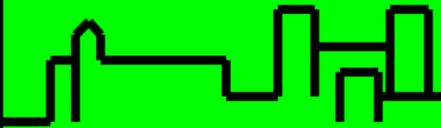
	<p>JORNADAS DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y LIDERAZGO</p>
 <p>GRANADA 12-13 NOV 12</p>	<p>CEMIX UGR-MADOC</p> 

“Copiar sin citar es plagiar”

Con objeto de proteger los derechos morales de los autores de los trabajos, la persona que empleen la información del presente documento deberá citar en la llamada de su nuevo texto o bibliografía:

Gil, F. (2012, noviembre). Liderazgo en entornos internacionales. Liderazgo intercultural. Ponencia presentada en las primeras Jornadas de Dirección de Organizaciones y Liderazgo, Centro Mixto Universidad de Granada – Mando de Adiestramiento y Doctrina. Granada. España. Extraído el “fecha” de <http://cemixugrmadoc.ugr.es/>

LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES. LIDERAZGO INTERCULTURAL

Francisco Gil

Catedrático. Universidad Complutense (Madrid)



JORNADAS
DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y LIDERAZGO
Granada, 12-13 noviembre 2012

LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES. LIDERAZGO INTERCULTURAL



1. Globalización, cultura y liderazgo



2. Proyecto Globe: características



3. Dimensiones culturales y de liderazgo



4. Atributos universales de liderazgo



5. Conclusiones y futuros desarrollos



6. Aplicaciones prácticas: formación

RETOS ACTUALES

Progresiva GLOBALIZACIÓN: participación en mercado global

Alianzas TRASNACIONALES: fusiones y adquisiciones

Estrategias COOPERATIVAS (entre empresas competidoras)

Equipos MULTINACIONALES y MULTICULTURALES

Equipos con PROVEEDORES Y CLIENTES: mejora calidad

Equipos de INNOVACIÓN: empresas y universidades

GLOBALIZACIÓN

‘...las culturas están cada vez más interconectadas y el mundo de los negocios es cada vez más global’ (House, 2004)

*“Dependemos del trabajo en todo el mundo.
Es la razón de nuestra supervivencia y de nuestro éxito....”*

HP. ‘No Borders’

¿Cómo liderar?

CULTURA Y LIDERAZGO

***Términos más estudiados, pero menos
entendidos en las Ciencias Sociales...***

...y menos aún, la relación entre ambos

Chocar, Bordbeck y House, 2007

LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES. LIDERAZGO INTERCULTURAL



