



EL PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN GLOBE. UNA ESTRECHA RELACION ENTRE CULTURA Y LIDERAZGO

Una de las grandes preocupaciones de la comunidad académica administrativa durante el siglo XX, fue la apropiación, consolidación y proyección del concepto de liderazgo. Si se revisa la literatura del siglo pasado se tendrá la oportunidad de reconocer el enorme esfuerzo que se realizó para caracterizar dicho concepto¹. De manera bastante desafortunada, aún hoy, siguen surgiendo dudas respecto a su verdadera definición y los teóricos intentan, una vez más, una reconceptualización que enseñe lo que realmente significa el liderazgo.

Sin embargo, mediante el desempeño en la vida práctica y el manejo de niveles intuitivos, los administradores se han involucrado y han manejado de acuerdo a sus necesidades diferentes

* Profesor de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

1. Para el efecto puede revisarse la bibliografía incluida al final del presente artículo.



estilos de liderazgo. La apropiación empírica de estas experiencias, ha permitido concluir que las funciones y el comportamiento de los líderes, así como su estatus y la influencia que se les otorga, varían considerablemente de acuerdo con las distintas fuerzas culturales de los países y las regiones en las cuales se desempeñan.

Algunos ejemplos de ello son los planteados en el programa de investigación GLOBE en el cual se caracteriza a los estadounidenses como personas quienes tienen en cuenta dos clases de líderes. Los que tienen una gran autonomía y delegan autoridad en sus subordinados, y aquellos que se ganan el respeto porque son intrépidos, audaces, enérgicos, confidentes; son líderes que toman riesgos y que personifican a los grandes actores de Hollywood. En el mismo estudio se describe a los alemanes como personas que centran su énfasis en el igualitarismo y se muestran escépticos con respecto a los valores del liderazgo. Términos como líder o gerente son portadores de un estigma. Si un padre de familia se emplea como gerente, los niños alemanes no lo aceptan frente a sus compañeros de clase. En cambio los árabes tienen una manera muy particular de comprender el liderazgo, ellos adoran a sus líderes pero **siempre y cuando estén en el poder**. Los iraníes buscan el poder y la fuerza en sus líderes. Los malasios esperan que sus líderes se comporten de una manera humilde, modesta y digna. Los franceses aprecian dos clases de líderes. De Gaulle y Mitterand por ejemplo. De Gaulle es un ejemplo de líder carismático

fuerte. Mitterand es un ejemplo de constructor de consensos, de formador de coaliciones y de negociador efectivo.

Esta es una pequeña muestra de lo que es la comprensión del liderazgo en el ámbito internacional, la cual puede ser ampliada de manera significativa, encontrando una cantidad enorme de diferencias, que fundamentalmente son diferencias culturales las cuales muchas veces ni se imaginan y las cuales no han sido suficientemente estudiadas, razón por la cual surge la pregunta de si existen investigaciones que de una manera sistemática den cuenta, de esta realidad.

Gracias a los estudios que se han venido realizando, (Krames 2001, Kotter 1997, House, Hanges et al 1998, Hofstede, 1980., entre otros) se está fortaleciendo el análisis sobre la relación que existe entre cultura y liderazgo. Esto quiere decir que se le está dando una mayor significación a la idea que plantea que la cultura tiene una gran influencia sobre la caracterización del liderazgo así como sobre los procesos organizacionales. Sin embargo, a la fecha hay muchas inquietudes, aún sin responder.

Se ha intentado comprender la relación que se da entre liderazgo y cultura, pero a pesar de ello, en la actualidad no se tienen suficientes respuestas. Sin embargo, se puede advertir el progreso en distintas áreas. Por lo menos, se puede percibir que hay un acercamiento al tema y un esfuerzo por investigar más acerca de su naturaleza. Al respecto vale la pena consultar la bibliografía del presente artículo.

GLOBALIZACIÓN: NUEVOS ACTORES, NUEVOS ESCENARIOS

La tendencia hacia una economía global, prefigurada y esperada a lo largo del siglo XX, se ha confirmado plenamente y los estudios contemporáneos afirman que será la nota característica del siglo XXI, el cual será conocido como el siglo del mundo globalizado.

En los albores del presente siglo, la comparación transcultural demuestra la absoluta necesidad de líderes en cualquier punto de la aldea global. La presencia del liderazgo en todos los rincones del mundo, tanto en instituciones que se caracterizan por su sencillez como en las de gran complejidad, ha hecho efectivas nuevas formas de liderazgo local, regional, nacional e internacional, lo que significa que cada día que transcurre en el mundo contemporáneo, lleva consigo enormes retos de organización y liderazgo.

