieron dos variables: a) una sobre los valores afirmativos y dominantes (que se han considerado tradicionalmente “masculinos”), y los valores de ternura y calidez interpersonal que tradicionalmente se han llamado “femeninos”, y b) sobre preferencias hacia la igualdad de los géneros, el tema de esta sección.

Se trató de identificar hasta qué punto la gente de un país prefiere minimizar las diferencias de roles y estatus entre hombres y mujeres. Las preguntas a los gerentes estuvieron orientadas a distinguir los siguientes puntos, calificados en acuerdo o desacuerdo entre 1 y 7: ¿En su sociedad, a los muchachos se les estimula más que a las muchachas para llegar a tener educación universitaria? ¿En su sociedad, se hace mayor énfasis en programas atléticos para muchachos que para muchachas? ¿En su sociedad, es peor que un muchacho fracase en el colegio a que una muchacha fracase en el colegio? ¿En su sociedad quién tiene más probabilidades de llegar a ocupar una posición de alto nivel, un hombre o una mujer?

Si se comparan los resultados de Hofstede y los de Globe, la cultura latinoamericana está cambiando de manera acelerada, particularmente en lo que tiene que ver con las actitudes hacia la igualdad de los sexos. Con la excepción de Guatemala y Ecuador, los países latinoamericanos describieron su sociedad en la mitad de la escala (grupo B de países), en el promedio internacional. Debe anotarse que sólo cuatro de los 61 países dieron un promedio que se inclinó apenas ligeramente hacia el predominio femenino. Es claro que en casi todos los países del mundo se percibe una discriminación contra la mujer, lo que en América Latina es más agudo en Ecuador y Guatemala. Pero también es evidente en los datos que hay una coincidencia entre los países latinoamericanos, ya que no están localizados en extremos opuestos sino contiguos, y hacia el promedio internacional. La variación de los resultados entre los diez países es muy poca, de sólo el 7,3%, lo que permite concluir una homogeneidad cultural en lo que concierne a la percepción que se tiene sobre la igualdad entre los sexos.

También se indagaron las preferencias de estos gerentes hacia la igualdad de géneros en el futuro, con preguntas parecidas a las anteriores: a) Yo creo que esta sociedad podría ser manejada más efectivamente si hubiera más mujeres que ahora en posiciones de autoridad, menos mujeres en posiciones de autoridad que ahora. b) Yo creo que en esta sociedad las oportunidades para posiciones de liderazgo deberían ser: más accesibles para hombres, más accesibles para mujeres. c) Yo creo que a los muchachos se les debería estimular más que a las muchachas para llegar a tener educación universitaria (¿De acuer-

do, o en desacuerdo?). d) Yo creo que debería haber mayor énfasis en programas atléticos para muchachos que para muchachas (¿De acuerdo, o en desacuerdo?). e) Yo creo que es peor que un muchacho fracase en el colegio a que una muchacha fracase en el colegio (¿De acuerdo, o en desacuerdo?) en la escala de 1 a 7.

Son realmente interesantes las respuestas de los gerentes latinoamericanos acerca de cómo querrían que fuera su país en el futuro: la gran mayoría de siete países expresó claramente un alto deseo por igualdad entre los sexos, y los tres restantes (Guatemala, Ecuador y Costa Rica) estuvieron en la categoría intermedia de los 61 países estudiados. En otras palabras, de los 27 países clasificados en la categoría A del más alto deseo de igualdad, siete son latinoamericanos, y los otros tres están en la categoría intermedia. Se encontraron 11 países que preferirían una sociedad que diera más prerrogativas a los hombres (cinco de estos países son islámicos); ninguno de los países latinoamericanos están entre los once de mentalidad más “machista”. Por lo demás, el porcentaje de variación de los promedios latinoamericanos se localiza en 3,6%, lo que indica una clara homogeneidad de valores entre ellos.

Es sorprendente, dada la fama internacional de machismo que tiene la cultura latinoamericana, el resultado de que los gerentes describan a sus países dentro de lo normal de los demás países, y que tengan tan definida orientación hacia la igualdad. Probablemente éste será uno de los factores de cambio cultural más acelerado en los años por venir.

Algunos dirán que esta mentalidad de igualdad es el resultado de la perniciosa influencia de culturas foráneas que ya no distinguen entre los sexos. Esta ironía no deja de ser preocupante. El problema no está solamente en las ideas, en lo que la gente piensa, sino en la prevalencia estructural de factores de discriminación o desigualdad. En cualquier caso, probablemente el machismo en las empresas latinoamericanas será cuestión del pasado y aquellos gerentes que perseveren en esta mentalidad van a perder puntos, o probablemente se quedarán atrás en la historia.

Asertividad o agresividad (Masculino/femenino)

Hofstede distinguió valores tradicionalmente masculinos de los femeninos. El patrón típico de socialización internacional era que los hombres fueran más asertivos, afirmativos o decididos, mientras que las mujeres fueran más calidas, preocupadas por dar apoyo a los demás, y por la relación interpersonal. El autor encontró que los hombres estaban más preocupados por avanzar en la jerarquía y por ganar dinero que las mujeres, mientras para éstas era más importante el clima interpersonal, la posibilidad de servir o ser útiles, y el ambiente físico

(cálido) de trabajo. Los cuarenta países estudiados se diferenciaron en niveles estadísticamente significativos por su índice de masculinidad, el cual se computó por las preferencias acerca de los objetivos en el trabajo, el darle más importancia al salario y a la promoción que a las relaciones interpersonales, el proveer un servicio y el medio ambiente físico del trabajo. El índice de masculinidad no sólo implica una aceptación de esta diferencia sino un apoyo a la misma. En este punto se encontró alguna diferencia entre los siete países latinoamericanos estudiados hace 25 años, pues mientras una mayoría de cuatro resultaron con un índice alto de valores “masculinos” hacia el trabajo, uno resultó en la mitad de la lista y dos al final de la misma (bajos en Masculinidad). El orden de valores desde masculinidad hacia feminidad fue el siguiente: Venezuela, México, Colombia, Argentina, Brasil, Perú y Chile. Hofstede anotó que había organizaciones con valores “masculinos” (como las industrias), mientras otras tendían hacia valores “femeninos” (como los hospitales). Los países altos en masculinidad también tenían alta necesidad de logro (o éxito) y separaban a los sexos en la educación superior; en los países cristianos se correlacionaba con catolicismo en vez de protestantismo, con altas velocidades de tráfico y accidentes mortales (una mayor tendencia al riesgo).