1. Globalización, cultura y liderazgo



2. Proyecto Globe: características



3. Dimensiones culturales y de liderazgo



4. Atributos universales de liderazgo



5. Conclusiones y futuros desarrollos

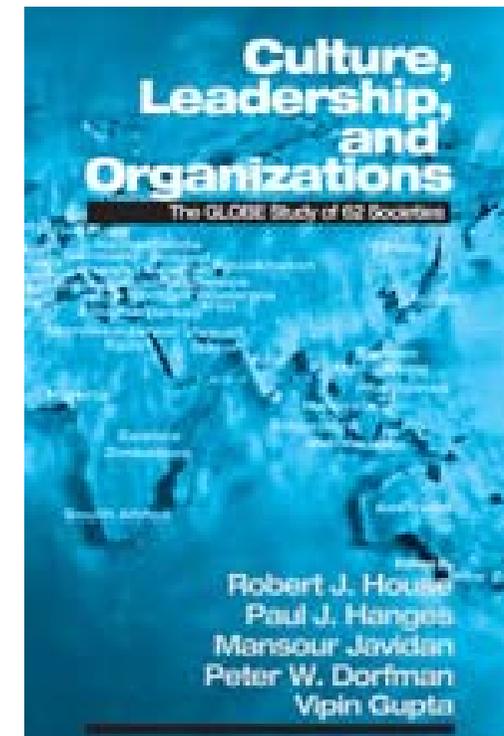
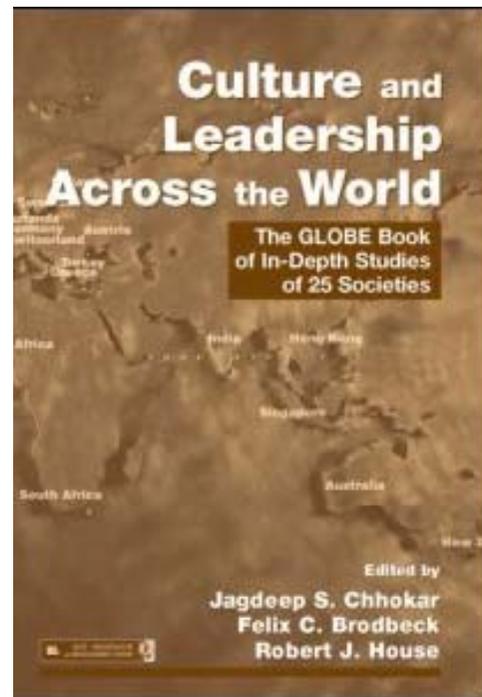


6. Aplicaciones prácticas: formación



Proyecto GLOBE

Global Leadership and Organizational Behavior



***En preparación: “STRATEGIC LEADERSHIP ACROSS CULTURES:
The GLOBE Multinational Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness”***

Proyecto GLOBE

COMUNIDAD Y RED

- 175 investigadores
- 62 sociedades de todo el mundo
- datos de más de 17.000 directivos

RECONOCIMIENTO



UCM: equipo español

- ‘Proyecto Manhattan en el estudio de la relación entre cultura y liderazgo’ (Triandis)
- Proyecto más ambicioso de liderazgo global (Morrison 2000)
- La investigación a gran escala internacional de dirección que jamás se ha realizado...siendo una defensa de la diversidad, inclusión, riqueza y multiculturalidad (Leung, 2007),

Galardones:

2007 Academy of Management
2007 Eminent Scholar Award
2008 APA

OBJETIVOS

-Relación entre CULTURA (social y organizacional) y LIDERAZGO

- Existencia de ATRIBUTOS de líderes UNIVERSALMENTE aceptados y efectivos

¿Cómo afectan las dimensiones culturales y sociales a los **comportamientos de los líderes?**

¿Cuáles son las concepciones en las distintas culturas de un **liderazgo eficaz?**

¿Existen atributos universales de **líderes** considerados eficaces?

FASES

1ª Fase: desarrollo teoría y validación de instrumentos

2ª Fase: validación y evaluación de dimensiones

3ª Fase: eficacia de conductas de los líderes e influjo de contingencias organizacionales

4ª Fase: verificar relación causal y efectos mediadores

METODOLOGÍA

*Métodos cuantitativos
y cualitativos*

**FUNDAMENTO
TEÓRICO**

- Definiciones

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: “*la habilidad de un individuo para influir, motivar y hacer que otras personas contribuyan a la eficacia y al éxito de la organización de la que forman parte*”.

CULTURA: “*motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones compartidas de significados de hechos relevantes que son fruto de la experiencias comunes de los miembros de colectivos y que son transmitidos a través de generaciones*”.

