



Tú, yo y ellos:
¿Cómo la cultura modera la
relación entre los líderes y el
comportamiento de su equipo?



“Las competencias de liderazgo influyen en el rendimiento de las organizaciones, ya que afectan los comportamientos individuales de los trabajadores”.

Resumen del Artículo

A lo largo del tiempo, se han desarrollado muchos modelos de competencias de liderazgo. Aunque hay algunas diferencias entre los modelos, en general buscan entender si las competencias tienen un efecto sobre el desempeño de la organización.



María José Bosch K.

Ph.D. in General Management, IESE Business School, Barcelona, España.
mjbosch.ese@uandes.cl

El concepto de competencias de liderazgo ha recibido mucha atención por parte del mundo académico y empresarial. Por lo mismo, su definición ha evolucionado y con el tiempo hemos entendido mejor qué son. Descripciones como: comportamientos observables y consistentes (Woodruffe, 1993) y hábitos repetitivos practicados por managers (Cardona & Chinchilla, 1999), han ayudado a que la definición de competencias de liderazgo sea más clara y precisa. Una forma de definir las es: “conjunto de características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982). Dado que estos comportamientos dependen del contexto en que se encuentran, Antonacopoulou y Fitzgerald (1996) sugieren que las competencias se pueden caracterizar como “virtudes únicas de cada individuo que son expresadas en el proceso de interacción con otros en un contexto social dado”.



Con la globalización, entender las diferencias culturales y sus efectos se ha vuelto relevante tanto para académicos como para directivos. Uno de los principales contribuidores al estudio cross cultural es Hofstede (1980). Él propone que las culturas son como programas mentales e identifica variables culturales que diferencian a unas culturas de otras. Algunas de estas variables son: Colectivismo vs. Individualismo, Masculinidad vs. Femenidad, entre otras. Otro colaborador importante al estudio de diferencias culturales es Schwartz (2004). Él propone un marco conceptual donde identifica siete regiones culturales. Este enfoque tiene la ventaja de agrupar los países en regiones culturales específicas.

A lo largo del tiempo, se han desarrollado muchos modelos de competencias de liderazgo. Aunque hay algunas diferencias entre los modelos, en general buscan entender si las competencias tienen un efecto sobre el desempeño de la organización. El problema es que la mayoría de estos modelos han sido desarrollados basándose en una sola cultura. Esto es complejo por varias razones, pero principalmente porque las definiciones, percepciones y atributos de las competencias son culturalmente sensibles (Schwartz, 2004). A pesar de esto, alguno de estos modelos son usados por compañías internacionales como si fueran válidos en cualquier cultura.

Un aspecto importante que también interesa en los modelos de competencias de liderazgo, es evaluar si promueven rendimientos organizacionales superiores en la economía global. Las competencias de liderazgo influyen en el rendimiento de las organizaciones, ya que afectan los comportamientos individuales de los trabajadores. Uno de los comportamientos individuales más estudiados son los comportamientos cívicos en la organización, OCB (por su sigla en inglés: Organizational Citizenship Behaviors). Organ (1988) definió los OCB como “esos comportamientos y gestos que benefician a la organización, pero que no pueden ser exigidos en los roles formales ni obtenerlos mediante contratos contractuales a través de recompensas”. Existe evidencia que demuestra que cuando hay comportamientos OCB a lo largo del tiempo, mejora la eficiencia organizacional. No obstante, este efecto no se ha estudiado en distintas culturas, por lo que es interesante analizar si es que hay un efecto moderador de la cultura sobre la relación entre competencias de liderazgo y OCB.

Competencias del liderazgo y OCB

En diversos estudios se ha demostrado que existe una relación positiva entre comportamientos de liderazgo y OCB. Por ejemplo,



Piccolo y Colquitt (2006) demuestran que comportamientos de líderes transformadores promueven comportamientos cívicos en sus equipos. Una explicación para esta relación es la Teoría de Intercambio Social. Esta teoría propone que cuando un subordinado siente que está siendo bien tratado por sus superiores, desarrolla la necesidad de ser recíproco, y demuestra comportamientos que benefician a la relación tales como OCB (Lavelle, et al., 2009). Para lograr una relación de intercambio social positiva a lo largo del tiempo la confianza entre jefe y subordinado es fundamental. Sin ella, esta relación no se puede fomentar.