En Globe se trató de distinguir entre sociedades donde la gente es muy agresiva, afirmativa, dura en sus opiniones, asertiva, dominante y recurre a la fuerza física para dirimir diferencias, de otras de comportamientos y valores menos agresivos. Para los valores tradicionales del mundo esto tiene que ver con culturas masculinas o femeninas: el ser tierno, poco dominante, suave, poco agresivo, se identifica con el temperamento “femenino”, mientras en los hombres se esperan comportamientos más agresivos, dominantes, de predominancia física, opiniones fuertes. La encuesta a los gerentes identificó no sólo la percepción que tienen sobre las características actuales de su sociedad en estos términos, sino también el grado hasta el cual ellos preferirían que su sociedad fuera más o menos asertiva de lo que es.

Bolivia y Costa Rica se clasificaron entre los países menos agresivos del mundo, pero la mayoría de los latinoamericanos se clasificaron apenas por debajo del promedio (categoría B). Sólo uno de los latinoamericanos se puso por encima del promedio en asertividad masculina (El Salvador). En síntesis, el 90% de los países de América Latina estudiados fueron autodescritos por debajo del promedio internacional en asertividad o masculinismo cultural. Las diferencias internas entre los países latinoamericanos son del 12%, como lo indica el coeficiente de variación.

En lo que concierne a cómo desearían que fuera su sociedad los gerentes latinoamericanos entrevistados, los valores están también en la categoría B de países, es decir, todos querrían una sociedad con valores relativamente

más “femeninos”, menos agresivos en comparación con el resto de países del mundo estudiados en Globe. Argentina, Brasil y Venezuela estuvieron entre los que pertenecen a la categoría A de países, es decir, los que querrían una sociedad mucho menos asertiva; todos los demás están en la categoría B, la categoría intermedia. El cálculo de diferencias entre países latinoamericanos indicó en que sólo hay una variación del 11% (coeficiente de variación de 0,11). Aunque ésta es una de las variables en que se encuentra más variación, los datos permiten concluir que no hay diferencias cualitativas entre los mismos y que en esta variable hay una cultura relativamente homogénea en América Latina.

Colectivismo versus individualismo

El estudio Globe encontró dos dimensiones distintas en la variable “colectivismo-individualismo” de Hofstede, la una referida a valores familiares y de lealtad al grupo, la otra referida explícitamente al contraste entre orientaciones socialmente individualistas o colectivistas. En el estudio de Hofstede los países latinoamericanos habían resultado con una orientación de alto colectivismo, pero no se distinguió suficientemente la orientación al beneficio individual por encima del bien común (o viceversa, en una sociedad donde la gente pone por encima el beneficio colectivo sobre las ventajas individuales).

La orientación individualista de la sociedad se determinó en la encuesta Globe mediante preguntas acerca de los siguientes puntos: si los líderes en la sociedad propiciaban lealtad al grupo, aun si se perjudicaba al individuo; si el sistema económico de la sociedad estaba orientado a maximizar los intereses colectivos o los intereses individuales; si la sociedad valoraba más la cohesión de grupo o el individualismo; si en la sociedad, ser aceptado por los demás miembros de un grupo era muy importante.

Los resultados indican que en los países latinoamericanos se percibe una orientación hacia el individualismo, comparativamente con el promedio internacional. En efecto, la mitad de los países está en la categoría intermedia B, y la otra mitad se autodescribió en la categoría de países más individualistas (Argentina, Brasil, Colombia, El Salvador y Guatemala).

Es significativo que los dos bloques de países no se localizan en las categorías extremas (no está la mitad en A y la otra mitad en C), lo que apunta a un valor homogéneo de los resultados, sin contradicciones entre los países, como lo comprueba un coeficiente de variación del 0,037. Estos resultados son interesantes en cuanto avanzan los controvertidos datos de Hofstede, ya que para muchos las sociedades latinoamericanas distaban mucho de ser netamente de valores colectivistas. Podrían serlo en el sentido familiar (como

se verá más adelante), pero no en la orientación del beneficio colectivo por encima del individual, en la cual se localizaron por debajo del promedio internacional.

Las preguntas a los gerentes acerca de cómo debería ser su sociedad fueron sobre los siguientes temas: ¿Los líderes deberían propiciar lealtad al grupo aun si sufren los individuos?; ¿El sistema económico de su sociedad debería tratar de maximizar los beneficios colectivos o los beneficios individuales?; ¿En esta sociedad, la mayoría de la gente prefiere deportes de grupo o deportes individuales?; ¿Cree usted que en esta sociedad es mejor ser individualista, o que es mejor mantener la cohesión del grupo?

Nueve de los diez latinoamericanos están entre los países del mundo con mayor deseo de orientarse a valores menos individualistas y más de responsabilidad colectiva: están entre los 22 países que más fuertemente preferirían valores colectivistas. México está en la categoría intermedia B, y no hay ninguno en la categoría C de los países que querrían una orientación más individual (entre ellos Japón, Estados Unidos, los escandinavos y varios de Europa del Este). Las diferencias internas entre los diez países latinoamericanos son mínimas, del orden del 4%, lo que también apoya la conclusión de que hay homogeneidad cultural en América Latina.