**FUNDAMENTO
TEÓRICO**

*Modelo Teórico:
Integración de distintas teorías:*

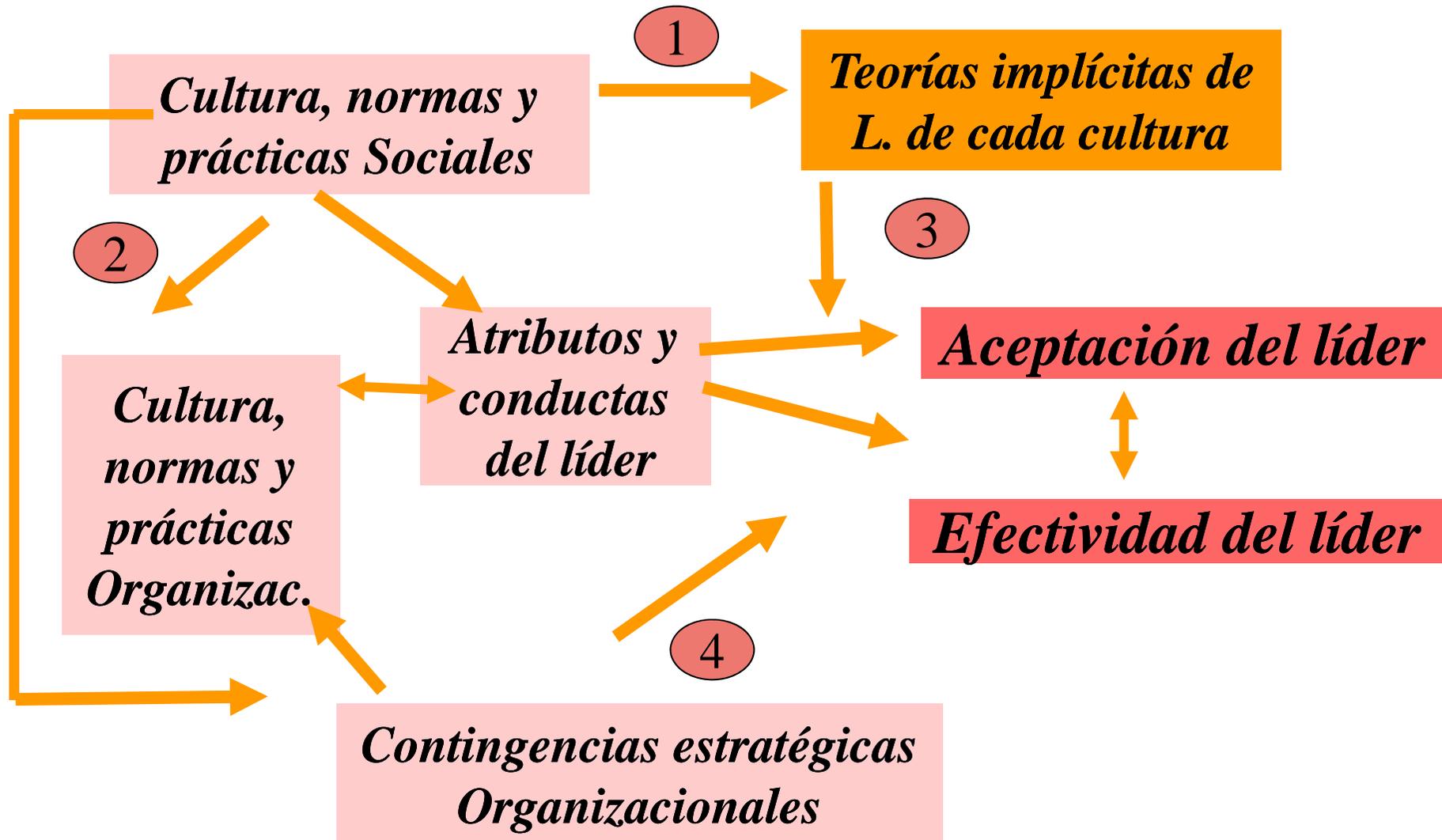
Teoría implícita del Liderazgo (Lord y Maher, 1991)

Teoría de creencias o valores (Hofstede, 1980)

Teoría implícita de la motivación (McClelland, 1985)

Teoría de la contingencia estructural (Hinings et al., 1974)

DIAGRAMA DE TEORÍA INTEGRADA



LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES. LIDERAZGO INTERCULTURAL