Otra explicación para entender la relación entre comportamientos de liderazgos y el OCB de su equipo, es el modelo motivacional. Este modelo propone que las competencias de liderazgo promueven el sentimiento de auto eficacia y control, como también las motivaciones intrínsecas y el empoderamiento. Existe evidencia que demuestra que la auto-eficacia, el control, las motivaciones intrínsecas y el empoderamiento promueven comportamientos cívicos en la organización.

Tradicionalmente, estudios que han examinado la relación entre competencias de liderazgo y OCB han conceptualizado esta relación como un principio universal. Sin embargo, en los últimos años, se ha demostrado que la cultura tiene un efecto sobre la percepción de OCB y la probabilidad de demostrar comportamientos cívicos. Es por eso que es importante entender también el efecto moderador de la cultura en la relación entre competencias de liderazgo y OCB. ¿La relación entre competencias de liderazgo, será igual en USA que en Chile? ¿En China que en España?

Existe evidencia que demuestra que la cultura modera la relación entre jefes y subordinados, como por ejemplo que liderazgos más transformadores producen más satisfacción en los empleados que liderazgos transaccionales. También hay estudios que demuestran que la cultura modera como las personas perciben las jerarquías. Algunas culturas dan más importancia a las posiciones jerárquicas que otras. En culturas más jerárquicas, los empleados son más adversos a discutir con sus jefes o expresar desacuerdos con los directivos. Esto puede afectar el nivel de influencia del líder sobre su equipo. Además, la cultura puede moderar las expectativas que tienen los subordinados sobre los comportamientos del líder, de acuerdo a las normas culturales en que estén insertos.

Cultura, competencias de liderazgo y OCB

Como mencioné anteriormente, uno de los grandes contribuidores a los estudios cross-culturales es Schwartz. Su modelo tiene la ventaja de agrupar a los países del mundo en siete regiones culturales: Habla Inglesa, Europa Oriental, Europa Occidental, África y Medio Oriente, Asia del Sur, Confuciano, y Latino América.

Schwartz distingue siete tipos de valores con los cuales se pueden comparar las culturas. Estos valores están propuestos desde tres dimensiones bipolares: Autonomía (intelectual y afectiva) vs. Arraigo, Jerarquía vs. Igualitarismo, Maestría vs. Harmonía. Dada su bipolaridad es conveniente enfocarse en un valor por cada dimensión.

Para comprobar la relación entre competencias de liderazgo y OCB, y el efecto moderador de la cultura recolectamos datos de relaciones entre directivos y subordinados en las siete culturas propuestas por Schwartz, cubriendo un total de 15 países (Brasil, Colombia, Perú, México, China, Tailandia, España, Grecia, Alemania, Pakistán, Filipinas, Rusia, Polonia, Irlanda y Estados Unidos).

Lo primero que pudimos comprobar en nuestro estudio, fue que existe una relación positiva entre competencias de liderazgo y OCB, y que esta relación es válida en todas las culturas. O sea, mientras más competencias de liderazgo ejerza un directivo, más promoverá los comportamientos cívicos entre sus subordinados.

Dado que pudimos comprobar que esta relación era estable en distintas culturas, el siguiente paso fue medir cuál era el efecto moderador de la cultura. O sea, ya sabemos que tanto en China como en Chile un líder que ejerce sus competencias de liderazgo en su trabajo promoverá comportamientos cívicos en su equipo, pero ¿lo promoverán de la misma manera? Para medir este efecto cultural tomamos uno de los valores de cada dimensión propuesta por Schwartz: arraigo, jerarquía y maestría.