Los datos indican una insatisfacción manifiesta con la realidad de sus países, lo que probablemente lleve a cambios sociales en el futuro: del individualismo hacia la mayor responsabilidad social. Esa curiosa paradoja de países con valores individualistas que tienen al tiempo sensibilidad y preocupación por el bienestar colectivo (Triandis, 1995) puede ser la dirección en que se mueve la sociedad latinoamericana.

Colectivismo familiar

En esta variable del estudio se trató de identificar la orientación hacia valores colectivos en la relación entre padres e hijos y la importancia de la familia en la sociedad. En Globe se midió entonces la percepción de los gerentes sobre: a) el grado hasta el cual los hijos se enorgullecen de los logros individuales de sus padres, b) el grado hasta el cual los padres se sienten orgullosos de los logros de sus hijos; c) si los padres ya muy mayores viven con sus hijos (en lugar de vivir solos o en una casa para la tercera edad), y d) si los hijos viven con sus padres hasta que se casan (independientemente de la edad que tengan).

El cuestionario sobre cómo deberían ser las orientaciones colectivistas en la sociedad preguntó a los gerentes sus preferencias sobre los siguientes puntos: a) si los hijos deberían o no enorgullecerse de los logros individuales de sus padres; b) si los padres deberían sentirse muy orgullosos de los logros

de sus hijos; c) que tan importante debería ser para la gente de su país que personas de otros países los vean de manera positiva; d) qué tan importante debería ser que la gente de su país se sintiera orgullosa de ser de su país.

Los resultados son bastante contundentes: ocho de los diez países latinoamericanos quedaron clasificados entre los países del mundo con más altos valores de colectivismo familiar, y los otros dos quedaron con valores por encima del promedio (Costa Rica y Brasil). Las variaciones del promedio entre los países son en este sentido mínimas: 3,6%. En lo que respecta a preferencias acerca de cómo debería ser la sociedad, los resultados son aún más fuertes: nueve de los diez países escogieron valores del más alto colectivismo (en el grupo A de 19 países del mundo), y los gerentes brasileños prefirieron también que su sociedad tuviera valores de colectivismo familiar por encima del promedio (aunque no en la categoría máxima, como los otros). El coeficiente de variación entre los latinoamericanos resultó en sólo 5,9%, lo cual indica una vez más homogeneidad cultural entre los países de América Latina.

Orientación al futuro

Esta escala se desarrolló con base en cinco preguntas del cuestionario para la descripción de la sociedad actual, y con cuatro preguntas sobre lo que desearían fuera predominante en su país. Se trata de saber si en la percepción de los gerentes encuestados su país está orientado hacia el futuro, o si los criterios y valores están centrados en el presente o en el pasado.

Los cinco indicadores sobre la orientación en el tiempo fueron los siguientes: ¿En esta sociedad para tener éxito es mejor planear por anticipado o actuar a medida que van pasando las cosas? ¿En esta sociedad la norma aceptada por la gente es planear hacia el futuro o tomarse las cosas tal como van saliendo? ¿En esta sociedad los eventos sociales se planean con bastante anticipación, u ocurren espontáneamente? ¿En esta sociedad la mayoría de la gente vive para el presente, o vive para el futuro? ¿En esta sociedad la mayoría de la gente vive resolviendo los problemas del momento, o planea para anticiparse a los problemas que puedan presentarse? (Al igual que en las anteriores, los gerentes respondían de acuerdo o en desacuerdo dentro de una escala Likert entre 1 y 7).

Las respuestas indicaron que nueve de los diez países latinoamericanos están por debajo del promedio internacional, dos de ellos (Guatemala y Argentina) entre los países del mundo en la categoría extrema de vivir el presente. Sólo México quedó clasificado entre los que están por encima del promedio, pero sin llegar a pertenecer a la categoría A de países (los que están cualitativa y significativamente más orientados al futuro). Ningún país

latinoamericano se autodescribió entre aquellos más orientados al futuro (categoría A). El coeficiente de variación entre los países es 7,9%, lo que confirma la conclusión de que en este aspecto hay homogeneidad cultural latinoamericana.

Las preguntas que intentaron determinar la preferencia de los gerentes encuestados sobre los valores acerca del futuro que deberían primar en su sociedad tocaron los siguientes temas: ¿Cree usted que la gente que tiene éxito debería planear por anticipado, o tomarse la vida como va ocurriendo? ¿Cree usted que la norma aceptada en esta sociedad debería ser planear el futuro, o aceptar las cosas como son? ¿Cree usted que las reuniones Sociales deberían planearse con bastante anticipación, o realizarse de manera espontánea? ¿Cree usted que la gente en esta sociedad debería vivir para el presente, o vivir para el futuro?

Los resultados sobre la deseabilidad de una sociedad orientada al futuro son contundentes: todos los países latinoamericanos clasificaron por encima del promedio internacional, y más aún, nueve de los diez están dentro de la categoría A de países localizados en un extremo de preferencia por una orientación de la sociedad hacia el futuro (y no al presente). Este es un factor de insatisfacción y de cambio cultural, pues de la descripción de su sociedad como excesivamente orientada hacia el presente se querrían sociedades orientadas al futuro, al menos entre la población gerencial. Sin duda hay en este aspecto una homogeneidad cultural en América Latina, lo que es confirmado por el índice de variación entre países (3,9%).

Orientación humana

Esta variable intento determinar el grado hasta el cual los valores culturales de un país apoyan y recompensan a la gente por ser altruístas, justos, compasivos, amistosos, sensibles, generosos, tolerantes y preocupados por los demás. Los valores altos en la escala indican una orientación más humana.

La encuesta cuantitativa se centro en cinco temas: ¿En esta su sociedad, por lo general la gente vive preocupada por los demás, o no le importan mucho los otros? ¿En esta sociedad la gente es muy sensitiva hacia sus semejantes, o no es en absoluto muy sensible hacia los demás? ¿En esta sociedad la gente es muy amistosa, o muy poco amistosa? ¿En esta sociedad la gente por lo general es muy tolerante, o muy intolerante de los errores ajenos? ¿En esta sociedad la gente por lo general es muy generosa, o nada generosa?