1. Globalización, cultura y liderazgo



2. Proyecto Globe: características



3. Dimensiones culturales y de liderazgo



4. Atributos universales de liderazgo



5. Conclusiones y futuros desarrollos



6. Aplicaciones prácticas: formación

DIMENSIONES CULTURALES

Evitación de la incertidumbre

Grado en que se busca certidumbre en el ambiente apoyándose en normas, rituales y en prácticas burocráticas

Búsqueda de procedimientos formales, consistencia, estructura

Oportunismo y asunción de riesgos

Distancia de poder

Expectativa de que el poder se distribuye de forma igualitaria

Distribución desigual. Estratificación económica, social y política. Obediencia

Distribución igualitaria. Participación

Colectivismo institucional

Grado en que las prácticas institucionales recompensan la distribución colectiva de recursos y la acción colectiva

Énfasis en el rendimiento y recompensas grupales

Énfasis en logro y recompensas individuales

Colectivismo intragrupal

Grado en que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones o familias

Identificación con familias y orgullo de pertenencia

Mínima identificación con grupos

Igualitarismo de género

Grado en que se minimiza la desigualdad de género y se promueve la igualdad

Igualdad, integración, tolerancia con la diversidad



*Discriminación.
Dominio masculino*

Orientación al rendimiento

Grado en que se anima y refuerza mejorar el rendimiento y la excelencia

Importancia del entrenamiento y el desarrollo



Importancia de la familia y el pasado

DIMENSIONES CULTURALES

Asertividad

Grado en que los individuos son asertivos, confrontadores y agresivos en las relaciones con los demás

Tener actitudes establecidas y disfrutar con la confrontación



Preferencia de relaciones pacíficas, lealtad y solidaridad

Orientación humana

Grado en que se reconoce y refuerza ser amable y altruista

Altruismo, amigabilidad



Egoísmo

Orientación al futuro

Implicación en conductas orientadas al futuro (dilatar gratificaciones, planificar, investigar el futuro)

Planificación sistemática y a largo plazo



Toma de decisiones arriesgadas y oportunistas

DIMENSIONES CULTURALES

ESPAÑA

	'es'	'debe ser'	
<i>Evitación de incertidumbre</i>	3,9	4,7	-0,79
<i>Distancia de poder</i>	5,5	2,2	-3,26
<i>Colectivismo institucional</i>	3,8	5,2	-1,35
<i>Colectivismo intragrupal</i>	5,4	5,8	-0,34
<i>Igualitarismo de género</i>	3,0	4,8	-1,81
<i>Asertividad</i>	4,4	4,0	-0,42
<i>Orientación al futuro</i>	3,5	5,6	-2,12
<i>Orientación humana</i>	3,3	5,6	-2,37
<i>Orientación al rendimiento</i>	4,1	5,8	-1,79

O'Connell et al.,

Proyecto GLOBE

DIMENSIONES CULTURALES: EUROPA

PAISES DEL NORTE/OESTE

Orientación al logro

Orientación al futuro

Evitar incertidumbre

Distancia de poder

Asertividad

Poder Personal

Poder Posicional

PAISES DEL SUR/ESTE

DIMENSIONES PROTOTÍPICAS LÍDERES

Brodbeck et al. , 2000

DIMENSIONES DE LIDERAZGO

***CARISMÁTICO
BASADO EN VALORES***

***-VISIONARIO
-INSPIRACIONAL
-AUTO-SACRIFICADO
-ÍNTEGRO
-DECIDIDO
-ORIENTADO AL
DESEMPEÑO***

Refleja la habilidad de inspirar, motivar y esperar resultados elevados de rendimiento basándose en valores centrales bien establecidos

