



Artículo

Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional

Initial reflections on the design of a mexican model of organizational leadership

SERGIO ANTONIO BAZTAR GUZMÁN*

Fecha de Recepción: 27-10-2004

Fecha de Aceptación: 27-07-2006

RESUMEN

Este trabajo revisa la capacidad potencial que representa la cultura como variable que impacte en la efectividad de las acciones de liderazgo en las organizaciones, y dentro del marco de los estudios organizacionales y las principales disciplinas sociales que han investigado acerca del liderazgo, se sustenta la necesidad de identificar y aproximarse hacia la definición inicial de los primeros trazos de los que podría llegar a ser un modelo de liderazgo Mexicano que aporte conocimientos teórico-conceptuales que se traduzcan en líneas de trabajo e investigación. Se revisan las principales características de los estudios sobre liderazgo, cultura organizacional y las relaciones entre ellos. Se proponen una serie de líneas o ejes de investigación sobre los cuales poder montar diversos proyectos específicos a desarrollar, con una primera perspectiva metodológica abierta tanto a herramientas cuantitativas como cualitativas.

ABSTRACT

This essay analyses the potential of culture as a relevant variable likely to influence effective organizational leadership actions. From an organizational approach along with the traditional study of leadership from a social science view, this paper suggests the need to identify the elements that may help create a Mexican model of leadership. This would offer a conceptualization as a base for future actions and research. In order to achieve this goal

* Universidad Nacional Autónoma de México.

Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional

this paper reviews the literature on leadership, organizational culture and their mutual relationship. Finally, a number of research topics are suggested based on both quantitative and qualitative methods.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, Cultura de organización, Modelo mexicano.

KEY WORDS

Leadership, Organizational culture, Mexican model.

INTRODUCCIÓN

La genéricamente denominada “Teoría de la Organización”, que para algunos autores son “Teorías de la Organización”, conforman un escenario vibrante, plétórico de oportunidades, donde se pretende un acercamiento al conocimiento de las relaciones entre las prácticas, formas o estilos de realizar la función de liderazgo dentro de los grupos de las organizaciones Mexicanas, en un llamado a dos disciplinas que aportan al campo de los Estudios Organizacionales: la antropología y la psicología, con el firme deseo de acercarse al conocimiento, al descubrimiento, de lo “organizacional”, cualquier cosa que eso signifique actualmente o llegue a significar en las mentes de los teóricos existentes o los que estén por venir.

Este ensayo busca encontrar las razones y situaciones para el estudio de las variables culturales nacionales y la efectividad de las prácticas del liderazgo en las organizaciones, o tal vez se debería decir, en los grupos dentro de las organizaciones. Se pretende realizar una revisión de los conceptos básicos de organización y liderazgo con el fin de remarcar y ubicar la relevancia y pertinencia del abordaje de este objeto de estudio, y aquellos que hagan referencia a mecanismos de influencia entre individuos y grupos dentro de las organizaciones.

Además se desean sustentar, no sólo la idea en lo general, sino de la manera más específica posible, las diversas formas en que la cultura nacional y/o regional pueden impactar de manera significativa la adopción de ciertas formas particulares de ejercicio del poder en las organizaciones, que nos permita la identificación de los elementos de naturaleza cultural a través

de los cuales se logra ejercer influencia en los individuos que conforman grupos de trabajo dentro de las organizaciones en México. Se tratarán de acotar las relaciones cultura-formas de liderazgo, incorporando elementos propios de las culturas Latinoamericana y Mexicana. Esta idea es de una relevancia tal que el proyecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), a nivel mundial está dedicado específicamente a ello. El objetivo de este ambicioso proyecto es identificar las diferencias en los estilos de liderazgo en organizaciones debidas a aspectos culturales determinados en cada uno de los países o regiones del mundo y ha tenido avances significativos, sin embargo los resultados son aún parciales y algunos de ellos han sido cuestionados en relación a la universalidad de las categorías propuestas, así como en cuanto las premisas básicas acerca de los estilos de liderazgo, más adelante se profundiza acerca de este proyecto.

ORGANIZACIONES Y LIDERAZGO

El liderazgo, su ejercicio y existencia misma dentro de las organizaciones, a pesar de lo relevante e importante que en una primera vista pueda parecer, no ha recibido la atención que se merece, al menos en el ámbito latinoamericano. Si bien las construcciones teóricas han tocado los aspectos de poder, dominio, estructura y estrategia, como relacionadas con lo que se podría llamar procesos de liderazgo, lo han hecho básicamente a partir de posturas sociológicas y políticas.

Organización y liderazgo

Las organizaciones se han convertido

en objetos de estudio de alto interés a raíz de su auge y toma de importancia y relevancia para las sociedades, principalmente aquellas altamente industrializadas que se encuentran enmarcadas en la modernidad. La vida de los individuos en estas sociedades se desarrolla cada vez más a través de su participación en organizaciones y, además, la cotidianidad de las personas está inmersa y es altamente dependiente, de los resultados obtenidos por organizaciones de diversa índole (Hall, 1996). Las definiciones mismas del objeto de estudio denominado “organización” dan cuenta de un proceso evolutivo en donde se identifican, cada vez con más detalle, la existencia y complejidad de hechos, factores, variables, procesos y resultados relacionados con conceptos y conocimientos pertenecientes, hasta ahora, a las “disciplinas” reconocidas dentro del corpus del conocimiento oficialmente clasificado.

La llamada “Teoría de la Organización” y su descripción histórica, representa un continuo evolutivo del conocimiento acerca de su objeto de estudio que, por diversas razones, va desde la documentación de hechos reales y prácticos en los retos de Taylor y Ford, las concepciones administrativas de Fayol, las aproximaciones mecanicista y orgánica, las de contingencias en relación con los ambientes de las organizaciones, hasta las llamadas relaciones humanas en una primera y segunda apariciones. Sin embargo en muchas de estas aproximaciones se percibe una escasez o pobreza teórico-conceptual y, eventualmente hasta metodológica, en cuanto a la definición de él o los objetos de estudio, los protopostulados básicos acerca de la naturaleza humana y de la sociedad misma, las tesis filosóficas y epistemológicas detrás de las suposiciones explícitas

o implícitas, evidentes o latentes de las hipótesis a probar o comprobar.

Lo anterior no es motivo de sorpresa si se recapacita acerca de que la administración y la ingeniería fueron las primeras disciplinas en acercarse e intervenir en las organizaciones con fin de definir las, manejarlas y hacerlas producir. Las disciplinas sociales llegan representadas por la economía, la sociología, la antropología y la psicología, y son las que inician la incorporación de conceptos que se suman y compiten epistemológicamente con los creados por la administración y la ingeniería, entre esos conceptos-procesos se encuentran los de autoridad, poder, liderazgo, influencia, mando, dirección y hasta estrategia. A pesar que desde siempre se ha reconocido la importancia y relevancia que representa la forma, fuerza, estilos, mecanismos, estrategias y demás elementos que intervienen en los procesos mediante los cuales se logran, o se permiten alcanzar, los objetivos de la organización, las fundamentaciones y explicaciones acerca del por qué y cómo es que dichos procesos se realizan, así como la manera de hacerlos más efectivos, parecen no haber sido suficientemente estudiados, o al menos desde las perspectivas de las disciplinas con mayor experiencia al respecto, por ejemplo la antropología, la política, la sociología y la psicología, las cuales han lidiado con conceptos tales como poder, autoridad, liderazgo, influencia y persuasión, tan solo por mencionar algunos evidentemente interventores en el ejercicio del liderazgo al interior de las organizaciones.