Los resultados de los países latinoamericanos estan alrededor del promedio internacional; siete países quedaron por debajo del promedio (Brasil en una posición extrema de poco humanismo), y tres por encima del promedio

internacional (Venezuela, Ecuador y Costa Rica). El porcentaje de variación de los resultados es 7,9%, lo cual significa que están bastante concentrados y no hay una diferencia cultural entre los países latinoamericanos en su actual orientación humana.

La encuesta utilizó cuatro indicadores de orientación humana futura, centrados en preguntas sobre los siguientes aspectos: ¿En esta sociedad, a la gente se le debería apoyar para que se preocupara más por los otros, o a que no se preocupe tanto por los demás? ¿En esta sociedad, a la gente se le debería apoyar para que fuera más sensible hacia los demás, o a que no fuera tan sensible a los demás? ¿En esta sociedad, la gente debería ser más amistosa, o menos amistosa? ¿En esta sociedad la gente debería ser más tolerante con los errores de los demás, o menos tolerante?

Los resultados indican una definitiva preferencia hacia sociedades más humanas, pues todos los países están por encima del promedio internacional y tres de ellos (Brasil, Argentina y Colombia) en la posición extrema de los países de categoría A. La variación entre los países es muy pequeña, del 4,5%, lo que confirma la homogeneidad de los valores latinoamericanos.

Orientación al desempeño

Esta variable se desprendió del trabajo de McClelland sobre las necesidades de logro, poder y afiliación en las culturas del mundo. Se trata de identificar el grado hasta el cual las personas están orientadas a la excelencia, al mejoramiento continuo, a obtener desempeño sobresaliente, al logro de resultados.

Las preguntas de la encuesta a los gerentes que se utilizaron para hallar la orientación al desempeño tomaron en cuenta los siguientes puntos: ¿En esta sociedad a los estudiantes se les exige mejorar continuamente su desempeño escolar? ¿En esta sociedad, por lo general la gente trata de alcanzar metas exigentes y difíciles? ¿En esta sociedad los premios se basan en el desempeño de la gente, o en otros factores? ¿En esta sociedad ser innovador para mejorar el desempeño tiene estímulos sustanciales, o ninguno en absoluto?

Los resultados de los países latinoamericanos están alrededor del promedio internacional, seis un poco por encima y cuatro un poco por debajo, pero ninguno está localizado en un extremo (todos son países B o C, ninguno está localizado entre los A o los D). La variación entre los países es pues muy baja, como lo demuestra el coeficiente del 7,2%, lo que indica una homogeneidad cultural en este aspecto, entre los diez países estudiados.

La medición de las preferencias sobre cómo debería ser su sociedad en términos de orientación al desempeño se basaron en puntos similares a los que midieron la orientación actual: “En su sociedad, cree usted que los estudiantes

deberían estimularse para que mejoren continuamente su desempeño? ¿Cree usted que los premios y reconocimiento de la gente en esta sociedad deberían basarse exclusivamente en los resultados y el desempeño de la gente, o se deberían considerar principalmente otros factores? ¿Cree usted que el ser innovador para mejorar el desempeño debería ser recompensado sustancialmente, algo recompensado, o no muy recompensado? ¿Cree usted que en esta sociedad la gente debería establecer para sí misma metas desafiantes y difíciles de alcanzar?

Lo que estos gerentes desean para sus países es muy fuerte y muy definido: nueve de los diez están en el extremo de los que quieren una alta orientación al desempeño, y el otro está también por encima del promedio internacional. Como puede esperarse, la variación es muy pequeña, 3,2%, lo que confirma también en esta variable la homogeneidad cultural latinoamericana.

Conclusiones sobre la cultura latinoamericana

¿Qué quisieran los gerentes del mundo para el futuro de sus países? Según la encuesta Globe parece haber unos valores comunes en los ejecutivos, que se podrían caracterizar como una ideología particular. ¿Cuáles son y cómo se diferencian estos valores internacionales de los latinoamericanos?

Siete aspectos definieron esta ideología gerencial internacional. Primero, los gerentes querrían que sus países se rigieran por criterios de éxito, de resultados, que un desempeño sobresaliente tuviera acogida importante y fuera el parámetro de medida social. Segundo, los gerentes querrían que sus sociedades estuvieran más centradas en el futuro, que la gente pospusiera la gratificación inmediata y pensara más en lo que viene después: más ahorro, más planeación. También querrían sociedades más humanitarias, más generosas, solidarias y altruistas. En cuarto lugar los gerentes desearían una sociedad menos individualista, donde hubiera más trabajo en equipo, un fuerte núcleo familiar, y más responsabilidad personal sobre el bienestar colectivo. Igualmente indicaron aversión a sociedades elitistas donde las diferencias del estatus y el poder fueran muy marcadas. Tampoco quieren sociedades excesivamente agresivas. En dos aspectos la ideología gerencial que aparece en este estudio tiene valores intermedios, no demasiado fuertes: hay una preferencia por trato igualitario entre hombres y mujeres, así como un equilibrio entre tener una sociedad muy reglamentada donde todo está previsto, y una sociedad con tolerancia por la ambigüedad y campo para la experimentación y la innovación. Estos datos no describen a los países, sino aquello que los gerentes desearían que fuera su país.

En general los países de América Latina no son una excepción a las preferencias anteriores, pero si hay algunas diferencias que se señalarán a conti-

nuación. En primer lugar, se comparará la cultura latinoamericana y la de otras regiones del mundo, y se caracterizará su cultura por aquello que resulta más diferente a las otras. Después se identificarán las diferencias con lo que se desea en otras regiones del mundo, una comparación de aquello que los gerentes latinoamericanos desearían de sus sociedades Con lo que querrían sus contrapartes del resto del mundo. Tercero, se señalarán las principales diferencias entre la realidad que perciben los gerentes de lo que desearían que ocurriera en sus países.