DIMENSIONES DE LIDERAZGO

***ORIENTADO AL
EQUIPO***

***-COLABORADOR
-INTEGRADOR
-DIPLOMÁTICO
-MALICIOSO (*)
-COMPETENTE
ADMINISTRATIVO***

Refleja la capacidad de construir equipos e implementar una meta común

DIMENSIONES DE LIDERAZGO

PARTICIPATIVO

- AUTORIATARIO (*)***
- PARTICIPATIVO***

Grado en que implican a los demás en la toma e implementación de decisiones

ORIENTACIÓN HUMANA

- ORIENTACIÓN HUMANA***
- MODESTO***

*Refleja liderazgo de apoyo y consideración, así como *compasión y generosidad**

AUTÓNOMO

-AUTÓNOMO

Es independiente e individualista

AUTOPROTECTOR

-CENTRADO EN SÍ MISMO
-CLASISTA
-INSTIGADOR de CONFLICTO
-ACOMODATIVO
-FORMALISTA

Se centra en asegurar la seguridad y protección de la persona

AUTOCRÁTICO

Es directivo, toma decisiones por sí mismo

CLUSTERS CULTURALES Y DIMENSIONES DE LIDERAZGO

Cultural clusters (selected countries)	LEADERSHIP STYLES				
	Charismatic/ value-based	Team- oriented	Participative	Humane- oriented	Self- protective
Anglo Canada, England, U.S.	Green	Green	Green	Yellow	Red
Confucian Asia China, Japan, S. Korea	Green	Green	Yellow	Yellow	Red
Eastern Europe Hungary, Poland, Russia	Green	Green	Yellow	Yellow	Red
Germanic Europe Austria, Germany, Netherlands	Green	Green	Green	Yellow	Red
Latin America Argentina, Brazil, Mexico	Green	Green	Green	Yellow	Red
Latin Europe France, Italy, Spain	Green	Green	Green	Yellow	Red
Middle East Egypt, Morocco, Turkey	Green	Green	Yellow	Yellow	Red
Nordic Europe Denmark, Finland, Sweden	Green	Green	Green	Yellow	Red
Southern Asia India, Indonesia, Iran	Green	Green	Yellow	Green	Red
Sub-Saharan Africa Nigeria, S. Africa (Black sample), Zambia	Green	Green	Green	Yellow	Red

■ Most acceptable style*
5.25 or higher
 ■ Moderately acceptable style*
Between 4 and 5.24
 ■ Least acceptable style*
Below 4

*Mean score on 1-7 scale of acceptability

CLUSTERS CULTURALES Y DIMENSIONES DE LIDERAZGO

**EUROPA
LATINA**

- Liderazgo orientado al equipo, con elementos carismáticos.
- La orientación humana no parece tener un papel importante

**Expectativas de
liderazgo eficaz**

LATINOAMÉRICA

- Liderazgo carismáticos y orientado al equipo, mientras sean condescendientes con liderazgo autoprotector.
- Se avalan los liderazgos con orientación humana y participativo

DIMENSIONES DE LIDERAZGO: Consideradas deseables para líder excepcional

	GLOBE	Europa Latina	ESPAÑA	
- CARISMA / BASADO EN VALORES	5,8	5,7	5,9	
- ORIENTADO AL EQUIPO	5,8	5,7	5,9	
- PARTICIPATIVO	5,4	5,3	5,1	
- ORIENTACIÓN HUMANA	4,8	4,4	4,6	
- AUTÓNOMO	3,9	3,6	3,5	
- AUTOPROTECTOR	3,5	3,2	3,4	

LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES. LIDERAZGO INTERCULTURAL



1. Globalización, cultura y liderazgo



2. Proyecto Globe: características



3. Dimensiones culturales y de liderazgo



4. Atributos universales de liderazgo



5. Conclusiones y futuros desarrollos



6. Aplicaciones prácticas: formación

Atributos Positivos

ATRIBUTOS UNIVERSALES

Confiable, justo, honesto

Integridad

Previsor, se anticipa

Visionario

**Estimulador, positivo,
dinámico, motivador,
desarrolla confianza**

Inspiracional

**Experto en gestión,
comunicativo, informador,
coordinador, construye
equipo, orientado a la
excelencia**

Integrador

***CARÍSMÁTICO
/ BASADO EN
VALORES***

***ORIENTADO
AL EQUIPO***

ATRIBUTOS UNIVERSALES

Atributos Negativos

Solitario, asocial

Centrado en sí mismo

AUTOPRO-TECTOR

no cooperativo, irritable

Malicioso

ORIENTADO AL EQUIPO (*)

dictatorial

Autocrático

PARTICIPATIVO (*)

egocéntrico, despiadado

Otros

ATRIBUTOS UNIVERSALES

Atributos Contingentes

Individualista

Autónomo

AUTÓNOMO

Clasista

***Consciente
de estatus***

***AUTOPRO-
TECTOR***

Adopta riesgos

Autosacrificado

***CARISMÁTICO /
BASADO EN
VALORES***

Dorfman et al., 2004

LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES. LIDERAZGO INTERCULTURAL



1. Globalización, cultura y liderazgo



2. Proyecto Globe: características



3. Dimensiones culturales y de liderazgo



4. Atributos universales de liderazgo



5. Conclusiones y futuros desarrollos



6. Aplicaciones prácticas: formación

CONCLUSIONES

***Información
descriptiva***

- Categorías de información:***
 - Dimensiones CULTURALES***
 - Dimensiones LIDERAZGO***

- Clusters culturales***
 - Información por PAÍSES***
 - Comparativas de PERFILES***

CONCLUSIONES

*Relaciones entre cultura y liderazgo:
PREDICCIÓN de conductas*

*Delineación de límites: conductas
-ACEPTABLES / PROHIBIDAS
- EFECTIVAS*

*Influjo de las dimensiones culturales en:
-prácticas de RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN
-evaluación del DESEMPEÑO, DESPIDOS
-PROMOCIÓN, DESARROLLO*

*Información
dinámica*

CONCLUSIONES

DESARROLLO DE LÍDERES EN CONTEXTO GLOBAL

-análisis de dimensiones culturales (gestión de incertidumbre, orientación al desempeño, distancia de poder, etc.)

-análisis de dimensiones de liderazgo (basado en valores, integrador de equipo, etc.)

-desarrollo de SENSIBILIDAD CULTURAL

-asesoramiento, formación y entrenamiento:

COMPETENCIAS INTERCULTURALES

***FUTUROS
DESARROLLOS***

Fases sucesivas

*-Explotación datos 3ª fase
-Desarrollo 4ª fase: causalidad*

Sectores

***Organizaciones empresariales vs.
Voluntarias*** *De Hoogh et al., 2005)*

Liderazgo femenino *(Paris et a., 2008; Royo, 2010)*

Liderazgo ético
(De Hoogh y Hartog, 2008; Hartog y Hoogh, 2009)

*Temas de
investigación*

DESARROLLOS ACTUALES Y FUTUROS

Mentoring

(Gentry et al., 2009)

Diversidad y 'fallas'

(Chabrot-Mason et al., 2007)

Compromiso

(Steyrer et al., 2008)

Emprendedores

(Martí et al., en prensa)

Responsabilidad social corporativa

(Apospori et al., 2005; De Hoogh y Hartog, 2008; Waldman, et al. 2006)

‘las fronteras económicas se vienen abajo, las barreras culturales crecen, presentando nuevos retos y oportunidades para las regiones....