Partiendo de que en la globalización "los valores de la cultura corporativa invaden el resto de los sistemas, transformando sus operaciones de autoorganización en operaciones de optimización y rentabilidad y, transformando todos sus problemas en problemas de gerencia"² es apenas natural que nos preguntemos por los planteamientos culturales, que de hecho atraviesan transversalmente la problemática del liderazgo.

Por otra parte, se tiene que "el crecimiento de las organizaciones industriales generado por la globalización, así como la interdependencia entre naciones, ha hecho surgir la necesidad de un mejor entendimiento de las influencias culturales, de las prácticas organizacionales y por consiguiente de la comprensión del liderazgo,

las cuales han tenido un desarrollo nunca antes visto. Esta situación hace que todas aquellas referencias a líderes y a liderazgos sean altamente complejas, en constante cambio y por supuesto siempre difíciles de interpretar"³.

De otra parte, debe tenerse en cuenta que uno de los problemas que se plantea la organización en el mundo de la globalización, es el de organizar a los operarios que están aislados entre sí y dispersos geográficamente, cumpliendo tareas especializadas y complementarias, donde uno de los mayores retos es el de afrontar la diversidad cultural a la hora de vincular empleados en organizaciones multinacionales. En este caso es absolutamente necesario determinar qué pasa con el liderazgo tradicional de las multinacionales. ¿Qué conocimientos prácticos y qué consejos provee la literatura gerencial para asistir a los líderes en su adaptación a los contrastes culturales?

Como se puede ver, debido a la creciente globalización de la sociedad, fruto del avance tecnológico y tecnocrático, y a los diferentes esfuerzos desarrollados para maximizar la producción de la organización, los encargados de la administración se han obligado nuevamente a reflexionar sobre el papel y las funciones del líder. La verdad es que la presencia del concepto de globalización y sus consecuentes aplicaciones a la realidad, ha generado una enorme cantidad de tareas relativas a la comprensión de los elementos administrativos que constituyen el mundo contemporáneo, entre ellos el liderazgo.

En cierto sentido puede afirmarse que la globalización ha desvirtuado el carácter de verdad última, de algunas de las definiciones que hasta ahora se han venido trabajado en administración y especialmente en liderazgo,

2. DE VENANZI, Augusto. Globalización y corporación. El orden social en el siglo XXI. Anthropos Editorial, Barcelona; Universidad Central de Venezuela. FACES, Caracas. Primera Edición 2002.

3. HOUSE, Robert. J. Cultural Influences on Leadership and Organizations: PROJECT GLOBE. The Wharton School of Management. University of Pennsylvania.



razón por la cual se ha empezado a trabajar en su redefinición y por lo tanto en su aplicación y proyección.

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DIVERSIDAD CULTURAL

Analizando lo anterior, se puede tomar conciencia que desde una perspectiva científica y teórica, existen razones de fuerza mayor que permiten considerar que los roles sociales y la cultura organizacional, influyen de una manera determinante al ejercicio del liderazgo y en general a todos los procesos organizacionales.

Un caso especial de análisis y discusión, que ya tiene referencia de vieja data pero que en la actualidad ha sido de inesperada resonancia, es el que tiene que ver con los conceptos de lo universal y lo particular, aplicados a la definición tanto de líder como de liderazgo. En este orden de ideas la tensión entre unidad y diversidad, es una vieja discusión filosófica que ha recorrido toda la historia intelectual de la humanidad y que ahora se retoma para indagar algunos aspectos básicos del liderazgo.

Al respecto ya en el Proyecto Globe se afirma: "Es apenas evidente que hay toda una serie de limitaciones que impiden transferir de manera directa aspectos de la diversidad y de la variedad culturales, lo que significa que lo que sirve en una cultura no necesariamente servirá en otra. Como lo plantea Triandis (1993), en este sentido, las investigaciones en liderazgo deben estar en capacidad de establecer todo tipo de relaciones teóricas que permitan determinar las variaciones de una cultura a otra y establecer los parámetros que deben tenerse en cuenta en dichas variaciones"⁴.

En este sentido, vuelve a aparecer el problema de la comprensión del concepto cultura.

En unos casos se la entiende como concepto universal que pretende explicar la totalidad, y en otras como un elemento particular que contribuye a explicar apenas una parte de la totalidad. Del mismo modo, es inherente concluir si el concepto de liderazgo tiene una connotación local o universal.

Es apenas natural que si se tiene la intención de estudiar las relaciones que se dan entre los diferentes grupos sociales para entonces lograr una verdadera comprensión del fenómeno del liderazgo, es pertinente hacer la claridad necesaria para abordar de un modo adecuado la problemática planteada. Por supuesto que esta es una discusión de largo aliento que tomará una buena cantidad de tiempo para solucionarse.

En otro sentido, centralizar algunos aspectos fundamentales de la diversidad y el cambio cultural, ayudaría sobremedida a los investigadores a descubrir nuevas relaciones, obligándolos a trabajar rangos muchos más amplios de variables que a menudo no son considerados en las teorías contemporáneas, tales como la religión, el lenguaje, las tradiciones étnicas, la historia o los sistemas políticos (Dorfman 1996). Del mismo modo, las investigaciones sobre la diversidad y los cambios culturales pueden ayudar a consolidar nuevas teorías acerca de la efectividad, los procesos organizacionales y el liderazgo, cuando realicen el trabajo de reconocer y recopilar las teorías existentes, incorporándolas como variables culturales que aunque existen, aún hoy no cuentan con una verdadera estructura teórica.

RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN ACADÉMICA DE LA CRISIS

En este sentido, es deber de las teorías del liderazgo identificar y ordenar las múltiples fuerzas

4. HOUSE, Robert. J. Cultural Influences on Leadership and Organizations: PROJECT GLOBE. The Wharton School of Management. University of Pennsylvania.

que están en juego, para que lo que parece ser caos y ruptura se constituya en elementos de un nuevo orden: la globalización.

En el orden de las oportunidades las miradas deben recorrer palmo a palmo las problemáticas del liderazgo, con el fin de aprovechar de la mejor manera posible la crisis que se está viviendo al iniciar el tercer milenio, y por ende aprovechar las múltiples oportunidades que ésta pueda reportar.

Para el efecto, debe tenerse en cuenta que para alcanzar una construcción profunda y seria del concepto de liderazgo, es necesario comprender que el mismo está constituido por todo un sistema de relaciones complejas, y que para ingresar a dicho sistema, se requiere el ejercicio de una comunicación significativa y permanente que propenda por la formación, la consolidación, la proyección y la transformación de los conceptos de liderazgo previamente adquiridos.

Es evidente que conocer e investigar esta problemática en una situación de crisis requiere un bagaje teórico y metodológico adecuado al grado de complejidad, desarrollo y posibilidad, que la temática de la cultura y el liderazgo exigen. Además, no podemos olvidar en ningún momento, que los intentos de definición y redefinición de conceptos como líder y liderazgo en el tercer milenio, plantean muchos más interrogantes que soluciones.

En este sentido, resulta absolutamente legítimo indagar todas aquellas características que son particulares al liderazgo, los rasgos específicos y las cualidades distintivas. Del mismo modo, resulta legítimo mirar más allá de este horizonte, hasta visualizar el universo común, la universalidad del concepto con la que se

pretende generalizar para que la organización sea mucho más productiva.

LA ESCUELA WHARTON Y EL PROYECTO GLOBE⁵ (GLOBAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR EFFECTIVENESS (GLOBE))

Teniendo en cuenta las preocupaciones anteriormente expresadas, algunas personas e instituciones han retomado la idea de escudriñar el fondo de la problemática de la relación liderazgo y cultura, y se han apropiado de ella abriendo caminos significativos, que son los que van a permitir una verdadera comprensión de dicha relación en el mundo contemporáneo.

Uno de los ejemplos más significativos es el de la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania en EE.UU. En el verano de 1991, propusieron trabajar en torno a la consolidación de un programa de investigación global, que permitiera comprender asuntos tales como la existencia de una homogeneidad cultural en el liderazgo organizacional, lo que generaba la necesidad de estudiar la relación entre la cultura, las variables organizacionales y el liderazgo, así como, las prácticas organizacionales y el liderazgo. Su compromiso con el trabajo fue tan productivo que ya para la primavera de 1993 se había escrito un informe que daba cuenta de la revisión de la literatura esencial y se había desarrollado una encuesta inicial, la cual estaba constituida por 753 ítems.

Siendo así, el programa de investigación GLOBE fue iniciado en 1993 por Robert House, quien se desempeñó como investigador principal. Más tarde fue apoyado por Michael

5. La estructura fundamental de esta parte del trabajo fue tomada de los trabajos "Cultural Influences on Leadership and Organizations: Proyecto GLOBE." De HOUSE Robert et al. Y de "Cultura y liderazgo organizacional en América Latina: El estudio GLOBE." Ponencia presentada por OGLIASTRI Enrique a la XXIII asamblea de CLADEA, en Santo Domingo el 12 de octubre de 1998.



Agar, Marcus Dickson, Paul Hanges y Antonio Ruiz Quintanilla, quienes se integraron como coinvestigadores principales.

De esta manera GLOBE fue fundado en octubre de 1993, cuando se reclutaron coinvestigadores para el desarrollo del proyecto. En esta perspectiva GLOBE fue un proyecto polifacético constituido por una gran variedad de métodos, con los cuales los investigadores iluminaban el objeto de estudio y examinaban las interrelaciones que se dan entre cultura y sociedad, organización cultural y liderazgo organizacional.

El propósito fundamental que tuvo la investigación fue el de desarrollar una teoría que permitiera descubrir, entender y predecir, el impacto de variables culturales específicas relativas al liderazgo, a los procesos organizacionales y al logro de la efectividad en los procesos administrativos.

En este sentido, el proyecto GLOBE es una contribución a los desarrollos teórico-prácticos, los cuales incidirán de manera notable en la comprensión de la diversidad cultural, del liderazgo, y de sus relaciones múltiples y complejas.

INTEGRANTES Y RESPONSABILIDADES

Debido a que la diversidad cultural requiere conocimiento de todas las culturas que se pretendían abordar, se consolidó una red planetaria, constituida por 170 coinvestigadores científicos sociales y 61 coinvestigadores y directores educativos. Estos coinvestigadores con los investigadores principales y la asociación de investigación, constituyeron los miembros de la comunidad GLOBE alrededor del mundo.

Esta comunidad estuvo orientada por un equipo coordinador que fue el responsable de determinar las medidas y los métodos tanto cualitativos como cuantitativos, la realización de análisis estadísticos de las variables culturales, así como la coordinación de esfuerzos para

la presentación de los resultados a la comunidad académica.

El programa GLOBE tuvo un gran componente social en la medida que constituyó una red de trabajo científica planetaria. Los investigadores trabajaron a largo plazo con la intención de examinar las múltiples relaciones que se generan en el encuentro de la cultura encarnada en la sociedad, la cultura organizacional, las prácticas empresariales y el liderazgo organizacional. Dicho programa tuvo una duración aproximada de tres años durante los cuales se utilizaron metodologías tanto cualitativas como cuantitativas.

Es de tenerse en cuenta que la presencia de 170 científicos sociales y de directores educativos de 61 culturas, representan una gran mayoría de las regiones del mundo, de modo tal que se podía realizar un trabajo programado a largo plazo que permitiera estudiar la diversidad cultural y su relación con el liderazgo. En la mayoría de los casos los coinvestigadores fueron nativos de sus culturas y residentes en ellas, fueron personas seleccionadas por su amplia experiencia en más de una cultura. Para el desarrollo de su trabajo en cada cultura ellos tuvieron un equipo de investigación constituido de dos a cinco personas.

Los coinvestigadores tuvieron como responsabilidad liderar el proyecto en culturas específicas en las cuales ellos deberían ser especialistas. Sus actividades incluían recolección de datos tanto cualitativos como cuantitativos, la traducción exacta y la aplicación del cuestionario, una descripción específica del país y sus culturas, en la cual se interpretaban los resultados obtenidos en su propio contexto cultural, junto con un informe detallado de las revelaciones obtenidas mediante el análisis de su cultura particular.

INTERROGANTES

Para alcanzar el objetivo principal del proyecto de investigación, el profesor House y sus

colaboradores se formularon los siguientes interrogantes:

1. ¿Existen prácticas organizacionales, atributos y conductas de liderazgo que sean universalmente aceptadas y que sean efectivas a lo largo de todas las culturas?
2. ¿Existen prácticas organizacionales, características y conductas de liderazgo que sean aceptadas y efectivas, únicamente en algunas culturas?
3. ¿Cómo inciden la sociedad y la cultura organizacional en las conductas de liderazgo y en las prácticas organizacionales que son aceptadas y efectivas?
4. ¿Qué efecto produce violar las normas culturales más representativas de una sociedad en el liderazgo y las prácticas organizacionales?
5. ¿Cuál es el valor de cada una de las culturas estudiadas con relación a otras culturas y con relación a una cultura global?
6. ¿A partir de la utilización de diferentes metodologías se pueden determinar, encontrar y clasificar, diferencias sistemáticas, tanto universales como específicas, de las conductas de liderazgo y de las prácticas organizacionales?
7. ¿Teniendo en cuenta las múltiples miradas culturales es contingente o permanente el liderazgo?
8. ¿Qué es lo que realmente se espera de un líder?
9. ¿Qué es lo que no deben hacer los líderes?
10. ¿Cuál es y cuál debe ser el estatus otorgado a los líderes?

11. ¿Hasta dónde debe influir un líder?

Parece apenas obvio que las respuestas a los anteriores interrogantes varíen considerablemente de acuerdo con la incidencia de los factores culturales, correspondientes a cada país o a cada región a los que los líderes pertenecen. En caso de que fuera así, se tendría que aceptar que un concepto general de liderazgo es bastante relativo, o en caso contrario, se tendría que definir y argumentar su universalidad con bastante exactitud.

En estas reflexiones se va encontrando el verdadero valor de los factores culturales y su incidencia en los procesos organizacionales y de liderazgo. Lo cual se constituyó también en una razón por la cual numerosas preguntas de la investigación quedaran sin resolver. Algunas de ellas son las siguientes:

¿Cuáles son las características de la sociedad que la hacen más o menos susceptible de liderazgo?

¿Hasta qué punto los factores culturales influyen en las expectativas de los individuos respecto a su rol de líderes y al desempeño de sus conductas?

¿Hasta qué punto los estilos de liderazgo varían de acuerdo con los valores específicos de cada cultura así como sus expectativas?

PLANEACIÓN DEL PROGRAMA

La planeación del programa de investigación GLOBE estuvo dividida en cuatro fases:

1. Desarrollo de los instrumentos de investigación
2. Valoración de nueve dimensiones de la cultura organizacional y social, así como la



formulación de hipótesis relevantes que se podían encontrar en la relación entre estas dimensiones culturales y el nivel cultural implícito en las teorías de liderazgo. La fase dos también tuvo en cuenta las relaciones entre las contingencias organizacionales (tamaño, tecnología, medio ambiente y estrategia), las formas organizacionales, los procesos y la efectividad organizacional. En esta segunda fase la recolección de información debería ser completada.

3. En la tercera fase se investigaría el impacto y la efectividad de las conductas específicas de los líderes y los estilos actitudinales con sus subordinados, desempeño en el trabajo y efectividad del líder. La fase tres también estaba orientada a identificar los aspectos culturales específicos del liderazgo y de las prácticas organizacionales en cuanto a la efectividad organizacional.
4. La cuarta fase emplearía el campo y los experimentos de laboratorio para confirmar las causas previamente establecidas, con el fin de ampliar el conocimiento respecto a los descubrimientos realizados con anterioridad.

ALGUNAS OBSERVACIONES

En la primera fase del proyecto GLOBE, un propósito inicial era el de determinar los parámetros sociales y organizacionales por medio de los cuales se podrían definir las características más apropiadas para aplicárselas a todas las culturas.

Para el efecto, los ítems de la encuesta fueron analizados mediante los procedimientos psicométricos convencionales. Por ejemplo:

- Análisis por ítems
- Factor de análisis
- Análisis generalizable

La intención general de la encuesta estuvo orientada a establecer nueve dimensiones isomórficas de cultura organizacional.

Adicionalmente y como parte de la primera fase del proyecto, se identificaron seis dimensiones fundamentales del modelo de liderazgo global, que han sido vistas por los gerentes, como contribuciones o como impedimentos, para el desempeño de un liderazgo sobresaliente.

Una de las preguntas más interesantes de la investigación GLOBE fue la relativa al establecimiento de las dimensiones que permitirían obtener medidas claras y seguras respecto a las culturas social y organizacional. En el desarrollo del trabajo se alcanzaron a identificar nueve dimensiones culturales que permiten diferenciar sociedad y organizaciones. En cuanto a estas dimensiones se descubrió que hay un enorme acuerdo cuando se intenta definir sociedad y organizaciones, pero un profundo desacuerdo cuando se quiere establecer una clara diferenciación entre cultura y organizaciones.

Una segunda pregunta bien interesante en la investigación GLOBE es la relativa a la determinación de las características específicas del líder, las cuales se pueden considerar universales y contribuyen de una manera efectiva al liderazgo y por ende a la determinación de las características que son específicamente culturales y que son tenidas en cuenta como esenciales para el desarrollo del liderazgo.