La cultura latinoamericana resultó marcadamente diferente del promedio internacional en los siguientes rasgos descriptivos de su cultura actual:

a) Asertividad o masculinismo cultural (esto es diferente de igualdad de géneros), en el cual los países latinoamericanos son autodescritos entre los más suaves y femeninos del mundo, resultado compartido con los países latinos de Europa. b) En el colectivismo-individualismo, los países latinos de Europa y América fueron los más individualistas del mundo. c) En la alta tolerancia de la ambigüedad, los latinoamericanos y los de Europa del Este fueron los que viven mayor incertidumbre. d) En orientación al desempeño, Europa del Este y los países latinos de Europa y América son los que tienen menor orientación a un alto desempeño. e) En la orientación al futuro se obtuvo el mismo resultado anterior, los países latinos de América y Europa son junto a Europa del Este los de menor orientación al futuro. El estudio también indicó lo que los gerentes desearían que fuera su cultura, lo que debería ser, y los siguientes aspectos resultaron marcadamente diferentes al promedio internacional:

a) Los gerentes latinoamericanos desearían muy fuertemente que la gente de sus países tuviera una orientación mayor hacia lo colectivo, hacia el grupo, que fuera menos individualista. Las dos regiones del mundo que quedaron clasificadas son el más alto deseo por una orientación colectiva fueron latinas, de Europa y América. b) También prefieren una alta orientación al colectivismo familiar y de lealtad al grupo, deseo en el que coinciden con los países anglosajones (esta es la mayor diferencia entre su realidad y lo que los anglosajones desearían, pues en la descripción de sus sociedades es protuberantemente la región del mundo que tiene menos orientación al colectivismo familiar). c) En la distancia de poder y elitismo, los latinoamericanos desearían muy fuertemente tener sociedades más igualitarias; en este deseo coinciden con la Europa Latina y con los países germánicos. d) En la orientación al desempeño, Latinoamérica es la región del mundo que más desearía tener sociedades orientadas a los resultados y la excelencia.

Las sociedades latinoamericanas obtuvieron resultados cercanos al promedio internacional en las demás variables estudiadas en Globe, como el colectivismo familiar, la distancia de poder o elitismo, la igualdad de géneros, y la orientación humana. Igualmente, los gerentes encuestados en América Latina expresaron el deseo de que sus sociedades fueran parecidas al promedio internacional en los siguientes aspectos: asertividad o masculinismo, evitar la incertidumbre, igualdad de géneros, orientación al futuro y orientación humana.

Las principales diferencias entre lo que es y lo que deberían ser sus sociedades fueron las siguientes:

a) De una orientación al colectivismo (opuesto al individualismo) en el promedio internacional, hay un fuerte deseo de que las sociedades latinoamericanas estén más orientadas al grupo, que la gente tenga mayor responsabilidad por lo colectivo. b) De sociedades elitistas con diferencias importantes de poder, los gerentes latinoamericanos querrían pasar a sociedades igualitarias. c) De sociedades donde hay mucha incertidumbre, se querrían sociedades más estructuradas, con menos imprevistos e improvisación. d) Los gerentes encuestados preferirían que hubiera igualdad entre los sexos; después de los germanos y los anglosajones, son los que tienen este deseo en mayor grado que en los demás países del mundo. e) De una orientación al desempeño clasificada en el promedio internacional, desearían pasar a unas sociedades con criterios netamente de resultados y excelencia. f) De sociedades orientadas al presente, querrían pasar a sociedades orientadas al futuro. g) De sociedades en el promedio de la orientación humana, querrían pasar a sociedades más conscientes de las necesidades de los otros, un poco más preocupadas por el bienestar de los otros. Esta insatisfacción, o diferencias entre lo que son sus sociedades y lo que desearían que fuera, será posiblemente la fuente de tensiones y cambios culturales durante las décadas que vienen para los países latinoamericanos.

En síntesis, el estudio identificó nueve características culturales de diez países de América Latina y los comparó entre sí y con el resto del mundo. El hallazgo más importante del estudio es la relativa homogeneidad cultural de los países latinoamericanos, tanto en la descripción que hacen sobre la realidad actual como en lo que todos desean fueran los valores y orientaciones de la gente en sus sociedades. Se identificaron también las diferencias de valores con otras regiones del mundo, así como las insatisfacciones latinoamericanas con su situación actual. Queda por realizar a continuación un análisis sobre la teoría implícita de liderazgo que tienen los gerentes latinoamericanos.

Liderazgo organizacional

En esta investigación se partió de la siguiente definición de liderazgo organizacional: “la capacidad de una persona para influenciar, motivar y facultar a otros para contribuir a la efectividad y éxito de las organizaciones de las cuales son miembros”. Las variables referentes al liderazgo se midieron con respecto a la descripción de características y comportamientos que los gerentes consideran son atributos de aquellas personas que son líderes. Los gerentes calificaron 112 comportamientos o características que pueden contribuir (o inhibir) a que una persona tenga un liderazgo sobresaliente. El cuestionario les pedía que contestaran basándose en su propia descripción de “algunas personas en su organización o industria que son excepcionalmente hábiles en motivar, influenciar, permitirle a usted, a otros, o a grupos a contribuir al éxito de la organización o la tarea”. La encuesta les pedía a los gerentes que calificaran estas características o comportamientos en una escala que iba del 1 (“este comportamiento o característica ‘le impide considerablemente’ a una persona ser un líder sobresaliente”) al 7 (“este comportamiento o característica ‘contribuye considerablemente’ a que una persona sea un líder sobresaliente”).

Las respuestas a los 112 ítems del cuestionario fueron estadísticamente sometidas al análisis factorial, luego del cual se establecieron 21 escalas o variables de liderazgo, descritas en el Anexo 1. Al igual que en las variables de cultura, los 61 países fueron clasificados en los grupos A, B, C, o D, según el promedio de sus resultados, a distancias de una (o más de una) desviación estandar de este promedio. En otras palabras, pudo saberse de manera comparativa en cuáles países del mundo sus gerentes evaluaban como extremadamente importante esa variable o característica de liderazgo (países del Grupo A), cuáles lo evaluaban por encima del promedio (pero no mayor que una desviación estándar del promedio, los países B), los que estaban por debajo del promedio (países C), y los países cuyos gerentes consideraban que esta variable o comportamiento era significativamente menos importante o negativa para un liderazgo sobresaliente (los países D, cuyos promedios estaban más de una desviación estándar por debajo del promedio internacional).

Si se analizan los datos de los 61 países, se tiene la imagen internacional del líder sobresaliente, la cual incorpora los nueve aspectos que contribuyen a ese liderazgo: el ser inspirador para los demás, tener integridad, ser visionario sobre el camino a seguir, estar orientado al desempeño excelente, actuar como un buen integrador de equipos, ser decisivo y administrativamente competente, diplomático y colaborador en equipo.

En el campo internacional, no tienen mucho impacto los comportamientos de ser modesto o ecuánime, sacrificado, humano, consciente del estatus,

inductor de conflictos, autónomo o individualista, ni el establecer procedimientos. Según los resultados internacionales para estos factores, los comportamientos de ser salvador de apariencias, autocrático, no participativo, autocentrado y malévolo se considera que impiden, en diverso grado, el ser un líder sobresaliente.

Cuando examinamos los datos para los países latinoamericanos (utilizando las clasificaciones A, B, C, D) vemos bastante homogeneidad con respecto a las dimensiones que contribuyen a un liderazgo sobresaliente, como se puede ver en el Cuadro 2. Los países latinoamericanos concuerdan en que los aspectos que más contribuyen al liderazgo son ser orientados al desempeño, integrador de equipos, administrativamente competente, decisivo, diplomático, sacrificado, consciente del estatus. Casi todos (excepto Brasil) agregarían humanitario a la lista, y 8 de los 10 (las excepciones son México y Venezuela) también incluirían integridad, ser inspirador y visionario a las características que contribuyen a que una persona sea un líder sobresaliente.

Las escalas que se refieren a las características que impiden el liderazgo sobresaliente reflejan una mucho menor homogeneidad que las escalas anteriores. Ser “salvador de apariencias” es percibido como algo que impide el liderazgo para todos los países, menos México y Venezuela. Las demás escalas –autocrático, no participativo, autocentrado y malévolo– reflejan una mayor heterogeneidad en cuanto al grado al cual consideran que estos atributos impiden el liderazgo, o sea, es cuestión de qué tan malo consideran que esto es para un líder, sin llegar a considerar que estas características sean positivas en ningún momento.

Al comparar la región latinoamericana con las otras regiones estudiadas, los siguientes elementos aparecen significativamente sobrevalorados por los gerentes latinoamericanos encuestados: la orientación al trabajo en grupo y a ser un buen colaborador de su grupo (escala en la cual ésta es la única región del mundo que quedó clasificada en la categoría A), la orientación al excelente desempeño (junto a los anglosajones), el ser administrativamente competente (junto a los países del Este de Europa), el ser sacrificado (junto a la India y otros países del Asia pero no los de cultura china), y el ser consciente del estatus (junto a los países del Medio Oriente). Por otra parte, la diferencia con las demás regiones del mundo resultó significativa en que los latinoamericanos consideran al líder individualista y autónomo mucho menos favorable que las demás regiones del mundo (esto lo comparten con la Europa Latina y los países africanos).

Cuadro 2
Datos de liderazgo por regiones

País	Administrativamente competente	Autocentrado	Autocrático	Autónomo	Inspirador	Sacrificado	Visionario	Colaborador de equipo	Conflicto	Consciente del Estatus
América Latina										
Argentina	5.67	1.71	2.23	4.55	6.32	4.87	6.15	5.69	4.24	4.59
Bolivia	6.3	2.34	2.79	3.92	6.28	4.94	6.2	5.77	3.88	5.35
Brasil	6.07	2.12	1.93	2.27	6.35	4.84	6.15	6.09	3.96	5.17
Colombia	6.11	1.91	2.44	3.34	6.34	5.21	6.36	5.9	4.19	4.51
Costa Rica	5.86	1.96	2.45	3.46	6.1	5.67	6.06	5.74	4.17	5.08
Ecuador	6.35	1.83	2.5	3.53	6.63	5.99	6.5	5.99	4.45	5.13
El Salvador	6.17	1.74	2.64	3.47	6.25	5.81	6.21	5.62	3.81	4.56
Guatemala	6.12	1.87	2.35	3.38	6.25	5.71	6.06	5.87	4.55	5.17
México	5.92	2.52	3.35	3.86	5.91	4.8	5.78	5.54	4.27	4.64
Venezuela	5.78	2.89	3	3.39	5.81	5.56	5.74	5.14	3.74	4.32
Media	6.035	2.089	2.568	3.517	6.224	5.34	6.121	5.735	4.126	4.852
Desviación estándar	0.22207	0.38304	0.40227	0.57484	0.2341	0.45668	0.23226	0.26772	0.2711	0.36184
Coef. var	0.0368	0.18336	0.15665	0.16345	0.03761	0.08552	0.03794	0.04668	0.0657	0.07458

(Continúa)

(Continuación Cuadro 2)