‘De forma esperanzadora, el proyecto GLOBE ha sido capaz de liberar la conducta organizacional de la hegemonía norteamericana (reflejada anteriormente en más del 90%)’ (House et al., 2004)

LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES. LIDERAZGO INTERCULTURAL



1. Globalización, cultura y liderazgo



2. Proyecto Globe: características



3. Dimensiones culturales y de liderazgo



4. Atributos universales de liderazgo



5. Conclusiones y futuros desarrollos



6. Aplicaciones prácticas: formación

LIDERAZGO GLOBAL vs. LOCAL

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

- Se basa en contenidos simbólicos
- Emplea mensajes inspiradores
- Moviliza sentimientos
- Promueve identificación y compromiso

**Carisma:
influencia
idealizada**

**Motivación
inspiradora**

**Consideración
individualizada**

**Estimulación
intelectual**

Bass, 2002

LIDERAZGO GLOBAL vs. LOCAL

Crisis financieras

*Escándalos
organizacionales*

Corrupción política

LIDERAZGO AUTÉNTICO

Walumba et al., 2008

LIDERAZGO DE EQUIPO



***Cognitivos
Motivacionales
Conductuales***

***CÓMO PIENSAN
CÓMO SE MOTIVAN
CÓMO ACTÚAN LOS EQUIPOS***



MODELOS MENTALES COMPARTIDOS

Representaciones mentales sobre el equipo, la tarea y el contexto

Permiten aunar estrategias



MEMORIA TRANSACTIVA

Conocimientos y habilidades que aporta cada miembro: QUIÉN SABE QUÉ

Permiten acceder a conocimientos de otros



APRENDIZAJE GRUPAL

**Adquisición colectiva de
Conocimiento útil para el equipo**

Permite transformar la información

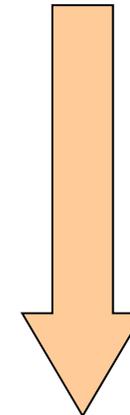
ADQUIRIR

COMPARTIR

ANALIZAR

ARCHIVAR

APLICAR



CONOCIMIENTO

Huber, 1991; Offenbeek, 2001;
Alcover y Gil, 2004



CONFIANZA

***Atribución de buenas intenciones
en los demás y asunción de riesgos***

Predice intercambios abiertos, cooperación, etc.



COHESIÓN

***Deseo de estar unidos para
conseguir metas comunes***

***Permite continuidad del equipo y
realizar tareas interdependientes***



AUTOEFICACIA DE EQUIPO

Eficacia percibida para realizar una tarea con éxito

Incrementa el esfuerzo para alcanzar meta de grupo



SEGURIDAD PSICOLOGICA

Creencia de que el equipo es seguro para asumir riesgos

Da libertad para preguntar analizar errores, etc.



EMOCIONES COLECTIVAS

Estados de ánimo, emociones y sentimientos compartidos

Influye en el clima y ambiente de trabajo



GESTIÓN DE CONFLICTOS

Forma de abordar discrepancias sobre cómo realizar una tarea o colaborar

***Valor positivo de conflicto de tarea
Valor negativo de conflicto de relación***



COORDINACIÓN

***Estrategias para combinar, sincronizar
y ajustar temporalmente los esfuerzos***

*Implica planificar y comunicar (explícita)
anticipar acciones sin comunicación (implícita)*

L. GESTOR DE LA DIVERSIDAD vs. GLOBAL

- *reconocimiento de la diversidad*
- *empatía cultural*

L. GESTOR DE LA DIVERSIDAD vs. GLOBAL

similitud

Asumir
DIFERENCIAS

valoración

Énfasis en
DESCRIPCIÓN

visión propia

EMPATÍA

**sobre-
generalización**

Trato
PERSONALIZADO

prejuicios

Relación
ESPONTÁNEA

imposición

Tomar en cuenta
VALORES AJENOS

L. GESTOR DE LA DIVERSIDAD

Competencias

EMPATIA CULTURAL

- Sensibilidad cultural
- Comprensión cultural
- Respeto por los valores de los otros
- Tratar a los otros como individuos
- Uso de diferentes perspectivas
- Experiencia en distintas culturas

APRENDIZAJE

- Adaptación al contexto / flexibilidad
- Mostrar curiosidad por lo nuevo
- Voluntad de aprender
- Tolerancia con la ambigüedad y el error

COMUNICACIÓN

- Escucha
- