



Revista Facultad de Ciencias
Económicas: Investigación y Reflexión

ISSN: 0121-6805

economía.neogranadina@umng.edu.co

Universidad Militar Nueva Granada
Colombia

MADRIGAL TORRES, BERTA ERMILA; LUNA RUIZ, RICARDO GABRIEL; VARGAS
HERNÁNDEZ, JOSÉ GUADALUPE

LIDERAZGO MULTICULTURAL: ESTUDIO COMPARATIVO INDIA-MÉXICO

Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XXV, núm. 2,
diciembre, 2017, pp. 123-137

Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90952679008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

LIDERAZGO MULTICULTURAL: ESTUDIO COMPARATIVO INDIA-MÉXICO*

BERTA ERMILA MADRIGAL TORRES** RICARDO GABRIEL LUNA RUIZ***
& JOSÉ GUADALUPE VARGAS HERNÁNDEZ****
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA (MÉXICO)

Recibido/ Received/ Recebido: 08/09/2016 - Aceptado/ Accepted / Aprovado: 30/09/2016

Resumen

En este artículo se presenta un estudio de caso de una empresa donde colaboran directivos de dos culturas: México e India; se plantean preguntas de investigación como: ¿cuáles son los valores, actitudes y habilidades que ambas culturas esperan de sus líderes?, ¿cuáles son las habilidades del líder y sus estilos de liderazgo? y ¿cuál es la distancia y dimensión del poder de los líderes de ambas culturas? Se diseñó un instrumento con las cinco características de la descripción de la personalidad enumeradas por Goldberg (1990), la aproximación de estilo de liderazgo de Madrigal (2009), y dimensión de la incertidumbre y distancia del poder con la teoría de Northouse (2012). Para poder llevar a cabo este estudio se encuestaron a 102 directivos de cultura india y mexicana en diferentes aspectos relacionados con la percepción de liderazgo. Los resultados demuestran que tanto los mexicanos como los indios tienden a preferir un estilo de liderazgo democrático. Finalmente se presentan como hallazgos las diferencias existentes en el colectivismo institucional y en la orientación al futuro de ambas culturas.

Palabras clave: Liderazgo; Cultura; México; India.

MULTICULTURAL LEADERSHIP: COMPARATIVE STUDY INDIA-MEXICO

Abstract

This article presents a case study of a company where managers from two cultures collaborate: Mexico and India; research questions that are posed: what are the values, attitudes and skills that both cultures expect from their leaders? What are the leader's skills and leadership styles? And what is the distance and dimension of the power of the leaders of both cultures? An instrument was designed with the five characteristics of personality description listed by Goldberg (1990), Madrigal's leadership style approach (2009), and uncertainty's dimension and power's distance with Northouse's theory (2012). In order to carry out this study 102 managers from the Indian and

* Artículo derivado de tesis de maestría.

** Doctora en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional (México); Profesora investigadora titular C de la Universidad de Guadalajara y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (México). Jefa de Departamento de Sociedad y Economía en el Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: madrigal@cusur.udg.mx

*** Maestro en Administración de Negocios del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: rglruiz@gmail.com

**** Doctor en Administración Pública por la Columbia States University y Doctor en Economía por la Keele University; Profesor Investigador del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (México). Correo electrónico: josevargas@cucea.udg.mx

Mexican culture were surveyed in different aspects related to the perception of leadership. The results show that both Mexicans and Indians tend to prefer a style of democratic leadership. Finally differences that exist in the institutional collectivism and in the orientation towards the future of both cultures are presented as findings.

Keywords: *Leadership; Culture; México; India.*

LIDERANÇA MULTICULTURAL: ESTUDO COMPARATIVO ÍNDIA-MÉXICO

Resumo

Neste artigo apresenta-se um estudo de caso de uma empresa onde colaboram diretores de duas culturas: México e Índia. Propõem-se perguntas de pesquisa como: quais são os valores, atitudes e habilidades que ambas culturas esperam de seus líderes? Quais são as habilidades do líder e seus estilos de liderança? Qual é a distância e dimensão do poder dos líderes de ambas culturas? Desenhou-se um instrumento com as cinco características da descrição da personalidade listadas por Goldberg (1990), a aproximação de estilo de liderança de Madrigal (2009), e a dimensão da incerteza e distância do poder com a teoria de Northouse (2012). Para poder realizar este estudo aplicou-se o questionário a 102 diretores de cultura índia e mexicana em diferentes aspectos relacionados com a percepção de liderança. Os resultados demonstram que tanto os mexicanos como os indianos tendem a preferir um estilo de liderança democrática. Finalmente apresentam-se como resultados as diferenças existentes no coletivismo institucional e na orientação ao futuro de ambas culturas.

Palavras chave: *Liderança; Cultura; México; Índia.*

Madrigal, B., Luna, R. & Vargas, J. (2017) Liderazgo multicultural: estudio comparativo India-México. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión. rev. fac.cienc.econ, XXV (2), DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.2147>

JEL: M14, Z19.

1. Introducción

Las diferencias culturales y organizacionales en las empresas tienen diferentes perspectivas y manifestaciones en cada comunidad, empresa o región; éstas son más marcadas cuando hablamos de un país a otro. En el contexto directivo y de liderazgo, una de las habilidades que son evaluadas, analizadas, y con ello aprendidas, son las habilidades interculturales, lo cual le permite al líder una mayor capacidad de comunicación, gestión, interacción social y además respuestas inmediatas y claras en relación

a los estereotipos y prejuicios adquiridos a lo largo de la vida. En lo concerniente al liderazgo, conocer e identificar los aspectos culturales de una sociedad y otra son muy importantes, es por ello que se ha realizado esta investigación con un análisis comparativo de la cultura india y la mexicana.

La presente investigación se realizó con el objetivo de entender cuáles son las diferencias entre la apreciación del liderazgo por las culturas india y mexicana. En este caso se presentan algunos resultados que surgen de un estudio sobre la percepción entre

los colaboradores de directivos indios y mexicanos. El estudio de campo se realizó en una compañía de origen Indio en 2015 con oficinas en México y que busca acrecentar su plantilla de colaboradores mexicanos en los próximos años.

En el marco teórico se analizan el multiculturalismo, el liderazgo multicultural y la percepción de los colaboradores hacia sus líderes. Se hace un análisis macro de las principales variables de la geografía tanto física como humana, así como aspectos macroeconómicos de los dos países para identificar si hay diferencias en la percepción del liderazgo. Las diferencias están marcadas ampliamente desde los aspectos económico y social, lo que a su vez conlleva a que el desarrollo y comportamiento de las organizaciones y empresas sea diferente.

De los instrumentos utilizados en esta investigación solo se presentan resultados acerca de la actitud del líder con sus colaboradores mexicanos e indios, lo cual refleja diferencias significativas entre una cultura y otra, no obstante que hay antecedentes de la convivencia intercultural de los directivos con las personas encuestadas.

2. Marco Teórico

El proceso de mundialización, en su etapa de globalización, ha auspiciado la movilidad del capital humano, principalmente en las empresas y otras organizaciones como las universidades. Los individuos y las organizaciones necesitan comprender y practicar un modelo bien definido de liderazgo multicultural que provea dirección en un medio ambiente de alta complejidad e incertidumbre en los procesos de globalización.

Un enfoque de liderazgo global es explorado por Prewitt, Weil & McClure (2011) para dar los fundamentos del desarrollo de la efectividad del líder en un contexto de diversidad organizacional que requiere de habilidades y capacidades necesarias para enfrentar un ambiente global dinámico. La capacidad del liderazgo global se basa conductualmente en una confluencia de habilidades culturales

y de liderazgo (Carey, Newman & McDonough, 2004). Las organizaciones que implementan las capacidades de liderazgo global a través de las fronteras organizacionales y geográficas incrementan el potencial de crecimiento y desarrollo organizacional con la flexibilidad para enfrentar los retos de la globalización.

Los estilos de liderazgo difieren en las organizaciones y las culturas, por lo que para ser efectivos en otros contextos se requiere de habilidades de liderazgo multicultural. Desde esta perspectiva, por ejemplo, Webb, Darling & Alvey (2014) ofrecen reflexiones sobre el liderazgo multicultural para explorar y avanzar iniciativas de desarrollo de liderazgo. La perspectiva del liderazgo multicultural se sustenta en el argumento de que los estilos de liderazgo y comunicación son habilidades y capacidades que se desarrollan en los individuos para enfocar la creciente diversidad cultural y tratarla efectivamente en ambientes organizacionales en los que confluyen diversos grupos de personas con diferentes culturas, valores, creencias, prácticas, etcétera.

La convivencia organizacional con directivos de otros países genera multiculturalismo dentro de las empresas, el cual se entiende como el proceso que sucede a partir de la diversidad cultural lo que conlleva un choque de comportamientos, que obligan a convivir subsanando las diferencias y requiriendo de negociaciones para superarlos, sin que ello implique perder la cultura propia (Delgado & Madrigal, 2007). En este reto dentro de las organizaciones, el líder es un personaje principal, su estilo de mando es un factor determinante en una empresa donde conviven diferentes culturas.

El fenómeno de la práctica de liderazgo es situacional y específico al contexto y al ambiente organizacional de una cultura dominante o de la confluencia de varias culturas, es decir, el líder multicultural debe desarrollar habilidades y un amplio repertorio de comportamientos de liderazgo para tratar ambientes con altos niveles de complejidad y "multiplexidad" (Gundling, Hogan, & Cvitkovich, 2011).

Respecto al directivo multicultural, no hay suficientes antecedentes, por lo menos en las áreas donde los autores de este artículo han hecho investigación, y parece que se trata de algo original y necesario, pues es considerable el número de casos de fracaso en las empresas dirigidas por directivos de diferentes culturas donde se presentan climas laborales no favorables para la convivencia, así como bajo nivel de productividad. El tratamiento del componente multicultural del liderazgo se relaciona con las diferencias de los comportamientos y habilidades relevantes culturalmente, y determina su situación en las diferentes áreas organizacionales frente a las culturas locales, nacionales o regionales a través del globo (Morrison, 2000).

Conceptualmente, el liderazgo multicultural hace referencia a una variedad de perspectivas culturales que aprecian las diferencias de los valores, las prácticas y las influencias de los individuos que mantienen su identidad cultural de forma respetuosa y productiva, que participan y contribuyen en estructuras organizacionales que promueven el aprendizaje y desarrollo de capacidades y habilidades de estilos de liderazgo efectivos desde una perspectiva organizacional multicultural.

Liderazgo multicultural también hace referencia a la valoración y apoyo que dan las organizaciones a través de enfoques para desarrollar talentos de liderazgo con capacidades y habilidades individuales, para que en forma versátil respondan laboralmente con diferentes estilos de liderazgo más efectivos en función de los distintos contextos culturales. El liderazgo multicultural se define por Bordas (2007) como un acercamiento inclusivo y una filosofía que incorpora las influencias, prácticas y valores de diversas culturas de una forma respetuosa y productiva.

Los líderes expatriados¹ que trabajan en otras culturas deben ser capaces de comprender las diferencias culturales de la comunidad en que se inserta la organización, así como ser capaz de adaptarse a las diferencias culturales. Mediante programas de

desarrollo de liderazgo multicultural, las organizaciones impactan directamente en sus operaciones internacionales en relación con la cultura local de la comunidad y de los empleados, lo cual permite interactuar efectivamente.

Las organizaciones pueden evaluar la sensibilidad cultural de los líderes que, como expatriados, son enviados a tareas internacionales a través de varias herramientas, las cuales determinan las necesidades de desarrollo que requieren para trabajar en ambientes de diferentes culturas locales y regionales. Estas herramientas utilizadas en los programas de desarrollo de liderazgo multicultural proporcionan a las organizaciones y sus líderes las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para entender los comportamientos de personas de diferentes culturas y trabajar con ellos en forma efectiva (Adler, Brody & Osland, 2000). Estas habilidades incluyen interactuar con socios procedentes de diferentes contextos culturales.