País	Decisivo	Diplomático	Salvador de apariciencias (Face Saving)	Humanista	Íntegro	Malevolente	Modesto	No participativo	Orientado al desempeño	Procedimental	Integrador de equipos
América Latina											
Argentina	6.13	6.05	3	4.71	6.15	1.58	4.72	2	6.2	3.85	6.04
Bolivia	6.27	5.99	2.83	4.77	6.29	1.79	4.43	2.63	6.04	4.85	6.25
Brasil	5.7	5.57	2.53	4.08	6.62	1.33	5.44	1.96	6.36	3.85	6.43
Colombia	5.52	5.63	2.5	4.56	6.43	1.59	5.43	2.54	6.39	3.78	6.3
Costa Rica	5.66	5.14	2.72	4.36	6.18	1.71	5.48	2.47	6.15	3.98	6.05
Ecuador	6.29	5.66	2.57	4.71	6.79	1.39	5.46	2.49	6.64	4.3	6.43
El Salvador	5.78	5.26	2.81	4.15	6.29	1.61	5.13	2.56	6.22	4.34	6.34
Guatemala	5.77	5.23	3.05	4.68	6.24	1.59	5.27	2.75	6.09	4.38	6.09
México	5.54	5.55	3.34	4.72	5.77	2.09	4.74	3.38	6.14	4.48	5.85
Venezuela	5.4	5.39	3.53	4.64	5.89	2.18	5.04	3.22	6.05	4.41	6.01
Media	5.806	5.547	2.888	4.538	6.265	1.686	5.114	2.6	6.228	4.222	6.179
Desviación estándar	0.31736	0.30598	0.34525	0.25148	0.30493	0.27253	0.3731	0.44969	0.18683	0.34512	0.19785
Coef. var.	0.05466	0.05516	0.11955	0.05542	0.04867	0.16164	0.07296	0.17296	0.03	0.08174	0.03202

Conclusiones sobre liderazgo

La concepción de los 1.400 gerentes latinoamericanos encuestados sobre el liderazgo organizacional no es excesivamente diferente de la ofrecida por los demás gerentes del mundo. Los latinoamericanos se distinguen del resto del mundo por su énfasis en la expectativa de un líder orientado al trabajo en grupo, buen administrador, interesado en altos resultados, sacrificado y consciente de las diferencias de estatus en la organización. Por otra parte, tienen la más baja idea del líder individualista o autónomo, lo que confirma su orientación colectivista de grupos.

Los resultados sobre las 21 variables de liderazgo de los diez países latinoamericanos muestran gran homogeneidad: en ninguna de ellas hay países situados en extremos opuestos y por el contrario, la mayoría se agrupan alrededor de un valor común. En quince de las 21 variables los coeficientes de variación tienen valores inferiores al 10%, y la máxima variación fue 18%, la cual se considera todavía indicativa de homogeneidad. Se puede concluir que los gerentes latinoamericanos tienen una semejante concepción del liderazgo organizacional. Estos datos confirman los obtenidos con las dieciocho escalas de cultura, las cuales indicaron homogeneidad tanto en la percepción de la situación actual como en los valores o preferencias hacia lo que desearían fueran sus sociedades. En síntesis, los resultados indican una homogeneidad cultural y de liderazgo entre los diez países latinoamericanos estudiados.

Referencias

- AGAR, MICHAEL. "Ethnography manual for leadership study", 1994 (71 páginas).
- AGAR, M., THOMAS, J. "The GLOBE Qualitative Research Manual II", febrero 1996 (39 páginas).
- ALTSCHUL, C. "Conducción y prácticas gerenciales en la Argentina. El estudio Globe", manuscrito inédito, junio 1998 (42 páginas).
- HOFSTEDE, G. "Culture's consequences. International differences in work related values", Newbury: Sage, 1980.
- HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations. The Software of the Mind*, Nueva York: McGraw Hill, 1991 (edición revisada, 1997).
- HOUSE, R., HANGES, P., DICKSON, M. *et al.* "The development and validation of scales measuring organizational culture, societal culture, and preferences for organizational leader behaviors and attributes", 1997 (78 páginas).

- HOUSE, R., HANGES, P., RUIZ, A. *et al.* "Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe", in Mobley, W. (Ed.) *Advances in Global Leadership*, Vol. 1, JAI Press, 1999.
- MCCLELLAND, D. *La sociedad ambiciosa*, Madrid: Guadarrama, 1964.
- MURDOCH, R., AGAR, M. "The Knots and bolts of Focus groups", Human Organization, 1994.
- OGLIASTRI, E. *El sistema japonés de negociación*. La experiencia de América Latina, Bogotá: McGraw Hill y Uniandes, 1992 (edición revisada: Tercer Mundo, 1996).
- . "Cultura y liderazgo organizacional en Colombia. El estudio Globe", Manuscrito inédito, mayo 1998 (54 páginas).
- THOMAS, JEFF. "Pilot study: Media Analysis and the country study manual", mayo 30 1996.
- TRIANDIS, H. C. (1995). *Individualism & Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.

ANEXO 1

DESCRIPCIÓN DE LAS ESCALAS DEL LIDERAZGO DEL ESTUDIO GLOBE

Mediante el análisis factorial de los resultados obtenidos con 112 ítems del cuestionario en los 61 países se crearon 21 escalas de dimensiones de liderazgo. Cada una de las escalas esta compuesta por varias preguntas del cuestionario, que se describen a continuación:

1. Administrativamente competente: (1) Es ordenado y metódico en el trabajo; (2) capaz de planear, organizar, coordinar y controlar el trabajo de un gran número de personas; (3) bien organizado, metódico, ordenado; (4) posee habilidad para manejar un complejo trabado de oficinas y sistemas administrativos.

2. Autocentrado: (1) Busca su propio interés; (2) no participa con otros; (3) trabaja y actúa alejado de otros; (4) evita a la gente o a los grupos –prefiere su propia compañía.

3. Autocrítico: (1) Toma decisiones en forma dictatorial; (2) impone a la fuerza sus valores y opiniones a otros; (3) dice a los subalternos lo que deben hacer de un modo imperioso; (4) es elitista (cree que un pequeño número de personas con antecedentes similares son superiores y deben disfrutar de ciertos privilegios); (5) está al mando y no tolera el desacuerdo o los

cuestionamientos y da órdenes; (6) muestra una inclinación a dominar a los demás.