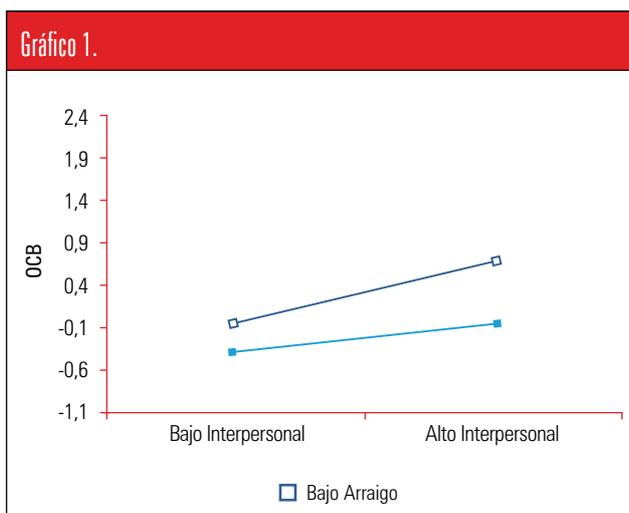
Arraigo

Culturas con arraigo son culturas en las que el individuo se identifica con el grupo y sus metas, de forma que las personas se ven como enraizadas en la sociedad (Schwartz, 1999). Este tipo de cultura fomenta que se mantenga el status quo. Por ejemplo, en culturas altamente arraigadas, las personas restringen sus acciones o pensamientos que pueden afectar la solidaridad del grupo o el orden tradicional. Es importante clarificar que en este tipo de culturas, comportamientos como la solidaridad son entendidos como obligaciones morales más que como acciones voluntarias (Triandis, 1995). Es por esto que los subordinados adaptan sus comportamientos de acuerdo a lo que se espera de ellos.

El arraigo puede influir en la relación entre competencias de liderazgo y OCB a través de diferentes procesos. Según la teoría de intercambio social hay personas que pueden desarrollar comportamientos que ayudan a otros, incluso antes de desarrollar una relación de confianza con la contraparte. Esto sucede cuando las relaciones de intercambio social no son voluntarias, sino que están arraigadas en el contexto social. Por ejemplo, en una cultura

de alto arraigo como Japón, la confianza es menos importante que en culturas con bajo arraigo como Estados Unidos. La lógica detrás de este efecto es que en culturas altamente arraigadas la garantía es más importante que la confianza. La garantía se basa en la expectativa de que no hay riesgo en una determinada relación debido a las normas sociales, donde se asegura la cooperación mutua y la reciprocidad. Cuando la confianza no es relevante, el comportamiento del líder no afecta tanto a su subordinado, a diferencia de cuando la confianza es clave. Es por esto que podemos esperar que la relación entre competencias de liderazgo y OCB sea más baja en culturas altamente arraigadas

Los resultados del estudio confirmaron este efecto moderador de arraigo en la relación entre competencias de liderazgo y OCB. En culturas con alto nivel de arraigo, la relación entre competencias de liderazgo y OCB es más débil que en competencias con bajo nivel de arraigo o más autónomas. El gráfico 1 nos explica que, por ejemplo, para lograr el mismo nivel de OCB en sus subordinados, un directivo en Filipinas (alto nivel de arraigo) tiene que ejercer mayores niveles de competencia de liderazgo que un directivo en Estados Unidos (bajo nivel de arraigo).



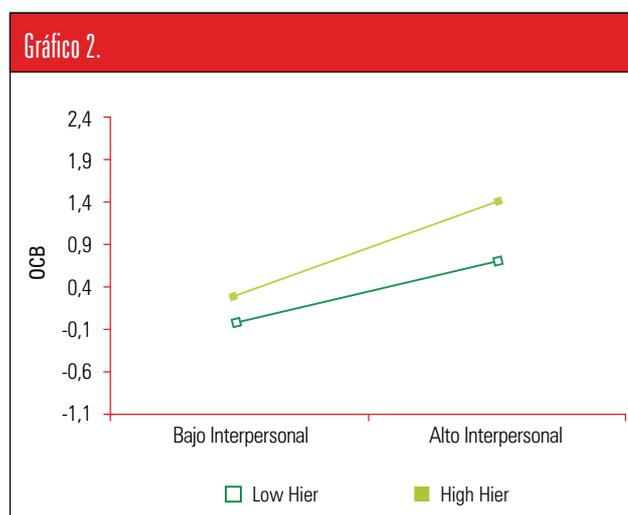
Jerarquía

Otro aspecto cultural que recibe mucho interés académico es cómo la orientación jerárquica de una sociedad impacta las políticas directivas y las relaciones en la organización. Culturas jerárquicas enfatizan la legalidad de la distribución desigual de poder, roles y recursos. En culturas jerárquicas, las personas son socializadas e incluso sancionadas para que mantengan sus obligaciones relacionadas a su rol. Por ejemplo, en culturas más jerárquicas los colaboradores siguen las instrucciones de sus jefes

sin cuestionarlas. Estas normas fomentan liderazgos donde la delegación y la comunicación son muy escasas.