Clegg y cols. (2005) hacen un excelente resumen del estado actual que guarda la literatura acerca del liderazgo y dividen las aproximaciones centrales y las princi-

pales teorías en cinco apartados: a) el liderazgo como rasgos de la personalidad; b) el liderazgo como conducta (Blake y Mouton, 1985; Blake y McCause, 1991); c) las teorías situacionales y de la contingencia Teoría de Trayectoria-Meta (House, 1971) y el Modelo de Liderazgo Situacional (Hersey, Blanchard y Johnson, 1996); d) las aproximaciones transaccional, carismática y transformacional dentro de los principales autores que han abordado y difundido estas aproximaciones está Bernard M. Bass (1990); y e) el líder como motivador, creador y desarrollador de sentido Boje y Dennehey (1999).

Weber (1947) en su clásico estudio de la burocracia menciona el concepto de dominación como la forma de ejercer el poder dentro de la organización, para él la jerarquía y la autoridad son elementos indispensables para el adecuado y rígido comportamiento en el interior de la organización. Es en la obra de Weber, inicialmente, donde se puede reconocer la identificación y fortalecimiento del papel básico de los procesos de dominación y control de unas instancias de la organización sobre otras, a fin de hacer posibles los objetivos organizacionales.

Intentamos sustentar, no sólo la importancia de los procesos de liderazgo dentro de la organización, sino también que dicho proceso se desarrolla principalmente sobre las relaciones interpersonales de individuos que, pudiendo o no contar con autoridad a administrar en virtud del puesto que ocupen dentro de la jerarquía organizacional, logran generar resultados regularmente reconocidos como consecuencias de ciertas características y/o habilidades de algunas personas (líderes) para lograr que otras se sientan motivadas (sentimientos, emoción) a realizar alguna(s) conduc-

ta(s) (actos, comportamientos) y modificar eventualmente sus opiniones o ideas acerca de dicha acción, sus razones y sus posibles riesgos, consecuencias, ventajas y beneficios (cogniciones).

Así, las definiciones de liderazgo se han movido de las centradas en el líder hacia una concepción de proceso, la cual ve al liderazgo como “un proceso relacional entre personas reunidas que intentan alcanzar un cambio, o bien construir una diferencia de bien común” (Komives, Lucas y McMahon, 1998: 68). Heifetz y Laurie (1997) definen al liderazgo como un proceso donde se aplica la eficacia de la gente en la organización para adaptarse a los retos que enfrenta la organización, así, “el liderazgo busca utilizar la inteligencia colectiva del grupo” (p. 132). También Allen y Cherrey (2000) plantean cómo el pensamiento acerca del liderazgo está pasando de ser concebido como un fenómeno “centrado en el líder” a “más allá de las acciones de una sola persona”. Se trata de retar el mito que concibe que sólo los líderes con puestos de autoridad ejercen acciones de liderazgo. Esta aproximación no es tan reciente como podría pensarse, ya en 1978 Burns describió al liderazgo como un proceso recíproco entre las personas que están trabajando juntos para lograr algo (regularmente un proceso de cambio), (Burns, 1978). Los líderes con puestos en las organizaciones han llegado a ser tan conscientes de esto que actualmente reconocen que su autoridad, credibilidad e influencia vienen del grupo. En una síntesis acerca de este proceso de evolución del concepto de liderazgo Drath (1998) presenta el siguiente cuadro (cuadro 1).

Siguiendo y aceptando la propuesta del movimiento que ha tenido el concepto de liderazgo hacia una más de tipo grupal, se

Cuadro 1. Cuadro descriptivo de la evolución conceptual del liderazgo en las organizaciones

	Antiguo:	Tradicional:	Moderno:	Futuro:
Idea de Liderazgo	Dominación	Influencia	Metas comunes	Relaciones recíprocas
Acción del liderazgo	Comandar a los seguidores	Motivar a los seguidores	Creación de compromiso interno.	Construcción de significado mutuo
Centro o Foco del desarrollo del liderazgo	Poder del líder	Habilidades interpersonales del líder	Auto-conocimiento del líder	Interacciones del grupo.

Fuente: Drath, 1998. *Approaching the future of leadership development*. En: C.D. McCauley, R.S. Mosley y E. Vab Velson (Eds), *Handbook of Leadership Development* (p.408).

asume la postura con respecto al liderazgo como un proceso, no como una serie de atributos o rasgos personales del líder.

La literatura más reciente (Clegg y cols, 2005) coincide no solo en el hecho del desplazamiento en la concepción de los modelos, formas o estrategias del fenómeno llamado liderazgo, sino que también hace una clasificación de las corrientes teóricas que han tratado de dar respuesta a la forma en que este se presenta y, como veremos más adelante, el impacto y las implicaciones para el funcionamiento de la organización.

Los estudios organizacionales y los procesos de liderazgo

Se puede sustentar el interés y necesidad de abordar al liderazgo desde la perspectiva de los estudios organizacionales a partir de la evolución conceptual del mismo, de una serie de atributos y rasgos personales a un fenómeno grupal-organizacional, ahora proceso de construcción social, vivo, cambiante e influido por elementos estudiados por otras disciplinas como la sociología y la antropología en un escenario multidimensional con relaciones no lineales entre los elementos conceptuales.

La evolución de las aproximaciones teóricas hacia la organización (en plural pues consisten en una serie de argumentaciones conceptuales, pseudoexplicaciones algunas de ellas, que estarían lejos de merecer el uso del nombre de *teoría* en virtud de no contar con todos los elementos que constituyen lo que en las disciplinas científicas se conoce como tal), muestra un devenir en el cual parecen haber tomado una suerte de turno algunas de dichas disciplinas para aportar su “visión” desde el lugar que conceptual y epistemológicamente les ha correspondido, tratando de convertirse en “la explicación” del fenómeno o asuntos organizacionales que trataban de abordar. Mintzberg y cols. (1999) se convierte en el sintetizador de las principales aportaciones y, con una gran metáfora, trata de englobar las aproximaciones (metáforas) hasta el momento desarrolladas por las disciplinas del conocimiento invitadas o autoinvitadas a la explicación de las organizaciones. Los estudios organizacionales son pues, desde esta muy particular perspectiva, un espacio, un escenario donde confluyen disciplinas en evolución, que intentan definir y explicar fenómenos que han estudiado al interior de sí mismas, pero ahora dentro del marco o contexto de un nuevo objeto-escenario de estudio: las organizaciones. Así, para muchas de estas disciplinas, y

sus representantes, es decir, profesionales que han sido formados en el seno de estas, representa un reto seguir haciendo uso del lenguaje de su deformación profesional a la vez que intentan inventar uno nuevo para el escenario que se encuentran pisando y tratando de explorar.

El liderazgo como objeto de estudio ubica sus antecedentes de estudio en las ciencias sociales, particularmente la psicología ha desplegado una enorme cantidad de esfuerzos tratando de conocer qué es y cómo funciona, los estudios van desde los clásicos experimentos de Asch (1948; 1951) sobre influencia social en una tarea de percepción visual, hasta los basados en grupos minoritarios (Pérez y Mugny, 1988). Las primeras concepciones del liderazgo se centraban en las características de personalidad (rasgos) de los líderes (carisma y habilidades para “despertar” la admiración de sus seguidores). Sin embargo para efectos de lo que en materia de liderazgo ocurre dentro de una organización no puede quedar restringido a la explicación atomística del carácter o carisma de ciertos individuos, a veces casi pensados como tocados por una identidad divina, trascendental y mesiánica. Evidentemente la sociología y la antropología hacen también su aparición en este escenario, presentando sus explicaciones apoyadas en conceptos tales como la dominación y el poder, la estructura y la superestructura, la coerción y la persuasión, yendo más allá de las organizaciones e incorporando los actos en la historia de grandes líderes sobre las masas (Ghandi, Hittler, Napoleón, etc.), dando entrada asimismo en la escena a la historia y hasta la economía (los estudios acerca de los empresarios como “líderes” de opinión o de corrientes económicas también recurren al término,

aunque tal vez con una concepción ligeramente distinta).

Los objetos de estudio de las diversas disciplinas que han convergido, y otras que lo harán en el futuro, en el escenario de los Estudios Organizacionales presentan como objetos de su estudio que están “presentes” en la organización, pero que no son, finalmente, la organización (la cultura para la antropología, el comportamiento para la psicología, el poder y su explicación para la política, la eficiencia y rentabilidad para la administración, etc.).

Con base en lo anterior se podrían aventurar un proyecto de conclusión: El liderazgo habrá de ser concebido más como proceso y no tanto como una serie de rasgos propiedad de unos cuantos individuos, en quienes recae la responsabilidad y de quienes las organizaciones dependen para llegar a sus cometidos.

EL PAPEL DE LA(S) CULTURA(S) EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES

Concepción de cultura

El liderazgo representa una dimensión particularmente atractiva para la escenificación de los efectos de las variables culturales. Los simbolismos que detrás de las conductas de las personas se pueden identificar, con la intención de aproximarnos a una explicación de la forma en que intervienen, ubican a la cultura y sus elementos como puente de comprensión necesario y altamente relevante en el devenir de la vida cotidiana de la organización.

Muchos son los autores que adoptan una postura de naturaleza funcionalista para definir a la cultura concibiéndola como *sistema de valores compartidos* (Hofstede y cols., 1990; Bloor y Dawson, 1994; Tichy, 1982; Pfeffer, 1981; Wilkins y Ouchi, 1983; Kilman y cols., 1985). Mientras que, en una visión constructivista, Sypher y cols. (1985) la definen como aquel “proceso a través del cual la acción y la interacción social llegan a construirse y reconstruirse en una realidad organizacional” (p. 89).

Cultura organizacional

Dado el reciente y creciente dominio de las corporaciones multinacionales y las acciones de globalización de los mercados, las grandes empresas cada vez más dirigen su atención hacia los elementos de naturaleza cultural a fin de alcanzar sus objetivos. La cultura es importante para implantar procesos de cambio, o para facilitar mejoras en otros procesos organizativos, por ejemplo la implantación de la estrategia. Adler y Bartholomew (1992) reportan que el 70% de los artículos que abordan aspectos de la dirección y administración de los recursos humanos y aquellos relativos a la conducta organizacional incorporan a la cultura, la mayoría de ellos concluyen que esta es un elemento diferenciador importante para dichos aspectos. Los estudios dejan entrever que las intervenciones en la cultura organizacional permiten lograr competitividad. Pero, desde la definición del término cultura, hasta la determinación acerca de los estudios que son necesarios realizar, pasando por las metodologías para evaluarla, existe un grado considerable de desacuerdos (Roberts y Boyacigiller, 1984).

En cuanto a los aspectos metodológicos para el estudio de la cultura el debate se presenta entre posturas cuantitativas y cualitativas. La cultura ha sido estudiada más a través de métodos cualitativos (ideográficos, etnográficos o clínicos), dada la naturaleza subjetiva e individual de las percepciones de los actores y que se expresa desde la conducta organizacional a través del lenguaje, normas, historias, tradiciones, etc., por lo que no es posible el acercamiento hacia su conocimiento o estudio mediante métodos objetivos-cuantitativos. La argumentación cuantitativa advierte que será excesivamente difícil realizar comparaciones analíticas válidas entre organizaciones que permitan responder determinadas interrogantes, hasta que no se construyan formas cuantitativas de medir la cultura mediante instrumentos flexibles, pero que cuenten con un suficiente grado de confiabilidad y validez. Quinn y los demás autores con los que ha trabajado (Quinn y Rohrbaugh, 1981, 1983; Quinn y Kimberly, 1984) sugieren que las orientaciones inherentes en este marco de trabajo se pueden *utilizar* “para explotar las estructuras profundas de la cultura organizacional, los supuestos básicos que se llevan a cabo, por ejemplo sobre motivos, liderazgo, toma de decisiones, efectividad, valores y formas organizacionales” (Quinn y Kimberly, 1984: 298), lo cual otorga una gran fortaleza y, evidentemente el fuerte deseo, como para realizar los estudios necesarios a fin de incorporar la posibilidad de definir e intervenir en algunos de los elementos que constituyen la cultura organizacional y así hacer más probables los objetivos de las organizaciones.

Schein (2004), después de hacer toda una clasificación de las diversas definiciones del término cultura en el ámbito orga-

nizacional, las cuales incluyen: las regularidades conductuales observadas cuando las personas interactúan, valores compartidos, filosofía formal, reglas del juego, clima, hábitos de pensamiento, modelos mentales, paradigmas lingüísticos, significados compartidos, metáforas raíz, rituales y celebraciones formales; propone una definición que es la que decidimos adoptar en el presente trabajo, la cual consiste en: *“La cultura de un grupo se define como un patrón de suposiciones básicas compartidas que fue aprendida por el grupo en la medida en que resolvieron sus problemas de adaptación externa y de integración interna, dichas suposiciones han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas como válidas y, por lo tanto, ser difundidas hacia los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas”* (Schein, 2004, p. 17).

Así pues, la cultura organizacional, moda pasajera con porcentajes de verdad e importancia, concepto importado de la antropología, representa uno de los grandes capítulos a revisar y estudiar en el ámbito de los estudios organizacionales. Aun la distinción entre cultura nacional, regional y organizacional, y las diversas formas de concebirlas, asumirlas e incorporarlas en el análisis, representan parte de lo que intentamos desarrollar en relación con las formas de operar los procesos de liderazgo.

Cultura organizacional y su relación con el ejercicio del liderazgo

Sánchez (1995), utilizando un enfoque cuantitativo y basado en el modelo de valores en competencia, examina las relaciones entre cultura, prácticas de recursos

humanos y rendimiento en 19 empresas españolas representadas por sus ejecutivos, concluye que “las organizaciones no presentan un tipo cultural puro sino una combinación de diferentes tipos, las prácticas de recursos humanos y el rendimiento no varían en los diferentes clusters culturales y las prácticas de recursos humanos no son predictoras significativas de la cultura” (p. 89). Este estudio muestra, por un lado el que no existe una forma de relacionar de manera unidimensional el efecto de ciertos tipos de cultura sobre el rendimiento, sin embargo, a pesar de la diversidad en las culturas organizacionales, el rendimiento pareciera no ser afectado significativamente, pero por otro lado sí identifica diferentes formas de lograr un adecuado rendimiento. Así, el ejercicio del liderazgo, o más bien, los procesos de liderazgo dentro de las organizaciones representan un elemento fundamental para el logro de los resultados, sin embargo no parece haber una serie de tipos clave de cultura que sea “mejor” que otra para lograrlo.

Por otro lado, el reciente interés en el análisis cultural de las organizaciones está basado en la idea de que existen, dentro de cada organización, aspectos simbólicos que afectan, de una forma u otra, el comportamiento de las personas dentro de la organización. La mayoría de los autores señalan a esos símbolos como una función expresiva, que desemboca en algo que llaman acción simbólica, que contrasta con la acción sustantiva (Barba y Solís, 1998). Esta dicotomía entre la acción sustantiva y la simbólica ha resultado en el desarrollo de modelos que asumen a la cultura como un factor causal del cambio organizacional, que puede ser controlado por la administración de los símbolos, los cuales adquieren un significado sólo en relación

con otros, entonces los símbolos son disposiciones a la acción, no causas de ellas.

El acercamiento teórico adoptado por el presente ensayo considera que las organizaciones como fenómenos socialmente construidos, pueden analizarse como los sistemas de significados compartidos y sostenidos a través de los procesos sociales, políticos y simbólicos. Entonces, el poder puede estar también influenciado por aspectos culturales, es el actor social, dentro de la organización, el que utiliza esos aspectos como instrumentos de negociación, o en su caso de coerción (Brown, 1995; Feldman, 1996; Smircich, 1983).

El estudio de la cultura puede ser visto como la explicación de la acción en términos del sistema de formas simbólicas (metas, planes, ideas, roles y tradiciones), que la gente usa para dar un significado y un orden a su propia experiencia. Para entender el comportamiento de los tomadores de decisiones es necesaria una estructura simbólica capaz de distinguir, analizar y ordenar las experiencias.

La acepción de un mundo social objetivo, bajo el concepto de acción sustantiva de Pfeffer, en donde se toman decisiones de forma racional, es inválido porque los símbolos son parte integral de ese mundo social. Los símbolos hacen que la pura acción racional, basada en cálculos, en un ambiente independiente del tomador de decisiones, sea imposible. Toda acción debe ser parcialmente subjetiva. Así, los símbolos, no son entidades que puedan ser aisladas y manejadas a placer, sino que se convierten en significantes al paso del tiempo y a través de la interacción con otros símbolos de la actividad social.

Los símbolos no existen como las acciones, no pueden ser entendidos como agentes causales, son disposiciones a la acción, inducen a un cierto grupo de motivaciones y estados de ánimo en los actores, entonces la acción es significativa solo en términos del contexto simbólico en el que es interpretada.

De esta forma se ve la relevancia de la cultura para entender el cambio organizacional. La implementación del cambio organizacional siempre se origina y se sustenta, positiva o negativamente, en la cultura organizacional. La cultura es una importante fuerza que sostiene a las organizaciones en una forma determinada a través del tiempo. Esta es probablemente la razón por la que muchos autores la hayan visto como obstáculo al cambio.

Esta simbología, se puede entender como algo que es difícil de manejar, ya que muchas veces los dirigentes de las organizaciones no pueden tener la información suficiente como para sacarle partido y lo que puede ser una ventaja se convierte en un punto de lucha y confrontación, en donde lo intangible puede llegar a ser la clave, por ello es necesario que el tomador de decisiones tenga la información más completa posible de su entorno cultural y que de la misma forma desarrolle una sensibilidad ante esos aspectos (Bastar, Cedillo y Rodríguez, 2004).

Los aspectos nacionales tienen mucho que ver en la cultura incidente en la organización, como se ha visto, las teorías y modelos no pueden considerarse universales, sin embargo se puede realizar un análisis comparativo entre organizaciones similares e incluso de la misma firma, que operan en distintas naciones, para identificar las diferencias y las similitudes y acer-

carse a modelos un tanto más generales o al menos a entender la realidad local en cuestión (Hofstede, 1991). La limitante en este caso sería el hecho de que no se pueden considerar las características de una empresa u organización como propias de un país y lo que es más, muchas naciones tienen en su interior diversidades regionales que dificultan aún más el proceso de comprender al impacto cultural de una nación en las organizaciones que en ella operan.

Este tipo de diferencias entre naciones, en cuanto a las formas de dirigir o actuar, dependiendo de la nación en la que se encuentre una organización se puede encontrar en autores como Hofstede (1991) en el caso de la IBM, en donde se tiende hacia cinco diferentes dimensiones, dependiendo del tipo de costumbres, prácticas, ritos, tradiciones, esto es, del tipo de cultura inherente a cada nación. Lo cual también se ha aplicado a otras variables como la formulación de la estrategia o la relación con determinada estructura organizacional, por parte de la cultura.

Para Hofstede, el individuo cuenta de facto, con un "programa mental" que lo predispone a tomar ciertas actitudes que lógicamente repercuten a lo largo de su vida en las organizaciones en las que se desenvuelva activamente. Resulta interesante identificar que, a pesar del discurso básicamente con elementos antropológicos de Hofstede y de su búsqueda por los factores que permitan identificar diferencias culturales, recurra al elemento mental, individual, como último eslabón en la cadena explicativa de las diferencias de comportamiento.

En general, la cultura organizacional para la mayoría de los autores revisados,

depende de varios aspectos ya mencionados (aunque es necesario reconocer que otros autores abordan también elementos como dominación, poder, símbolos, conflictos, etc., dentro del ámbito de la cultura organizacional) que convergen en la creación de una forma particular de organizarse y de actuar en cada organización. El análisis de Alvesson y Bergt (1992), muestra claramente las diferencias entre las "culturas" a lo largo de la organización, en su interior se encuentran: la cultura corporativa (ubicada en el ápice estratégico), la cultura profesional (en los mandos medios y a lo largo de la escala jerárquica), la cultura departamental (como en producción o finanzas), la cultura laboral (conformada por la base operativa); mientras que al exterior se encuentran: la cultura regional (dependiendo su ubicación, como por ejemplo el norte o el bajío en México), la cultura industrial (dependiendo el giro de la organización), las civilizaciones y la cultura nacional.

De tal manera que para comprender la forma de actuar de los miembros de las organizaciones es necesario saber cuáles son sus influencias culturales tanto a nivel macro, como a nivel micro. El tópico es de tal interés para organizaciones y países hegemónicos que en la actualidad hay una fuerte corriente de investigación en relación con los factores y beneficios de los aspectos culturales sobre y hacia los intereses de las grandes corporaciones transnacionales, como ejemplo el estudio reciente de Volkmar (2003) hace una revisión de la literatura al respecto que va desde mediados de la década de los 80's hasta iniciado el siglo actual, el autor desarrolla un modelo basado en la literatura del control, el liderazgo y el cambio organizacional. El modelo identifica condiciones específicas en las cuales los gerentes

locales, nativos, de las transnacionales representan un recurso más efectivo que los gerentes expatriados de la nación donde se encuentra la casa matriz. El modelo considera como factores relevantes aquellos incluidos como de asimetría cultural, tanto nacional, organizacional y profesional, proponiendo formas de control más sofisticadas que aquellas que descansaban en el control de las conductas, los insumos o el proceso mismo de producción, citando a Wilkins y Ouchi (1983) quienes llaman al control basado en los valores (cultura organizacional) *control cultural o de clan* (Wilkins y Ouchi, 1983: 470).

En parte dichos planteamientos se podrían ubicar en la década de los 80's como los antecedentes de lo iniciado en octubre de 1993 por Robert House de la Universidad de Pennsylvania, quien fundó lo que es hoy en día el proyecto más ambicioso en cuanto a estudios sobre el liderazgo y la cultura. Lo denominó "Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness" (GLOBE por sus siglas en inglés), para 2001 el proyecto empezó a dar resultados como consecuencia del trabajo de alrededor de 150 investigadores de las ciencias sociales y académicos de la gerencia, en 61 culturas que representan a la mayoría de las del planeta, dentro de las cuales se encuentran Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, España y Venezuela, tan solo por mencionar a los Latinoamericanos (House, Javidan y Dorfman, 2001). El estudio obviamente es muy extenso y ha sido dividido en 4 fases, de las cuales las dos primeras habían sido concluidas en 2001 y que consistieron básicamente en el desarrollo y validación de los instrumentos de medición a utilizar, la mayoría de ellos de carácter psicométrico, habiéndose

logrado un suficiente nivel de validez. Las etapas 3 y 4 investigarán (aunque en la actualidad aun no se han publicado datos) el impacto y la efectividad de conductas específicas de los líderes y sus estilos sobre las actitudes y el desempeño de los subordinados y sobre la efectividad misma del líder, también se intentarán identificar aspectos culturales específicos del liderazgo y las prácticas organizacionales, así como sus efectos longitudinales sobre la efectividad organizacional, incorporando también relaciones entre variables contingentes (tamaño, tecnología y ambiente), la forma de la organización y la efectividad de los procesos y de la organización total (House, Javidan y Dorfman, 2001, 493-494). Los autores aseguran que el estudio a tan gran escala incorpora metodología tanto cuantitativa como cualitativa que incluyen medidas de la cultura social, cultura organizacional y atributos y conductas del liderazgo; conductas, normas y prácticas locales se estudiarán a través de entrevistas, grupos focales y medios de publicación. Como era de suponerse, el proyecto GLOBE podría ser clasificado como un megaproyecto financiado por la US National Science Foundation y se está desarrollando en 25 países. Para 2001 el proyecto ya había construido las definiciones de liderazgo y de cultura organizacionales, estos son:

Liderazgo Organizacional: "La habilidad de un individuo para influir, motivar, y posibilitar a otros para contribuir hacia la efectividad y éxito de las organizaciones de las cuales son miembros" (House, Javidan y Dorfman, 2001: 494).

Cultura: "Motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados compartidos de eventos significativos que son el resultado de experiencias

comunes de los miembros de las colectividades y que son transmitidos a lo largo de las generaciones” (House, Javidan y Dorfman, 2001: 494-495).

El proyecto GLOBE presenta una serie de proposiciones teóricas sobre las cuales se sustenta y su magnitud no puede más que demostrar el enorme peso que se concede a los efectos de la cultura sobre procesos de liderazgo, los cuales resultan altamente estratégicos para los fines de las organizaciones, no podemos más que asombrarnos de observar la cantidad de recursos y el gran interés por descubrir las formas específicas mediante las cuales se producen estos procesos, aunque honestamente se deben de poner en tela de juicio el uso que se dará a dicho conocimiento, así como la posibilidad real de que se lleguen a identificar los elementos más trascendentes, pues la misma diversidad y distancias de los investigadores en países tan diferentes, pueden provocar que las conclusiones estén altamente contaminadas por las visiones mismas de los investigadores, sin embargo es necesario monitorear y estar al pendiente de dicho proyecto. Curiosamente en la referencia consultada se hace la aclaración que en México se está trabajando con una “muestra indígena”, lo cual es de llamar la atención, o al menos deseáramos saber a qué se refiere dicha caracterización aclarada en la tabla que presentan los autores. Dentro del directorio de los investigadores que colaboran en el proyecto no se identifica ninguno cuya localización esté en el territorio nacional, los más cercanos se encuentran en Nuevo México y Massachussets (Estados Unidos).

Resulta suficientemente evidente que todo proceso de liderazgo al interior de la organización, lo cual representa el objeto

de estudio en el presente documento, se ve ampliamente definido a partir de los rasgos o elementos de la cultura de la organización correspondiente, sin dejar de reconocer las que existen en su exterior (industrial, regional y nacional). Es así que la búsqueda de algún modelo de liderazgo organizacional mexicano requiere una revisión de los aspectos culturales nacionales de inicio, regionales y por sector en un segundo momento, antes de echar campanas al vuelo en relación al conocimiento en relación a las formas o estilos efectivos de llevar a cabo en forma efectiva los procesos de liderazgo en organizaciones mexicanas.

CULTURA NACIONAL Y LIDERAZGO EN MÉXICO

Hasta este momento se ha pretendido, esperando que con cierto éxito, enmarcar y relacionar al fenómeno organizacional con el o los procesos de liderazgo, concebidos estos últimos como mecanismos de influencia entre individuos, en los cuales la cultura organizacional tiene cierto grado de influencia. Se pasará ahora a tratar de hacer un breve esbozo de lo que nuestra cultura es, pretensión que se habrá de acotar para efectos de lo que se persigue en este ensayo, pues esta cultura es demasiado amplia y rica como para pretender realizar una descripción exhaustiva.

Culturas presentes en el entorno latinoamericano

Partiendo de una dimensión geográfica e histórica, Latinoamérica representa un espacio físico en primera instancia, pero también cultural *sui generis*. Las cuatro grandes etapas históricas que regularmente

te se reconocen intentan marcar la piel de nuestras historias, tratándolas de seccionar, aunque esto sólo se logra del todo para el discurso oficial de gobiernos y sistemas educativos. Las etapas denominadas como “prehispánica”, “colonial”, “independiente” y “moderna”, implicando la última de ellas alguna suerte de movimientos revolucionarios más o menos auténticos y más o menos efectivos, no se alcanzan a percibir tan claramente separadas como el discurso oficial lo pretende, como si cada una de ellas hubiera terminado con los antecedentes y los países y sus habitantes cambiaran en poco tiempo de ser una sociedad dominada por los españoles, a estar liberada por completo de ellos o sus representaciones, o bien los movimientos revolucionarios que en muchos de los casos sólo lograron cambiar a los personajes, mientras que se iba acumulando en el reservorio de nuestras culturas los símbolos, costumbres, hábitos, colectivos y demás elementos que nos conforman ahora, a pesar de las diversidades, como latinoamericanos resultado de las mezclas, fusiones, encuentros y choques. Como pueblos conquistados, los indígenas y su cultura trataron de ser destruidas o transformadas por los conquistadores, la religión, las costumbres alimenticias, el lenguaje, la socialización, la educación, y los demás aparatos ideológicos fueron modificados de maneras que iban desde las más salvajes e inhumanas, hasta las doctrinarias y amables de algunos misioneros que respetaban y amaban al aborigen y lo educaron en los oficios para los cuales lo consideraron capaz. Los movimientos independentistas en la Nueva España se fueron dando uno a uno hasta que los territorios, instituciones e individuos nos liberamos de la Corona Española, aunque los siglos de compartición, dominación y mezcla ya habían sido

suficientemente arraigados, de tal forma que el lenguaje ya era bastante compartido por indígenas, criollos, mestizos y demás grupos étnicos identificados. En el Siglo XIX la mayoría de las colonias españolas ya tenían la personalidad de naciones independientes, al menos políticamente, de la Corona Española. Para el Siglo XX las historias de las naciones Latinoamericanas siguen siendo diversas, reflejo de su alta diferenciación histórica, a pesar de haber tenido en común la dominación española, inclusive los intentos de una América Unida de Simón Bolívar jamás llegan a concretarse, tal vez porque de raíz teníamos desde antes de la llegada de nuestros conquistadores diferencias históricas suficientemente lejanas, ni siquiera en la actualidad en donde la creación de bloques económicos y políticos parece ser la tendencia de supervivencia en el mundo del nuevo milenio parece que se podrían “rebasar” nuestras diferencias, que finalmente tal vez no sea la estrategia para la unión de los pueblos latinoamericanos.

En este mar de asuntos, Latinoamérica concebida como un entorno heterogéneo, contiene una amplia diversidad de manifestaciones y entidades denominadas como “culturas”. García Canclini (2002) lo sintetiza y describe muy bien cuando señala que “Si esta composición histórica tan heterogénea hizo siempre difícil definir qué es América Latina y quiénes somos los latinoamericanos, se vuelve más complicado precisarlo en los últimos años al instalarse aquí empresas coreanas y japonesas, mafias rusas y asiáticas, cuando nuestros campesinos y obreros, ingenieros y médicos, forman comunidades ‘Latinoamericanas’ en todos los continentes, hasta en Australia. ¿Cómo delimitar lo que entendemos como ‘nuestra cultura’ si gran parte de la música argentina,

brasileña, colombiana, cubana y mexicana se edita en Los Angeles, Miami y Madrid y se baila en estas ciudades casi tanto como en los países donde surgió?” (p. 94). Cuando García Canclini desarrolla la temática de los escenarios de un latinoamericanismo crítico evidencia el respeto y aprovechamiento de la diversidad cultural de la región, proponiendo cuatro puntos: a) identificar las áreas estratégicas de nuestro desarrollo, b) desarrollar políticas socioculturales que promuevan el avance tecnológico y la expresión multicultural de nuestras sociedades, centradas en el crecimiento de la participación democrática de los ciudadanos, c) reubicar las políticas culturales en áreas estratégicas de desarrollo endógeno y de cooperación internacional, y d) cultivar y proteger legalmente la diversidad latinoamericana situándola en la variedad de tendencias que contiene la globalización, creando instrumentos internacionales de conocimiento y evaluación del desarrollo sociocultural.

Así entonces, se encuentra este primer panorama de lo latinoamericano como diverso, pero a la vez común, no sólo por el lenguaje y el pasado hispánico, sino también por las condiciones económicas y hegemónicas sobre las cuales se desarrolla la vida cotidiana. De igual manera esto también ocurre en el terreno del conocimiento acerca de nosotros mismos, y nuestras instituciones y organizaciones las cuales adoptan formas de operar diseñadas en otros países, con otros elementos históricos y culturales, llegando hasta nosotros a través de los contenidos en la educación y los medios de comunicación, que lo son más de difusión. Desde 1974 Armand Mattelart advirtió de los riesgos de una colonización cultural asociada al abordaje (en el sentido naval del término) del país dominante en el continente americano

(Estados Unidos) a través de los medios de comunicación y la invasión de las esferas educativas y comerciales, sin dejar de reconocer la ingerencia en el funcionamiento y operación de las organizaciones, señala específicamente que “creadas originalmente para asesorar la contabilidad de las grandes empresas, las compañías de auditoría han desbordado esta tarea específica y en la actualidad ofrecen a sus clientes servicios tan diversos como evaluación del trabajo y planificación de la mano de obra, análisis de mercado, estudios de organización, planificación de las pensiones, búsqueda y reclutamiento de ejecutivos, trabajo de fusión y adquisiciones de empresas” (Mattelart, 1974: 70). Este autor realiza una amplia descripción de las formas a través de las cuales los países de Latinoamérica están siendo conquistados a través de acciones muy concretas que trastocan los elementos básicos de las culturas nacionales de los países, y que van conformando una transformación cultural con fines de control.

Cultura nacional: Breve historia y estado actual

Resulta un lugar demasiado común en México el término de “Cultura Nacional” como un conjunto de elementos históricos y de prácticas cotidianas que se reflejan en cualquiera de los espacios donde instituciones, organizaciones, grupos e individuos se expresan mutuamente. Ubicados dentro del ¿concierto? de las naciones latinoamericanas, México tiene sus propias distinciones que le particularizan. Para otros países de Latinoamérica México representa algo así como uno de los o el “hermano mayor” dentro de una concepción familiar de lo latinoamericano. Para efectos del presente documento resulta

adecuada la cronología señalada en el apartado anterior, por los que las etapas de “prehispánica”, “colonial”, “independiente” y “moderna” sirven para identificar diferencias, pero a la vez rescatar aspectos que han permanecido a lo largo de ellas y que pudieran ser más “características” de la cultura nacional. Para efectos de esta sección se adopta la definición de cultura proporcionada por Duverger (1975) quien la define como “la memoria de las sociedades, consciente e inconsciente. Resume el conjunto de transformaciones y progresos llevados a cabo desde el origen, y les impide desaparecer” (p. 115). Si la cultura consiste de un conjunto sistematizado de respuestas adaptativas que requieren de un esfuerzo social y personal, entonces la heterogeneidad de las condiciones ambientales, geográficas e históricas generará un sinnúmero de respuestas y estas a su vez irán creando formas culturales similares y distintas; semejantes y opuestas. Todavía más, la posibilidad de distintas respuestas dentro de un mismo ámbito crea a su vez subculturas: la de la pobreza, de los *darknes*, la subcultura del altiplano o de la costa, etc.

Resulta obvio que México cubre con todos los requisitos para garantizar la existencia de diversidad cultural y de multiplicidad de subculturas a lo largo y ancho del territorio nacional, de las clases sociales y de los diversos ámbitos sociopolíticos. Entonces, ¿puede hablarse con certeza de la existencia de una cultura nacional?, Samuel Ramos (1975) prioriza como característica de la cultura nacional la “imitación”, “siempre reproduciendo pautas occidentales, pero nunca creando las propias” (p. 3), lo cual Bejar (1983) evidentemente cuestiona, señalando que dicha tesis niega tres hechos incuestionables: a) la herencia cultural indígena, b) la

potencialidad del Mexicano para adaptar y hacer suyas, de acuerdo a su medio y a su tiempo, las pautas occidentales, es decir, se le negaría como parte de su ser la formación e información de su propia existencia, y c) se niega la originalidad y creatividad de la cultura mexicana que, en algunos casos ha trascendido las fronteras nacionales. Toda cultura debe entenderse como un proceso de imitación, asimilación y finalmente de creación (p. 135).

La polémica entre lo español y lo indígena no ha terminado, diríase que el enfrentamiento cultural persiste en la actualidad y que la creación de una cultura nacional debe asimilar lo indio y lo español, superar lo indio y lo español y crear una cultura “mexicana”, que sea única, sin dejar de ser india, española y occidental. Fue tal vez durante el Siglo XIX el periodo en el cual se forjan nuestras pautas culturales para emerger en forma violenta en la Revolución de 1910. Pero en el Siglo XX, principalmente en la segunda mitad y con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial, se tuvo que recibir, asimilar y aún no hemos podido incorporar ahora una tercera fuerza, la estadounidense que con todo vigor se ha introducido hasta el interior de la cotidianidad, aún en zonas geográficas alejadas, hasta las cuales los productos y la mercadotecnia del país del norte llegan y modifican costumbres, hábitos, creencias y valores, con mayores efectos notables en el norte del territorio nacional.

Así, al inicio del Siglo XXI, México se encuentra inmerso en un entorno turbulento donde los valores, símbolos, significados e instituciones tratan de responder, asimilar, adaptarse y crear algo parecido a una cultura. Al mismo tiempo las organizaciones, públicas y privadas, con finali-

dades económicas o sociales, antiguas y modernas, familiares o corporativas, se enredan y confunden en cuanto a sus formas de organización, las estructuras que mejor pueden serles de ayuda, las estrategias para crecer, o al menos no sucumbir, ahora en un marco neoinstitucionalista y neoliberal, pero además con un muy escaso nivel de conocimiento e investigación al respecto de las verdaderamente mejores formas o estrategias para su organización. Importando modelos teóricos para tratar de explicarse lo que está sucediendo en ellas y, más aún, definir lo mejor posible lo que habrán de hacer. Y ante todo ello, los estudiosos y “expertos” en administración, negocios y organizaciones parecen sólo contar con las mismas recetas que se han aplicado fuera de las fronteras, reproduciendo el ciclo, aunque algo atorado en el primer paso, de imitar, asimilar y crear, sin embargo parece ocurrir que la velocidad de la demanda de cambio llega apenas en el segundo paso de esta secuencia, apenas se está asimilando lo nuevo, todavía no se logra iniciar el paso de la creación, cuando ya se tiene enfrente una nueva pauta a imitar, respondiendo a ella casi de manera reactiva, automática y acrítica.

¿Qué de lo anterior es posible relacionar con el ejercicio, los procesos de liderazgo, de poder, dentro de las organizaciones? Se opina que todo proceso psicosocial en el interior de las organizaciones funda su efectividad con base en tres elementos: a) la estrategia, técnica, metodología o cualquier nombre que se le dé a las propuestas o recetas para lograr los objetivos del ejercicio del liderazgo, b) las características personales de los individuos que las ponen en práctica de manera consciente y propositiva para alcanzar los fines definidos (idealmente alcanzar las metas de la organización), y c) las caracte-

rísticas de las personas del grupo sobre las cuales se desea ejercer la influencia o el poder. Estos tres elementos se encuentran enmarcados dentro de la cultura propia de la organización y, por encima de esta, la regional, la industrial y la nacional.

Resulta entonces imprescindible el abordaje de las relaciones entre cultura(s) y liderazgo, aunque no desde la megaperspectiva del proyecto GLOBE, pues se considera que no se requiere ser tan grande para lograr resultados válidos y efectivos (tal vez esta es una propuesta enmarcada en alguna especie de característica de la cultura mexicana: David ante Goliat). Se busca por tanto la incorporación de metodologías duras (cuantitativas), sin menoscabo de las blandas (cualitativas), en donde se puedan compaginar los elementos teórico-conceptuales que acerquen al objeto del conocimiento pretendido: un Modelo Mexicano de Liderazgo Organizacional.

LINEAS DE INVESTIGACIÓN DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

Los procesos de interés para investigar son aquellos que se presentan entre individuos dentro de grupos de trabajo de tamaño manejable para los fines de la investigación (4 a 12 personas) y que, las variables contextuales (estructura, tamaño y tecnología) pueden estar consideradas en los elementos culturales a identificar. Por lo mismo las líneas de investigación teórico-conceptuales, así como las de trabajo de campo solamente tienen como márgenes de acotamiento, en el caso de las primeras, los conceptos y elementos teóricos que surgen o pueden ser enmarcados dentro de elementos culturales propios o cer-

canos a los nacionales y organizacionales inmediatos, y en el caso de los trabajos de campo, el tamaño de los grupos y la factibilidad estimada en cada uno de los casos con base en disponibilidad por parte de las organizaciones y accesibilidad a recursos requeridos para una adecuada recolección y tratamiento de los datos.

Líneas de investigación teórico-conceptuales-metodológicas

Las principales líneas de investigación o ejes conceptuales sobre los cuales se realizan investigaciones teóricas, conceptuales y metodológicas son las siguientes:

a) Identificación de los elementos culturales comunes en las principales raíces culturales antecedentes; la prehispánica y la hispánica-europea: Se pueden mencionar cuatro aspectos a mantener y fortalecer: 1) la religiosidad, 2) la espiritualidad, 3) la dedicación y 4) el trabajo

b) Identificación de los elementos distintos, pero no mutuamente excluyentes de ambas culturas: Si bien se pueden fácilmente reconocer la religiosidad y espiritualidad, se debe de ser capaz de identificar los elementos distintos pero no excluyentes.

c) Identificación de los elementos completamente excluyentes entre ambas culturas que originan conflictos básicos intrapersonales: Uno de estos está representado por la concepción del hombre ante la vida. En el mundo del indígena la función del hombre en el mundo es servir a alguien (la tierra, los dioses, la naturaleza, etc.), con poco interés por trascender en el mundo real. Para el europeo que llegó, si bien servir a Dios era importante (sacerdotes y misioneros así lo representaban), lo mate-

rial y la transformación del entorno eran las concepciones más claras de la necesidad de realizar actos trascendentes en esta vida, y dejarlas como huella para las generaciones por venir. El indígena levantaba templos para servir, el conquistador para trascender aquí y ahora.

Líneas de investigación de trabajo de campo

Las incursiones al trabajo de campo se establecen a partir de las conclusiones en los avances parciales de las investigaciones teórico-conceptuales. De forma inicial se enlistan las siguientes problemáticas y variables a investigar:

1. ¿Cuáles son los estilos a través de los cuales se ejerce influencia (liderazgo) en las organizaciones Mexicanas? No solamente confirmar o rechazar los estilos estudiados y promovidos por investigaciones realizadas en otros países, sino incorporar elementos culturales tales como los de religiosidad, espiritualidad, dedicación y trabajo.

2. ¿Existen variantes en cuanto a la forma de influir en los colaboradores en función de variables o factores tales como: género, tipo de organización, edad, formación académico-profesional del dirigente, nivel jerárquico del grupo dentro de la organización? Existen ya resultados parciales de ejercer el liderazgo en empresas de propiedad y operación familiar donde se evidencian diferencias en cuanto a estilos y se confirma la convivencia de intereses, roles y valores entre familia y organización productiva (Bastar, 2006).

3. ¿Cuáles son los rasgos o características que valoran los seguidores de lo que

para ellos es un “buen” líder? Consideramos que nuevamente los aspectos socio-fectivos en los países latinoamericanos, pero también los estilos filtrados a través de los procesos de culturización y socialización en la familia operan favoreciendo y haciendo más atractivos ciertas formas de liderazgo ante los ojos de los seguidores.

4. ¿En dónde se ubica, o ubican los miembros del grupo, la responsabilidad de la toma de decisiones? La responsabilidad adjudicada al líder como tomador de decisiones y, por lo tanto el menor involucramiento y responsabilidad por parte de los seguidores podría ser una forma de actuar en la cual se refleje la admiración y respeto a la autoridad, ya que “contradecir” o “cuestionar” a la autoridad puede percibirse como una falta de colaboración o de respeto a la figura de autoridad.

Definiciones de las Variables de investigación:

1. Estilos de Dirección: Se define como la forma general mediante la cual se logra o pretende lograr un efecto de influencia sobre otros, con la finalidad de orientar sus actos, pensamientos y emociones hacia la consecución de algún fin.

2. Influencia: Grado y forma mediante la cual se logran modificar pensamientos, actitudes y comportamientos sobre los demás, sin perjuicio de la imagen del agente de cambio.

3. Tarea-Proceso: Elementos básicos dentro de la teoría del liderazgo de Hersey y Blanchard (1972), y que sirven para evaluar el proceso de liderazgo en un determinado grupo, está conformado por un total de 10 conductas, 5 de ellas conforman la

categoría de tarea y las otras 5 la categoría proceso.

4. Género: Los estilos o formas sociales de asumir el rol de género y las posibles diferencias en la forma de ejercer influencia sobre los demás.

5. Tipo de Organización: Clasificación según su estructura, finalidad, tamaño, naturaleza (pública-privada), y sector industrial (primario y secundario),

6. Formación académico-profesional: Escolaridad e historia laboral del líder.

7. Nivel jerárquico del grupo que dirige dentro de la organización: Nivel que ocupa el grupo que dirige dentro de la organización.

8. Características de la cultura organizacional: Rasgos culturales de la organización en términos de la cultura dominante dentro de ella.

9. Significados del ejercicio del liderazgo: Tanto en personas con colaboradores bajo su mando, como de parte de los colaboradores.

Las líneas de investigación teórico-conceptuales y metodológicas, así como las de campo se orientan a subsanar las ausencias o necesidades que se han detectado, así como otras que en el desarrollo de los trabajos surjan. Por el momento se pueden identificar aquellas que corresponden a las características de un imaginario colectivo en valores, costumbres e historia nacionales, así como estilos y contenidos de pensamiento (por ejemplo el mágico y supersticioso, o el significado de la autoridad y de aquellos que la ejercen) y que no aparecen por ningún lado de las propuestas téc-

nicas acerca de las formas de investigar y ejercer el liderazgo, estando muchas de ellas representadas en las variables que se han definido líneas atrás.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Se ha buscado realizar un ejercicio de reflexiones iniciales hacia el acercamiento para un modelo de liderazgo mexicano. Se ha tratado de identificar, o al menos proponer la forma de lograrlo, aquellos elementos de naturaleza cultural a través de los cuales se logra ejercer influencia en los individuos que conforman grupos de trabajo dentro de las organizaciones en México.