Durante el desarrollo del programa se pudo identificar que las culturas pueden ser diferenciadas sobre la base de las características y las conductas del líder y por la aprobación de sus pares. Del mismo modo se encontró que existe un enorme acuerdo en la definición de cultura con respecto a las conductas y las características del líder, que son vistas como contribuciones o impedimentos de un liderazgo efectivo. Estas características y conductas constituyen las teorías del liderazgo y sus características culturales implícitas. (Culturally endorsed implicit Leadership Theories CLTs) que aparecen a lo largo del trabajo.

SEIS DIMENSIONES DEL COMPORTAMIENTO

Empíricamente se identificaron seis dimensiones del comportamiento del líder a nivel global:

1. Carismático basado en valores
2. Orientado al trabajo en equipo
3. Autocentrado
4. Participativo
5. Humanista
6. Autónomo

CARACTERÍSTICAS POSITIVAS Y NEGATIVAS

Adicionalmente se identificaron 21 características y conductas específicas del líder que son universalmente vistas como guías que permiten identificar las características y actitudes de los líderes. Dichas características se constituyen en contribuciones para reconocer un liderazgo altamente efectivo:

1. Administrativamente Competente
 - a. Es ordenado y metódico en el trabajo
 - b. Capaz de planear, organizar, coordinar y controlar el trabajo de un gran número de personas
 - c. Bien organizado, metódico, ordenado
 - d. Posee habilidad para manejar un complejo de oficinas y sistemas administrativos
2. Autocentrado
 - a. Busca su propio interés
 - b. No participa con otros
 - c. Trabaja y actúa alejado de otros
 - d. Evita a la gente o a los grupos
3. Autocrático
 - a. Toma decisiones en forma dictatorial
 - b. Impone a la fuerza sus valores y opiniones
 - c. Indica de forma imperiosa lo que debe decir a sus subalternos
 - d. Es elitista
 - e. No tolera los desacuerdos ni los cuestionamientos
 - f. Muestra una inclinación a dominar a los demás
4. Autónomo
 - a. Se comporta de diferente manera que sus compañeros
 - b. No depende de otros, se gobierna a sí mismo
 - c. Actúa independientemente, sin recurrir a otros
 - d. Es inusual o diferente
5. Inspirador
 - a. Demuestra e imparte fuertes emociones positivas para el trabajo
 - b. Es optimista y seguro de sí mismo
 - c. Aporta valor, confianza y esperanza, al aconsejar
 - d. Realza el ánimo de los subordinados
 - e. Moviliza y pone en acción a quienes lo siguen
 - f. Da confianza a otros confiando en ellos
 - g. Involucrado, enérgico, entusiasta y motivado
 - h. Estimula a otros a realizar esfuerzos por encima del deber y a hacer sacrificios personales
6. Carismático Sacrificado
 - a. Anuente a invertir recursos importantes en tareas que tienen mucha probabilidad de éxito
 - b. Sacrifica intereses propios y hace sacrificios personales en beneficio de la visión o la meta
 - c. Extraordinariamente capaz de persuadir a otros sobre su punto de vista



- | | |
|---|--|
| <p>7. Visionario</p> <p>a. Prevé posibles eventos futuros</p> <p>b. Alienta a otros a pensar y a utilizar sus mentes, desafía creencias, estereotipos y actitudes de otros</p> <p>c. Hace planes y toma medidas basándose en metas futuras</p> <p>d. Está preparado para eventos futuros</p> <p>e. Trata de pronosticar eventos y considera lo que sucedería en el futuro</p> <p>f. Inspira emociones, creencias, valores y comportamientos de otros, inspira a otros a trabajar duro</p> <p>g. Tiene una visión o imagen del futuro</p> <p>h. Es capaz de prever necesidades futuras con anticipación</p> <p>8. Colaborador en equipo</p> <p>a. Preocupado por el bienestar del grupo</p> <p>b. Trabaja conjuntamente con otros</p> <p>c. Se mantiene, apoya a los amigos, incluso cuando tienen serios problemas y dificultades</p> <p>d. Consulta con otros antes de hacer planes o tomar medidas</p> <p>e. Interviene para resolver conflictos entre personas</p> <p>f. Tiende a ser buen amigo con los subalternos</p> <p>9. Induce al conflicto</p> <p>a. Se comporta de acuerdo con las normas del grupo</p> <p>b. Tiende a ocultar información a los demás</p> <p>c. Trata de superar el desempeño de los demás de su grupo</p> <p>10. Consciente del estatus</p> <p>a. Consciente de la posición social de otros</p> <p>b. Consciente de los límites de la clase social y estatus, actúa como corresponde.</p> | <p>11. Decisivo</p> <p>a. Tesonero, determinado, resuelto, persistente</p> <p>b. Toma decisiones, firme y rápidamente</p> <p>c. Aplica lógica cuando piensa</p> <p>d. Tiene perspicacia intuitiva</p> <p>12. Diplomático</p> <p>a. Hábil en las relaciones interpersonales, atinado</p> <p>b. Interesado en los eventos del día con una perspectiva mundial</p> <p>c. Capaz de identificar soluciones que satisfagan a personas con intereses diversos en conflicto.</p> <p>d. Capaz de negociar eficazmente con otros</p> <p>e. Capaz de hacer transacciones en condiciones favorables</p> <p>13. Salvador de apariencias</p> <p>a. No va directo al punto, utiliza metáforas y ejemplos para comunicarse</p> <p>b. Evita decir no a otro cuando se le pide que haga algo, incluso cuando no se puede hacer</p> <p>c. Se abstiene de hacer comentarios negativos para mantener las buenas relaciones y salvar la experiencia</p> <p>14. Humanista</p> <p>a. Anuente a dar tiempo, dinero, recursos y ayuda a otros</p> <p>b. Siente compasión por otros, se inclina a ser considerado o a mostrar misericordia</p> <p>15. Integro</p> <p>a. Dice la verdad y actúa de acuerdo con ella</p> <p>b. Habla en serio, formal</p> <p>c. Actúa de acuerdo con lo que es correcto o justo</p> |
|---|--|