Llamazares & Nieto (2002) dan cuenta de diversos problemas como los de adaptación en el país de destino, la falta de planificación para la repatriación, la falta de valorización cuando uno vuelve a su país de origen y el estrés cultural que afecta a todos los individuos; así como las barreras de la comunicación cultural, los cambios de costumbres, actitudes e identidad, el reemplazo de la sólida red de familiares y amigos, y responsabilidades múltiples

El desconocimiento y la no preparación para una cultura diferente a la del lugar de origen no solo representan periodos prolongados para alcanzar la pluralidad, sino que con frecuencia afecta a los directivos y hasta en mayor medida a sus familiares; todo ello es causa de frustrados intentos de adaptabilidad cultural.

Handy (2001) comenta que los directivos, como personas, son los primeros que tienen que impulsar el cambio y adaptación - comenzando por ellos mismos - ésta es quizá la tarea más difícil, pues la tendencia del ser humano es defender y justificar todas sus actividades y comportamientos, como si lo único por cambiar estuviera en otros. Según Hall William (1996) el directivo actual es responsable

¹ Son aquellas personas que trabajando en una organización son enviados a otras subsidiarias en otro país o cultura distinta.

de crear ambientes organizacionales que propugnen y propicien la innovación y flexibilidad, nosotros podemos interpretarlo como un agente transformacional.

Álvarez M. & Gómez (s. f.) al preguntarse sobre por qué transferir directivos a las subsidiarias en el extranjero, en primer lugar mencionan, que es una forma de suplir la falta de directivos cualificados en las subsidiarias. Hoy en día, este tipo de motivo es cada vez menos importante, no sólo porque la calidad de los directivos locales ha ido en aumento en diversos países, sino también porque las multinacionales han sabido reconocer que el talento directivo no era exclusivo de su país de origen.

Las multinacionales envían directivos al extranjero como un mecanismo de control estratégico sobre sus operaciones internacionales. Debido a su experiencia en la casa matriz, los directivos expatriados comprenden mejor las prioridades de la empresa como un todo integrado. Finalmente, la expatriación de directivos es un elemento indispensable en la formación de directivos de una multinacional.

Se puede aseverar que los directivos móviles son útiles en la medida que cumplan con un perfil que acredite beneficios para la organización receptora y en este sentido se presentan varias condiciones a las que nos referiremos:

- Peter & Thomas (2008), aluden al contrato psicológico que se establece entre directivos, reclutadores, trabajadores y colegas, esto por lo general no está explícito pero sí implícito y la habilidad que tenga el directivo para motivar, influir e impulsar a otros, debe repercutir en la eficacia organizacional.
- Cuando Gannon & Pillai (2010) hablan de la existencia de tipologías en la cultura nacional y mencionan al Reino del Tai en Malasia, los jardines de Japón, las joyas beduinas de Arabia Saudita, el café turco, la Samba brasileña, las Iglesias de la Villa en Polonia y el Kimchi de Corea, se refieren a estereotipos de directivos que difícilmente cambien en un mundo global.

- Hofstede (2001) en su reconocido estudio *Cultural Consequences*, con orientaciones de culturas nacionales y subculturas profesionales, da por hecho que lo sucedido en una empresa es similar en las subsidiarias donde se asientan las agencias que posee alrededor del mundo, parece que no distingue la fuerza de la cultura local, lo cual implica diferencias y es cuestionable la cultura nacional.
- La flexibilidad cultural y la tolerancia son características sugeridas por Moodian (2008), quien afirma que en los procesos de expatriación debe considerarse la dimensión cognitiva en términos de la cultura específica. Lo conductual se enfatiza en una información apropiada y la afectiva con atención en la tolerancia y la flexibilidad. Llevar a cabo una exitosa inmersión en la cultura anfitriona se basa en cómo abrir la puerta de la salud y la felicidad para participar en la vida institucional, como lo recomienda James & Ned Seelye (1995).

3. La Percepción

El propósito de esta investigación radica en encontrar cómo debe ser un estilo de liderazgo eficiente desde la percepción de los miembros de diferentes culturas dentro de una organización. Pero ¿por qué poner énfasis en la percepción?, ¿no es acaso que un buen líder lo es en todas partes del mundo? Esto realmente no es así, pero para entenderlo es necesario primero profundizar lo que es la percepción, liderazgo y cultura.

La percepción es la capacidad de recibir información de las cosas usando los sentidos, tema que ha sido de interés desde la antigüedad debido a su rol en nuestra interpretación del mundo (Crane, 2012), puesto que la percepción humana incluye la capacidad de analizar e interpretar la información sensorial, esto significa que la percepción de una persona puede ser completamente diferente a la de otra.

Esto lleva a definir la subjetividad, la cual debe ser entendida como la capacidad de interpretar y sentir las cosas, es decir, la capacidad de cada individuo de ser un sujeto diferente. Se sabe que el conocimiento

no solo es un conjunto de información lógica en la mente, sino que es algo que el humano puede relacionar con una sensación, un sentimiento o una experiencia (Gendlin, 1962).

La percepción y la subjetividad no son cosas triviales. Es conocido que la percepción puede incluso afectar el bienestar del individuo, incluyendo la percepción de dolor o felicidad (Diener et al, 1999). Dicho de otra manera, en los entornos donde un individuo es infeliz, otro individuo puede encontrar alegría y bienestar.

La percepción está relacionada con la cultura a la que pertenecen. Cada individuo puede tener su propia interpretación de la realidad, pero esa interpretación tiende a parecerse a la interpretación que tienen otros individuos culturalmente cercanos a él (Nisbett & Miyamoto, 2005).