A juzgar por la revisión realizada de las investigaciones reportadas sobre el tópico de investigación se constata que existe poco trabajo sistemático de la temática en México, a pesar de la relevancia que implica y que ha sido suficientemente evidenciada en la existencia de esfuerzos internacionales sobre ella (Proyecto GLOBE). Sin embargo las perspectivas de las líneas de investigación deben de orientarse con mayor énfasis en el desarrollo de marcos y modelos conceptuales y teóricos, de los cuales surjan las dimensiones, variables y metodologías a investigar en el campo, pues los mismos esquemas teóricos pueden representar parcialmente puntos ciegos para la identificación de los elementos necesarios, los postulados teóricos del Proyecto GLOBE reflejan, ya de sí, una inclinación cultural hacia los centros de investigación. Los estudios de campo tendrían que ser más analítico-inductivos que hipotéticos-deductivos, a fin de evitar en lo posible la observación e interpretación sesgada por razones de los actores que realizan las actividades de investigación.

Las instituciones de investigación y enseñanza superior en México parecen no contar con líneas de trabajo en este sentido y orientación. En las universidades del sector privado existe una tendencia a la propagación de los modelos del management acordes a las culturas organizacionales de las casas matrices de las grandes corporaciones, mientras las organizaciones de nacionalidad local intentan imitar y adaptar dichos modelos ante la ausencia de la existencia de modelos propios latino-americanos o mexicanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, N.J. y Bartholomew, S. (1992). Academia and Profesional Communities of Discourse: Generating Knowledge on Transnational Human Resource Management. *Journal of Internacional Business Studies*, 23(3), 551-570.

Allen, K. E., y Cherrey, C. (2000). *Systemic Leadership: Enriching the Meaning of Our Work*. Washington, D.C.: American College Personnel Association and National Association of Campus Activities.

Alvesson, M. y Bergt, P. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. Gruyter, Berlin.

Asch, S. E. (1948). The doctrine of suggestion, prestige and imitation in social psychology. *Psychological Review*, 55, 250-276.

Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. En H. Guetzkow (Ed.) *Groups, Leadership and Men*, Pittsburg, Carnegie Press.

- Barba, A. y Solis, P. (1998). La cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales. Ver-tiente. México.
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stig-dill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3a. ed.). Nueva York: Free Press.
- Bastar, S., Cedillo, C. y Rodríguez, R. (2004). Cultura Organizacional: ¿Fuente de confrontación o de cohesión?. Mecanograma UAM Iztapalapa. Postgrado en Estudios Organizacionales.
- Bastar, S. (2006). El Liderazgo en la Pequeña Empresa Mexicana de Propiedad Familiar. Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales. Postgrado en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.
- Bejar Navarro R. (1983). El Mexicano, Aspectos Culturales y Psicosociales. México: UNAM.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1985). The Managerial Grid III, Houston: Gulf.
- Blake, R. R. y McCause, A. A. (1991). Leadership Dilemmas – Grid Solution, Houston: Gula.
- Bloor, G. y Dawson, P. (1994). Understanding profesional cultura in organiza-cional context. *Organization Studies*, 15, (2), 275-295.
- Boje D. M. y Dennehey R. (1999). Managing in the Postmodern World, Dubuque, IA: Kendall – Hunt. También accessible en: <http://cbae.nmsu.edu/-dboje/pages/CHAP5LEA.html>.
- Brown, A. (1995). Managing Under-standings: politics, niche marketing and the quest for legitimacy in IT implemen-tation, *Organizational Studies*, 16, (6), 951-969.
- Burns, J. M. *Leadership*. Nueva York: HarperCollins, 1978.
- Castañer, F. (1994). Cultura Directiva de una Empresa Transnacional. *Alta Dirección*, 178, 399-404.
- Clegg, S., Kornberger, M. y Pitsis, T. (2005). *Managing and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Drath, (1998). Approaching the future of leadership development. En C.D. McCauley, R.S. Mosley y E. Vab Velson (Eds), *Handbook of Leadership Develop-ment*.
- Duverger, M. (1975). *Sociología de la Política*. Barcelona: Ariel.
- Feldman, S. (1996). "Management in Context: Culture and Organizational Change", en Linstead, Stephen, Robert Grafton Small y Paul Ieffacut (eds.), *Understanding Management*, Sage. pp. 113-129.
- García Canclini, N. (2002). *Latinoame-ricanos buscando lugar en este siglo*. Paidós, México.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Heifetz, R. A., y Laurie, D. L. (1997). "The Work of Leadership." *Harvard Business Review*, 75(1), 124–134.

- Hersey, P., y Blanchard, K. H., (1972). The management of change: Change and the use of power. *Training and Development Journal*, 26, 6-10.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. y Johnson, D. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 7th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Nueva York: McGraw Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. y Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 36, 286-316.
- House, R.J. (1971). A Path – Goal Theory of Leadership Effectiveness *Administrative Science Quarterly*, 16, 321 – 338.
- House, R., Javidan, M. y Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology. An International Review*. 50 (4), 489-505.
- Kilman, R. H.; Saxton, M.J.; Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Fco. Jossey Bass
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. Nueva York: HarperCollins.
- Komives, S. R., Lucas, N., y McMahon, T. R. (1998). *Exploring Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lammers, C.J. (1988). Transience and persistence of ideal types in organization theory. *Research in the Sociology of Organizations*, 6, 203-224.
- Leithwood, K y Duke, D. (1998) Mapping the Conceptual Terrain of Leadership: A Critical Point of Departure for Cross. Cultural Studies. *Peabody Journal of Education*, 73(2), 31-50
- Mattelart, A. (1974) *La Cultura como Empresa Multinacional*. México: Ed. ERA.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B y Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica, Argentina.
- Pérez, J.A. y Mugny, G. (1988). *Psicología de la Influencia Social*, Valencia, Promolibro.
- Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. Nueva York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1981) Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizacional paradigms. En L. L. Cummins y B.M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52
- Quinn, R. E. y Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice. En J. R. Kimberly y R. E. Quinn (Eds.) *Managing Organizational Transitions*. Homewood, IL.: Dow Jones Irwing.
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140.
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to

organizational analysis. *Management Sciences*, 29, 363-377.

Ramos, S. (1975). La Cultura Criolla; Materiales de Cultura y Divulgación Política Mexicana. Partido Revolucionario Institucional.

Roberts, K.H. y Boyacigiller, N. (1984). Cross-national organizational research the grasp of the blind men. En B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 2, 417-451.

Sánchez, J.C. (1995). Cultura y Recursos Humanos: Consideraciones desde un estudio piloto. *Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 11 (31), 89-104.

Senge, P. M. (1999) *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Nueva York: Currency/Doubleday.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3erd. Edition). San Francisco, CA. Jossey/Bass.

Smircich, L. (1983). Concepts of Cul-

ture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, (3), 339-358.

Sypher B.D. y cols. (1985). Culture and communication in organizational contexts. En W. B. Gudykunst (Ed). *Communication, culture, and organizational process*. Beverly Hills, Sage.

Tichy, N.M. (1982). Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys. *Organizational Dynamics*, 59-80.

Volkmar, J. (2003). Context and Control in Foreign Subsidiaries: Making a Case for the Host Country National Manager. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 10 (1), 93-105.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Nueva York, Free Press.

Wilkins, A. L. y Ouchi, W.G. (1983). Efficient cultures: exploring the relationships between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.