Un mecanismo por el cual la jerarquía puede influir la relación entre competencias de liderazgo y OCB, son las normas sociales. Las normas sociales son principios y señales implantadas en una sociedad o grupo que las personas observan y esperan observar. Por ejemplo, estilos de liderazgo más preocupados de la persona son más esperables en sociedades igualitarias como Europa que en sociedades más jerárquicas como China. Si los líderes actúan como es esperado que actúen, los colaboradores percibirán esto como un comportamiento normal y no sentirán la necesidad de tener comportamientos extraordinarios. Es por esto, que esperamos que la relación entre competencias de liderazgo y OCB sea mayor en culturas altamente jerárquicas.

Los resultados del estudio confirmaron este efecto moderador de jerarquía en la relación entre competencias de liderazgo y OCB. En culturas con alto nivel de jerarquía, la relación entre competencias de liderazgo y OCB es más fuerte que en competencias con bajo nivel de jerarquía o más igualitarias. El gráfico 2, nos explica este efecto que, por ejemplo, un directivo con un cierto nivel de competencias de liderazgo fomentará menos OCB entre sus subordinados en España (bajo nivel de jerarquía), que entre sus subordinados en India (alto nivel de jerarquía).



Maestría

La tercera dimensión, representada por maestría no mostró tener un efecto moderador en la cultura. Maestría se refiere a cómo la sociedad se relaciona con el mundo natural y social. Culturas con alto nivel de maestría tratan de cambiar el mundo, ajustarlo a sus



intereses y explotarlo para su interés individual o grupal. Culturas con maestría enfatizan el dinamismo, la competitividad y los logros orientados al éxito.

Cómo afecta esto a la empresa

Los resultados de este estudio sugieren que desarrollar ciertas competencias específicas de liderazgo tiene un efecto positivo en el comportamiento cívico de los colaboradores de una organización y que esta relación es estable a lo largo de diferentes culturas. En consecuencia, las compañías deberían poner énfasis en líderes que muestran un perfil completo de competencias de liderazgo más que enfocarse solamente en el cumplimiento de metas o el ajuste con una descripción de cargo. Además, este estudio demuestra que tanto el arraigo de una cultura como su nivel de jerarquía moderan la relación entre competencias de liderazgo y OCB. Sabiendo esto, las compañías pueden identificar los directivos que pueden acomodarse mejor en diferentes culturas.

Finalmente, las organizaciones pueden ajustar sus políticas de Recursos Humanos de manera de facilitar el desarrollo de Competencias de Liderazgo con la intención de desarrollar comportamientos cívicos entre sus trabajadores. Es importante que los líderes reconozcan la importancia de las diferencias culturales y así puedan adaptar sus competencias de liderazgo para ser más eficientes trabajando con fuerzas laborales culturalmente diversas. 

Referencias

- Antonacopoulou, E.P., Fitzgerald, L. 1996. *Reframing competency in management development*. Human Resource Management Journal, 6: 27-48
- Boyatzis, R. E. 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Cardona, P., & Chinchilla, N. 1999. *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Harvard-Deusto Business Review, 89.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henleys, A. B., Taneja, A., & Vinejar, V. 2009. *Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis*. Journal of Organizational Behavior, 30: 337-357.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Piccolo, R., & Colquitt, J. A. 2006. *Transformational leadership and job behavior: The mediating role of core job characteristics*. Academy of Management Journal, 49(2): 327-340.
- Schwartz, S. H. 1999. *A theory of cultural values and some implications for work*. Applied Psychology: An International Review, 48(1): 23-47.
- Schwartz, S. H. 2004. *Mapping and interpreting cultural differences around the world*. Leiden, The Netherlands: Brill.
- Triandis, H. C. 1995. *Individualism and collectivism*. Journal of Personality, 69(6): 907-924.
- Woodruffe, C. 1993. *Assessment centers: Identifying and developing competences*. London: Institute Personnel Management.