Haciendo una analogía, cada individuo tiene personalidad y habilidades diferentes, pero tienden a parecerse a su familia y a su etnia. Esto permite clasificar y ordenar las percepciones de acuerdo con la cultura a la que un individuo pertenece. Cada individuo de una cultura tiende a tener las mismas percepciones de liderazgo que otros individuos de la misma cultura, así que con encontrar esas tendencias en la percepción bastará para poder comprender y mejorar el desempeño como líderes, y conocer cómo afecta la percepción multicultural en la organización.

Pero ¿realmente hay una diferencia lo suficientemente significativa entre la percepción de diferentes culturas como para tomarla en cuenta? Braman (2007) encontró que los varones blancos (caucásicos) perciben mayor peligro en cosas como la contaminación ambiental, transfusiones y carnes que aquellos que pertenecen a otras culturas o minorías. Morris & Peng (1994) aseguran que los periódicos de origen chino tienden a ser mucho más situacionales que los estadounidenses. Esto es, generalmente los periodistas chinos tienden a atribuir el comportamiento de las personas en sus notas como más influenciado por su entorno y situación en comparación con sus similares estadounidenses, los cuales tienden a rela-

cionar el comportamiento de los individuos más por sus características y voluntad.

Nancy Wong (2002) concluyó que aunque diferentes culturas aprecian por igual las compensaciones por parte de servicios comerciales como ofertas, rebajas, promociones y gratuidad, una cultura puede apreciar más un tipo de oferta que otra. Esto es verdad incluso en culturas relacionadas y geográficamente cercanas, como las culturas Estadounidenses y Canadiense.

4. Liderazgo multicultural

El liderazgo se puede definir como la habilidad humana de guiar, apoyar y motivar a otros para alcanzar cierto objetivo. Generalmente el liderazgo está asociado con el poder de tomar decisiones que afectan a todo un equipo, pero distintos estilos de liderazgo manejan el poder de manera diferente (Madrigal, 2009). No existe una sola definición de liderazgo o de líder, lo cual hace más difícil su estudio, pero virtualmente todos los autores consideran que el liderazgo es algo que cualquier persona en sociedad vive todos los días (Madrigal, 2009).

El liderazgo es un rasgo de la cultura humana, puesto que en todas las culturas del mundo existen jerarquías especiales para los líderes en mayor o menor medida. Sin embargo, en sociedades antiguas era común creer que la capacidad y derecho de liderar provenían de la familia a la que el individuo pertenecía, su fortaleza física, mandato divino o simplemente el estatus quo. Es hasta tiempos modernos que se ha vuelto común la asignación de liderazgo por méritos para alcanzar el bien común, y esto mismo nos ha llevado a preguntarnos la manera en que podemos seleccionar al mejor líder, o más específicamente, quién es un buen líder (Madrigal, 2009).

Los resultados del proyecto *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE) son considerados como un punto de referencia para toda investigación sobre aspectos culturales del liderazgo. Hasta el año 2013 no existía un estudio de impacto como es el proyecto GLOBE sobre este tema (Northouse, 2012).

Asia meridional, cúmulo de naciones en donde se encuentra India, tuvo los siguientes resultados: Su perfil de liderazgo le da mucha importancia al liderazgo auto protector, carismático, humano, de equipo y basado en valores. Consideran que el liderazgo participativo es inefectivo. También creen en la importancia de un líder carismático y creen que los líderes autocráticos son más efectivos que aquellos democráticos.

Los resultados para el cúmulo de América latina, región en donde se encuentra México, son las siguientes: Es la región donde mayor importancia se le da al carisma, a la orientación al equipo, al liderazgo auto protector y en donde se le da menor importancia al liderazgo autónomo. El líder latinoamericano es ca-

rismático basado en valores, aunque de alguna manera con intereses propios, colaborativo e inspirador. El líder latinoamericano se interesa moderadamente en la opinión de su gente para la toma de decisiones.

5. Un comparativo de la cultura India y la mexicana

Para entender una cultura, es importante conocer sus antecedentes e historia. En la siguiente tabla se hace un breve análisis comparativo macro de aspectos culturales de México-India con el fin de que se puedan identificar las grandes diferencias y alcances de cada cultura, así como conocer cómo éstas impactan en los estilos de organización y de liderazgo de sus directivos.

Tabla 1. Variables de análisis por país

Variable / País	México	India
Cultura	Crisol de culturas resultado de su origen prehispánico y la conquista, así como la apertura comercial con otros países.	Resultado de diferentes reinos desde la edad antigua que han logrado fusionarse en el siglo XX
Idioma	Español y lenguas indígenas	Hindy y Panyabi
Extensión	1 972 550 kilómetros	3 287 590 km
Colinda	Al norte con Los Estados Unidos, al Sur con Belice y Guatemala	Nepal, China, Pakistán, Buthan, Burma y Bangladesh
Capital	Distrito Federal, 4ta. Ciudad más poblada en el mundo	Nueva Dehli
Población	118 395 054 (INEGI, 2013)	1, 210, 193, 422 Census of India (2011).
Economía	Decima economía mundial, amplia capacidad de adquisición	Tercera economía en el mundo, pero con más pobres según el FMI (2012)
Clima	Diferentes climas	Diferentes climas

Fuente: Elaboración propia con diferentes fuentes.

6. Metodología

Investigación descriptiva. Se estudiaron percepciones, actitudes y valores que perciben los colaboradores de directivos indios y mexicanos. Se diseñó un instrumento, dividido en dos secciones – una sección en escala Likert y otra con opciones predefinidas – que consideró las cinco características

enumeradas por Goldberg² (1990); es decir, se buscó que las dos secciones del instrumento cubrieran los cinco factores que describen la personalidad de los individuos.

De igual forma, se consideró la dimensión de la incertidumbre y distancia del poder de la teoría de Northouse (2012), para de esta manera considerar

² Las cinco características son: 1) Insurgencia, 2) Agradabilidad, 3) Escrupulosidad, 4) Estabilidad emocional y 5) Cultura.

qué tan lejanos o cercanos se sienten los colaboradores mexicanos e indios con respecto al poder de un líder. Para efectos de este artículo se tomó del instrumento solo la variable de poder. Finalmente, para la clasificación de los estilos de liderazgo, se utilizó lo descrito por Madrigal (2009) sobre esta temática.

Durante la fase de trabajo de campo se lograron encuestar a 102 directivos de cultura india y mexicana. El proceso de recopilación de la información se hizo dentro de las oficinas de empresa Khusa en un área asignada para tales propósitos. Los voluntarios respondieron en un portal de internet previamente configurado con el software OpenSource LimeSurvey, donde se cargó la encuesta previamente. Este sistema creó automáticamente la base de datos con los resultados listos para ser comparados. Los instrumentos metodológicos se llevaron a cabo en inglés, dadas las características de la empresa, sin embargo, para efectos de este artículo en la sección de anexos se tradujo al español.

El propósito de esta encuesta fue conocer la percepción de un buen líder bajo la perspectiva de sus características y estilo de liderazgo, así como conocer las dimensiones percibidas por la propia cultura, por lo que se utilizó el mismo cuestionario que se usó en el estudio GLOBE (Northouse, 2012)

Con los resultados, un trabajador en una posición de liderazgo que tenga que trabajar con personal de la otra cultura podrá utilizar esta investigación como guía de comportamiento y encontrará confianza en sus palabras y acciones.

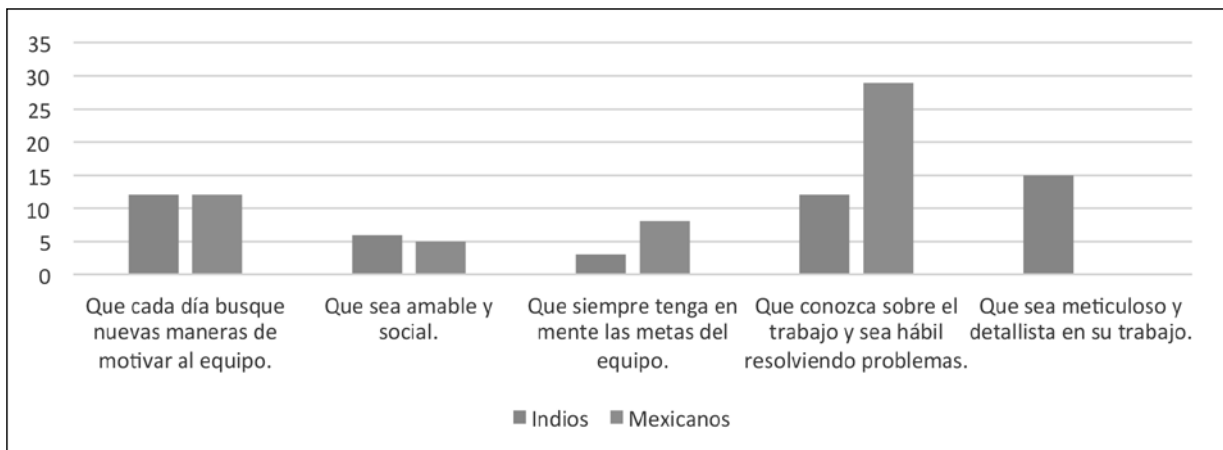
7. Resultados y hallazgos

Uno de los principales hallazgos es la actitud de los seguidores de los líderes, ya que los empleados mexicanos se mostraron abiertos y con más disposición para el estudio. Los colaboradores indios, por su parte, se mostraron más reservados y herméticos para compartir sus pensamientos. La muestra estuvo integrada por un total de 102 empleados, donde el 47% fueron indios y el 53% por ciento mexicanos.

Las primeras preguntas están enmarcadas en supuestos con seis opciones. En el caso de rasgos del líder, el primer supuesto del líder que menciona *“Un servidor que operaba un servicio crítico falló y la empresa ha perdido importantes negocios por esto ¿Que preferiría que hiciera su líder ideal?”*

En el gráfico 1 se puede observar qué es lo que prefieren los colaboradores indios de los líderes, así como la preferencia de los colaboradores mexicanos.

Gráfico 1. Número de respuestas acerca de la actitud del líder ante el equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia 2015.

En cuanto a lo que esperan los subordinados de una cultura y otra, se puede apreciar en el gráfico 1 que le asignan el mismo valor a buscar nuevas maneras de motivar al equipo, lo cual refuerza las teorías de la motivación y el reto que tiene el directivo por ser creativo y motivador del equipo de trabajo.

En los indicadores donde el mexicano demanda más atención son: el dominio de su área de competencia y que resuelva problemas. En este caso los mexicanos demandan mayor competencia con un valor de 35 por ciento versus 12 por ciento los indios. Pareciera extraño de los indios demandan del directivo que sea meticuloso y detallista versus los mexicanos que no le asignaron ningún valor. Como

segunda opción, los indios eligieron la inteligencia y la extroversión, emparejando algunas de sus características con las de los mexicanos.

En cuanto al tipo de liderazgo preferido, Madrigal (2009) lo clasifica como: a) autocrático, b) democrático y c) *laissez-faire*, en cada una de estas clasificaciones, el poder del líder se ve más o menos influyente en los subordinados. Tomando como base esa clasificación, se preguntó a los colaboradores: *El equipo organiza una reunión informal para relajarse de las largas jornadas de trabajo, pueden ir a un bar, a un centro de baile, a un restaurante o al cine. ¿Cómo debería el equipo elegir el lugar?* Las respuestas a esta pregunta se pueden observar en la tabla 2.

Tabla 2. Número de respuestas del tipo de liderazgo preferido

Respuestas posibles	Indios	Mexicanos
El equipo va a donde dice el líder	6	4
Se hace una votación y se va al lugar más votado	18	36
El equipo decide sin tomar en cuenta al líder	24	14

Fuente: elaboración propia con resultados investigación de campo.

Los datos obtenidos muestran que los indios tienden más a la autocracia, es decir toman la decisión sin tomar en cuenta al líder; lo mexicanos tienen en segundo lugar esta opción. La democracia, de acuerdo con los datos, es la manera más aceptada por los mexicanos para tomar una decisión, de ahí que se tenga como opción la votación como

método de elección; para los indios la democracia quedó en segundo lugar. Finalmente, el *laissez faire* es la opción menos elegida por los encuestados, es decir, tanto mexicanos como indios no tienen una tendencia a dejarse llevar por las elecciones de otros. Estos datos los podemos observar en el gráfico 2.

Gráfico 2. Número de respuestas del tipo de liderazgo preferido



Fuente: elaboración propia con resultados investigación de campo.

Por otro lado, se analizó la distancia del poder usando la información obtenida de tres preguntas: 1) *En esta sociedad se espera que los subordinados, a) se cuestionan a sus líderes si están desacuerdo, b) Obedezcan a sus líderes sin cuestionarles;* 2) *En esta sociedad el poder es: a) compartido por todo el equipo, b) concentrado en la cima;* y 3) *En esta*

sociedad ¿Quiénes son más propensos a trabajar en grandes puestos? a) Hombres b) Mujeres. Con estas preguntas fue posible conocer cómo se ejerce el poder de los líderes hacia los colaboradores, así como la posibilidad de que tanto hombres como mujeres ocupen un puesto importante en las empresas. Los resultados se pueden ver en la tabla 3.

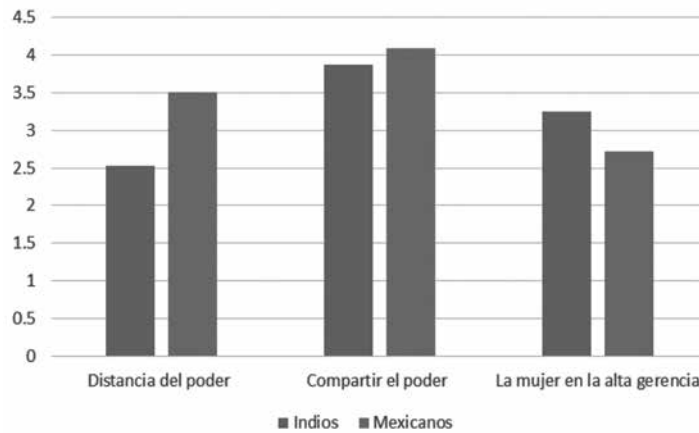
Tabla 3. Valor promedio de la percepción de la distancia del poder en indios y mexicanos

Variable	Indios	Mexicanos	Diferencia
Distancia del poder	2.53	3.51	.98
Compartir el poder	3.87	4.09	.22
La mujer en la alta gerencia	3.25	2.72	-.73
Total	9.65	10.42	.77
Promedio	3.21	3.47	.26

Fuente: elaboración propia con resultados investigación de campo.

Se puede apreciar que en lo relacionado a la distancia del poder los indios tienen un valor más alto (3.51), esto es que tienden a cuestionar a sus líderes si los subordinados están en desacuerdo, sin embargo, cuando se trata de compartir el poder, el valor más alto lo tienen los mexicanos (4.09) Esto llama la atención porque al tener una mayor

tendencia por cuestionar los desacuerdos por parte de los indios, se esperaría que el poder fuera compartidos por el equipo en mayor medida que los mexicanos pero no fue así. Por los resultados obtenidos se puede considerar que en la cultura india hay más libertad para debatir con los líderes en caso de desacuerdos.

Gráfico 3. Valor promedio de la percepción de la distancia del poder en indios y mexicanos

Fuente: elaboración propia con resultados investigación de campo.

En lo relacionado a la mujer en gerencia, ambas culturas declaran que es más común ver a hombres en puestos altos que a las mujeres. Los indios (3.25) consideran un poco más común encontrar mujeres líderes dentro de sus organizaciones comparado con la percepción que tienen los mexicanos (2.72) de las propias. Lo cual refleja que hay más apertura para que la mujer directiva se desempeñe en puestos de alto nivel dentro de la cultura empresarial mexicana.

8. Conclusiones

Respecto a las características de los líderes, ambas culturas deben ser muy cuidadosas en su manera de actuar. Los mexicanos parecen demostrar una gran aberración por el neuroticismo y la escrupulosidad, mientras que los indios pueden ser mucho más tolerantes a estos rasgos, e incluso considerarlos rasgos deseables. Por otra parte, los mexicanos parecen valorar la inteligencia y el conocimiento en sus líderes, mientras que los indios lo consideran una virtud secundaria. En los equipos de trabajo donde ambas culturas coexisten, se deben tener en cuenta estas diferencias de percepción acerca de los líderes. El resultado de esta sección de la investigación cabe destacar que los mexicanos en efecto prefieren la inteligencia en sus líderes, pero parece no haber una tendencia a preferir la extroversión; por su par-

te los indios definitivamente le dan la preferencia a la escrupulosidad en sus líderes, sin embargo, no aprecian tanto la inteligencia.

En lo que se refiere al estilo de liderazgo preferido por ambas culturas, resulta una sorpresa descubrir que los participantes indios declaran preferir un estilo de liderazgo democrático por encima de *laissez faire* y la autocracia. También es una sorpresa encontrar que los mexicanos, aunque también prefieren un estilo democrático como primera opción, son mucho más abiertos en la toma de decisiones autocráticas que sus contrapartes indias - excepto en situaciones informales.

Respecto a las dimensiones de la cultura, el primer punto que se debe señalar es que los indios siempre calificaron su cultura por encima de cómo se calificaron los mexicanos. También se debe señalar que a pesar de esta diferencia constante, rara vez las calificaciones de ambas culturas se distanciaron una de otra, calificándose casi siempre del mismo lado de la mediana. Esta última característica invita a realizar más investigaciones de corte generacional o de ocupación de otros puestos específicos.

El colectivismo institucional es una de las pocas dimensiones donde se ha notado una gran diferencia entre ambas culturas. Los trabajadores y líderes que

deban trabajar en conjunto, con gente de otras culturas, deben tener muy en cuenta este punto para tener una de referencia respecto a lo que el equipo espera de ellos.

Otro de los puntos donde hubo una enorme diferencia fue en la orientación al futuro. Esto debe ser un indicador para que los trabajadores mexicanos consideren que los líderes indios esperan una mayor orientación al futuro de su parte, posiblemente más de lo que se está acostumbrado a ofrecer. Asimismo los líderes mexicanos posiblemente podrán confiar en que los subordinados indios tendrán un gran enfoque al futuro.

Los resultados de esta investigación pueden servir como una herramienta de apertura, comunicación y entendimiento para los futuros miembros de equipos multiculturales, ya sea tanto en el rol de líder como de subordinado, intentando alcanzar el pluralismo cultural ideal, donde diferentes culturas hacen negocios con beneficios para todas ellas reconociendo sus diferencias y conciliándolas para el bien común (Delgado & Madrigal, 2007, p. 60).

Quedan en el tintero algunas preguntas de investigación como la percepción de las habilidades sociales versus la percepción de la familia, asimismo, la capacidad de establecer redes de colaboración entre una y otra cultura.

10. Referencias

- Adler, N. J., Brody, L. W. & Osland, J. S. (2000). The Women's Global Leadership Forum: Enhancing one company's global leadership capability [Electronic Version]. *Human Resource Management*, 39 (2-3): 209-225. Retrieved April 12, 2007 from LIRN ProQuest.
- Álvarez M. & Gómez (s. f.). *El proceso de expatriación en empresas multinacionales. Visión expatriado*. Editorial Ernest y Young. Disponible en: <http://goo.gl/6WtdHH>
- Bordas, J. (2007). *Salsa, Soul and Spirit: Leadership for a Multicultural Age*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Carey, C., Newman, P. & McDonough, L. (2004). Global Leadership Capability: An Asia-Pacific Perspective [Electronic Version]. *Performance Improvement*, 43 (8): 13-18. Retrieved April 12, 2007 from LIRN ProQuest.
- Delgado, R. & Madrigal, B. (2007). *Negocios y relaciones en un mundo diverso, teoría del multiculturalismo*. Méxicali, Cetus Universidad y Universidad de Occidente.
- Diener E., Suh, E. M., Lucas, R. & Smith, H. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *American Psychological Association*, American Psychological Association, 125 (2): 276-302.
- Gannon, M. & Pillai, R. (2010). *Understanding global cultures: Metaphorical journeys through 29 nations, cluster of nations, continents, and diversity*. Thousand Oaks, CA. SAGE Publications.
- Gendlin E.T. (1962). *Experiencing and the Creation of Meaning: A Philosophical and Psychological Approach to the Subjective*. Evanstone. Northwest University Press.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "Description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, American Psychological Association, 59 (6): 1216-1229.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona. Edit. Kairos.
- Gundling, E., Hogan, T., & Cvitkovich, K. (2011). *What Is Global Leadership?: 10 Behaviors That Define Great Global Leaders*. Boston, MA: Nicholas Brealey.
- Hall, E., Hall, M. (1990). *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans*. Reino Unido Intercultural Press.
- Handy, C. (2001). Los factores E o las fuerzas motivadoras. *Harvard Deusto Business Review*, No. Extra 1, 90-95.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA, SAGE Publications.
- Llamazares, O. & Nieto A. (2002). *Negociación internacional*. España, Editorial Pirámide.
- Luna, R. G. (2014). Percepción del liderazgo en diferentes culturas. Caso de estudio comparativo: India y México, tesis para presentar el grado de maestro, Universidad de Guadalajara, Maestría en Administración de Negocios.
- Madrigal, B. (2013). *Líderes y liderazgo*. Guadalajara: Editorial Universitaria.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw Hill.
- Morris, M. & Peng, K. (1994). Culture and Cause: American and chinese attributions for social and physical events. *Journal of Personality and Social Psychology*, American Psychological Association, 67 (6): 949-971.
- Morrison, A. J. (2000). Developing a global leadership model [Electronic Version]. *Human Resource Management*, 39 (2-3): 117-131. Retrieved April 12, 2007 from LIRN ProQuest.
- Northouse, P.G. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA, SAGE Publications.
- Prewitt, J. E., Weil, R. & McClure, A., Q. (2011). Crisis leadership: An organizational opportunity. *Australian Journal of Business & Management Research*, 1(6), 60-74.
- Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw Hill.
- Seelye, N. & Seelye A. (1995). *Cultural Clash: Managing in a Multicultural World*. Lincolnwood, IL, NTC Publishing Group.

Smith, P. & Thomas, D. (2008). *The handbook of Cross Cultural Management Research*. Thousand Oaks, CA, SAGE Publications.

Webb, L., Darling, J. & Alvey, N. (2014). *Multicultural Leadership Development in the 21st Century*. White paper. EnCompass. January 2014

Wong, N. (2002). *The Role of Culture in the Perception of Service Recovery*. Editorial Working Paper Series 02/03-016. Disponible en: <http://goo.gl/H CZfrQ>

Anexo: Instrumentos utilizados³

La siguiente es la estructura de preguntas que se realizaron en idioma inglés a los integrantes de Khusa.

Cada pregunta es seguida de un pequeño comentario respecto a lo que se espera averiguar del encuestado.

1. Por favor indique su procedencia cultura.
 - i. Cultura india
 - ii. Cultura mexicana
2. Un servidor que daba operaba un servicio crítico falló y la empresa ha perdido importantes negocios por esto ¿Que preferiría que hiciera su líder ideal? Rasgos
 - i. Mostrar su preocupación por el problema.
 - ii. Tratar de calmar a su equipo para continuar trabajando.
 - iii. Demostrar su capacidad intelectual para reparar el servicio.
 - iv. Motivar al equipo para resolver el problema con energía y confianza.
 - v. Meditar el problema antes de tomar cualquier acción.
3. ¿Cómo le gustaría que fuera la actitud de su líder ideal en un día de trabajo común? Líder ideal
 - i. Que cada día busque nuevas maneras de motivar al equipo.
 - ii. Que sea amable y social.
 - iii. Que siempre tenga en mente las metas del equipo.
 - iv. Que conozca sobre el trabajo y sea hábil resolviendo problemas.
 - v. Que sea meticuloso y detallista en su trabajo.
4. Dado un problema crítico en su lugar de trabajo ¿Cuál sería la peor actitud que podría tomar su líder? Características
 - i. Ser poco comunicativo
 - ii. Volverse huraño y desagradable.
 - iii. Paralizarse por el estrés de la situación
 - iv. No comprender el problema.
 - v. Volverse innecesariamente cuidadoso de todos los detalles

³ Los instrumentos se aplicaron en inglés, para efectos del artículo los hemos traducido. El primer instrumentos la referencia es y el segundo que mide la escala Likert es del Northouse

5. Los altos mandos de la empresa le han comentado a su líder ideal que debe despedir a uno de sus subordinados puesto que ya no hay presupuesto para mantener al equipo completo. Si no acata esta orden entonces todo el equipo será desmantelado. ¿Cómo debe tomar la decisión de a quién despedir?
 - i. Meditarlo a conciencia y tomar la decisión por sí mismo.
 - ii. Organizar una votación con el equipo para elegir quien saldrá.
 - iii. No involucrarse en la decisión y dejar que los miembros del equipo elijan por sí mismos.
6. Supóngase que a su equipo le han asignado una tarea muy compleja. Su líder ideal tiene una idea para resolverlo pero usted tiene otra. ¿Cómo le gustaría que el líder ideal reaccionara? Estilos
 - i. El líder mantendrá su posición si considera lo mejor para todos
 - ii. Compartir ambas opiniones con todo el equipo y ejecutar la opinión más popular
 - iii. Dejar que el equipo decida la mejor opción
 - iv. Resultados
7. Supóngase que a su equipo le han asignado una tarea muy compleja. Su líder ideal tiene una idea para resolverlo pero usted tiene otra. ¿Cómo le gustaría que el líder ideal reaccionara?
 - i. El líder mantendrá su posición si considera lo mejor para todos
 - ii. Compartir ambas opiniones con todo el equipo y ejecutar la opinión más popular
 - iii. Dejar que el equipo decida la mejor opción
8. A su equipo de trabajo le han encomendado una tarea muy pesada. ¿Cómo debería tomar la decisión de repartir el trabajo su líder ideal?
 - i. Repartir conforme a él le parezca quien tiene más habilidades para cada tarea.
 - ii. Organizar una reunión con el equipo para que entre todos repartan la tarea
 - iii. Dejar que cada quien tome la tarea que mejor le parezca
9. El equipo donde usted trabaja necesita un miembro más para poder cumplir con la tarea anterior. ¿Cómo deberían hacerse la elección del nuevo miembro estilo?
 - i. El líder entrevista a todos los candidatos y elige al que mejor le parece cumple con los requisitos de la posición
 - ii. Varios miembros del equipo entrevistan por separado a los candidatos y se elige al más popular
 - iii. Las entrevistas las hacen voluntarios del equipo y el jefe solo espera a que le digan el mejor candidato
10. El equipo organiza una reunión informal para relajarse de las largas jornadas de trabajo. Pueden ir a un bar, a un centro de baile, a un restaurante o al cine. ¿Cómo debería el equipo elegir el lugar? estilo
 - i. El equipo va a donde dice el líder
 - ii. Se hace una votación y se va al lugar más votado
 - iii. El equipo decide sin tomar en cuenta al líder

Cuestionario utilizado en el estudio GLOBE tal y como las cita Northouse (2012, p. 390) y todas tienen como fin entender cómo los encuestados entienden su propia cultura en el ámbito laboral.

Todas las preguntas están diseñadas para responderse con una escala de Likert

1= totalmente desacuerdo, 7 = totalmente de acuerdo

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
1. En esta sociedad, el orden y la consistencia son fomentados, incluso a costo de no experimentar o innovar							
2. En esta sociedad, los requerimientos y las instrucciones son comunicados a gran detalle para que los subordinados sepan exactamente qué deben hacer							
3. En esta sociedad se espera que los subordinados: Cuestionan a sus líderes si están en desacuerdo Obedezcan a sus líderes sin cuestionarles							
4. En esta sociedad el poder es: Compartido por todo el equipo Concentrado en la cima							
5. En esta sociedad, los líderes promueven la lealtad al grupo incluso si perjudica las metas individuales.							
6. El sistema económico de esta sociedad está diseñado para maximizar: Los intereses del individuo Los intereses de la comunidad							
7. En esta sociedad, los niños comparten el orgullo en los logros individuales de los padres							
8. En esta sociedad, los padres comparten el orgullo en los logros individuales de los hijos							
9. En esta sociedad, se presiona más a los niños que a las niñas para obtener educación superior.							
10. En esta sociedad ¿Quiénes son más propensos a trabajar en grandes puestos? Hombres Mujeres							
11. En esta sociedad la gente generalmente: No es asertiva Es asertiva							
12. En esta sociedad la gente generalmente es: Amable Tosca							
13. En esta sociedad la norma es: Aceptar el statu quo Planear para el futuro							
14. En esta sociedad la gente pone mayor énfasis en: Resolver problemas actuales Planear al futuro							
15. En esta sociedad a los estudiantes se les anima para mejorar continuamente su desempeño.							
16. En esta sociedad a la gente se le premia por tener un desempeño excelente.							
17. En esta sociedad la gente generalmente: No se preocupa por los otros Se preocupa por los otros							
18. En esta sociedad la gente generalmente es: Apática con los demás Sensible con los demás							