- d. Merece confianza, se le puede creer, se puede confiar en que cumplan su palabra
16. Malévolo
- a. Poco amistoso, actúa negativamente hacia los otros
 - b. Falso, poco sincero
 - c. Vengativo, procura desquitarse cuando lo ofenden
 - d. Malhumorado se agita con facilidad
 - e. Tiende a pensar lo peor acerca de la gente y los acontecimientos
 - f. No se puede depender de él
 - g. No está dispuesto a trabajar en conjunto con otros
 - h. Engreído, convencido de sus propias habilidades
 - i. Es sagaz, aprende fácilmente
17. Modesto
- a. No se jacta, se presenta manera humilde
 - b. Tiene y demuestra paciencia
18. No participativo
- a. No está dispuesto a ceder el control de proyectos o tareas
 - b. Supervisor sumamente estricto, insiste en tomar todas las decisiones
 - c. Cree que los individuos no son iguales y que solamente algunos deberían tener iguales derechos y privilegios
 - d. Valora enormemente la preservación de las necesidades del individuo antes que las del grupo
19. Orientado al desempeño
- a. Busca una continua mejoría del desempeño
 - b. Se esfuerza por la excelencia en el desempeño de sí mismo y de sus subalternos
 - c. 19.3 Fija estándares elevados de desempeño
20. Burocrático
- a. Utiliza un orden prescrito para llevar a cabo procesos
 - b. Actúa de acuerdo con las reglas, la etiqueta y las ceremonias
 - c. Entregado a una rutina constante y regular
 - d. Actúa y se desempeña con mucho cuidado y no corre riesgos
 - e. Sigue los procedimientos establecidos
21. Integrador de Equipos
- a. Se comunica con otros frecuentemente
 - b. Es capaz de inducir a los miembros del grupo a trabajar juntos
 - c. Conoce la mayor parte de la información
 - d. Se le entiende fácilmente
 - e. Cohesiona e integra fácilmente, conjuntos de personas o de cosas
 - e. Integra y maneja el trabajo de los subordinados
 - f. No es callado, ni quieto, ni manso.

PARA FINALIZAR

Estos y otros descubrimientos son explicados con detalle en el proyecto GLOBE, el cual también estuvo orientado hacia preguntas relevantes tales como la incidencia de las fuerzas culturales de la sociedad en las formas organizacionales y en la efectividad del liderazgo.

Las preguntas acerca de la investigación, de la formulación de hipótesis, de los aspectos más relevantes del diseño de investigación, relativos a los aspectos organizacionales y el liderazgo, son respondidas con mucho más detalle a lo largo de los documentos que han servido para informar al público sobre el desarrollo del proyecto.

Hasta la fecha los coinvestigadores han realizado más de ochenta presentaciones de los resultados del programa en encuentros profesionales y han elaborado más de treinta documentos junto con algunos capítulos de libros.



Con el desarrollo de este trabajo se han querido mostrar las bondades de un proyecto gigantesco, que mediante su conocimiento puede aportarnos una variedad enorme de conceptos que seguramente fortalecerán nuestras inquietudes sobre el liderazgo. No es más que un aperitivo, para el disfrute de un excelente banquete que ha preparado la inteligencia administrativa en el mundo contemporáneo.

BIBLIOGRAFÍA

- Agar, Michael. "Ethnography manual for leadership study" 1994. 71 P.
- Agar, Michael y Thomas, J. "The GLOBE Qualitative Research Manual II. 1996 39 P.
- Agar, Michael y Macdonald, J. "Focus groups and ethnography", Human Organization, 1994.
- Altschul, C. "Conducción y prácticas gerenciales en la Argentina. El estudio GLOBE." Manuscrito inédito, junio de 1998. 42 P.
- Bennis, Warren y Nanus, Burt. Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz. Paidós Plural. Barcelona, España. 2001. 250 P.
- De la Cerda Gastelum, José. Los laberintos del mejoramiento. La búsqueda de la competitividad en la empresa latinoamericana. Grupo Editorial Iberoamérica. Guadalajara, México. 1995. 245 P.
- Dessler, Gary. Organización y administración. Enfoque Situacional. Prentice
- Hall International. Impreso en Colombia por CARVAJAL S.A. 1979. 410 P.
- De Venanzi, Augusto. Globalización y corporación. El orden social en el siglo XXI. Anthropos Editorial, Barcelona; Universidad Central de Venezuela. FACES, Caracas. Primera Edición 2002.
- Drucker, Peter. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial NORMA. Bogotá. Colombia. 1999.
- Ginebra, Jean P. El liderazgo y la acción. Mitos y realidades. MacGraw Hill 1994. 232 P
- Handsome, Richard y Norman, Philip. Liderazgo Estratégico. Los eslabones perdidos. MacGraw Hill. México 1992.
- Harukiyo, Hasegawa y HOOK, Glenn. Japanese Business Management. Routledge. Londres. 1998. 246 P.
- Harvard Business Review. Liderazgo. DEUSTO. Bilbao, España. 1999. 249 P.
- Hesselbein et al. The Drucker Foundation. El líder del futuro. Editorial Planeta. Bogotá. Colombia 1999. 338 P.
- Hofstede, G. Cultures and organizations. The software of the mind, New York. MacGraw Hill. 1991
- House, R. Hanges, P y Dickson, M, et al. "The Development and validation of scales measuring organizational culture, societal culture, and preferences for organizational leader behaviors and attributes" 1997. 78 P.
- House, R., Hanges, P. Ruiz, A. et al. "Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe", in Mobley, W., (Ed.) Advances in Global Leadership, vol. 1, JAI Press (en prensa:1998)
- Koestenbaum, Peter. Liderazgo. La grandeza interna. Prentice Hall. Pearson. México 1999. 392 P.
- Kotter, John P. El líder del cambio. McGraw Hill. Ciudad de México 1997. 207 P.
- Langdon, Michael J. Cómo ser el mejor líder. Todos los secretos de los directivos que triunfan. Ediciones gestión 2.000 S.A. Barcelona España. 1997. 171 P.
- Lewis Mike y Kelly Graham. La eficiencia Administrativa. (Manual de entrenamiento con 20 actividades para lograr eficiencia administrativa) Editorial Norma. Bogotá. Colombia. 1989 324 P
- Maclelland, D. La sociedad ambiciosa, Madrid, Guadarrama, 1964
- Ogliastri, E. El sistema japonés de negociación. La experiencia de América Latina. MacGraw Hill, Bogotá. Uniandes 1992.
- Ogliastri, E, Cultura y liderazgo organizacional en Colombia. El estudio Globe" Manuscrito inédito , mayo 1998, 54 P.
- Sayles, Leonard. Liderazgo. Estilos y Técnicas. Cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito. MacGraw Hill. México 1982. 257 P.

Shein, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza y Janes Editores. Barcelona, España. 1985. 328 P.

Stumpf, Stephen y Mullen, Tomas. Estrategia y liderazgo. Cómo ejecutar su plan. LEGIS. Serie Empresarial. Bogotá Colombia. 1993. 278 P.

Tomas, Jeff. "Pilot Study: Media Analysis and the country study manual" Mayo 30 de 1996.

Triandis. H, C. (1995). Individualism & Collectivism. Boulder, CO: Westview Press.

Ulrich, Dave et al. Liderazgo basado en resultados. De cómo los líderes fortalecen el negocio e incrementan las utilidades. Harvard business School press. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia 1999. 260 P.