4. Autónomo: (1) Es una persona que se comporta de diferente manera que sus compañeros; (2) no depende de otros –se gobierna a sí mismo; (3) actúa independientemente, sin recurrir a otros; (4) es inusual o diferente –tiene características de comportamiento que son diferentes de las de muchos otros.

5. Inspirador: (1) Demuestra e imparte fuertes emociones positivas para el trabajo; (2) es generalmente optimista y seguro de sí mismo; (3) da valor, confianza o esperanza al aportar o aconsejar a otros; (4) realza el ánimo de los subordinados al alentarlos, felicitarlos y/o por su confianza en sí mismo; (5) moviliza y pone en acción a quienes lo siguen; (6) da confianza a otros demostrando confianza en ellos; (7) muy involucrado, enérgico, entusiasta, motivado; (8) estimula a otros a hacer esfuerzos por encima y más allá del llamado del deber, y a hacer sacrificios personales.

6. Carismático-Sacrificado: (1) Anuente a invertir recursos importantes en tareas que tienen mucha probabilidad de éxito; (2) sacrifica intereses propios y hace sacrificios personales para beneficio de la visión o la meta; (2) extraordinariamente capaz de persuadir a otros de su punto de vista.

7. Visionario: (1) Prevé posibles eventos futuros; (2) alienta a otros a pensar y a utilizar sus mentes, desafía creencias, estereotipos y actitudes de otros; (3) hace planes y toma medidas basándose en metas futuras; (4) está preparado para eventos futuros; (5) trata de pronosticar eventos y considera lo que sucederá en el futuro; (6) inspira emociones, creencias, valores y comportamientos de otros, inspirando a otros a trabajar duro; (7) tiene una visión o imagen del futuro; (8) es capaz de prever necesidades futuras con anticipación.

8. Colaborador en equipo: (1) Preocupado por el bienestar del grupo; (2) trabaja conjuntamente con otros; (3) se mantiene y apoya a los amigos, incluso cuando tienen serios problemas y dificultades; (4) consulta con otros antes de hacer planes o tomar medidas; (5) interviene para resolver conflictos entre personas; (6) tiende a ser un buen amigo con los subalternos.

9. Conflictivo: (1) Se comporta de acuerdo con las normas del grupo; (2) tiende a ocultar la información a los demás; (3) trata de superar el desempeño de los demás de su grupo.

10. Consciente del status: (1) Consciente de la posición social de otros; (2) es consciente de los límites de la clase social y el estatus, y actúa como corresponde.

11. Decisivo: (1) Tesonero, determinado, resuelto, persistente; (2) toma decisiones firme y rápidamente; (3) aplica lógica cuando piensa; (4) tiene perspicacia intuitiva.

12. Diplomático: (1) Hábil en las relaciones interpersonales, atinado; (2) interesado en eventos del día, con una perspectiva mundial; (3) capaz de identificar soluciones que satisfagan a personas con intereses diversos y en conflicto; (5) capaz de negociar eficazmente con otros, capaz de hacer transacciones en condiciones favorables.

13. Salvador de apariencias: (1) no va directo al punto, utiliza metáforas y ejemplos para comunicarse; (2) evita decir no a otro cuando se le pide que haga algo, incluso cuando no se puede hacer; (3) se abstiene de hacer comentarios negativos para mantener las buenas relaciones y salvar las apariencias.

14. Humanista: (1) Anuente a dar tiempo, dinero, recursos y ayuda a otros; (2) siente compasión por otros, se inclina a ser considerado o a mostrar misericordia.

15. Íntegro: (1) Dice la verdad y actúa de acuerdo con ella; (2) habla en serio, formal; (3) actúa de acuerdo con lo que es correcto o justo; (4) merece confianza –se le puede creer y se puede confiar en que cumpla su palabra.

16. Malévolo: (1) Muy poco amistoso, actúa negativamente hacia otros; (2) falso, poco sincero; (3) vengativo, procura desquitarse cuando lo ofenden; (4) malhumorado, se agita con facilidad; (5) tiende a pensar lo peor acerca de la gente y los acontecimientos; (6) no se puede depender de él; (7) no dispuesto a trabajar en conjunto con otros; (8) engreído, convencido de sus propias habilidades; (9) es sagaz, aprende fácilmente.

17. Modesto: (1) No se jacta, se presenta de una manera humilde; (2) tiene y demuestra paciencia.

18. No participativo: (1) No está dispuesto o es incapaz de ceder el control de proyectos o tareas; (2) supervisor sumamente estricto, insiste en tomar todas las decisiones; (3) cree que los individuos no son iguales y solamente algunos deberían tener iguales derechos y privilegios; (4) se preocupa y valora altamente el preservar las necesidades del individuo antes que las del grupo.

19. Orientado al desempeño: (1) Busca un mejoramiento del desempeño; (2) se esfuerza por la excelencia en el desempeño de sí mismo y de los subalternos; (3) fija estándares elevados de desempeño.

20. Procedimental: (1) Utiliza un orden prescrito para llevar a cabo procesos; (2) actúa de acuerdo con las reglas, la etiqueta y ceremonias; (4) entregado a una rutina constante y regular; (5) actúa o se desempeña con mucho cuidado y no corre riesgos; (5) sigue procedimientos establecidos.

21. Integrador de equipos: (1) Se comunica con otros frecuentemente; (2) es capaz de inducir a los miembros del grupo a trabajar juntos; (3) conocedor, al tanto de la información; (4) se le entiende fácilmente; (5) integra personas o cosas en un conjunto de trabajo cohesivo; (6) integra y maneja el trabajo de los subordinados; (7) lo opuesto de ser callado, quieto o manso.

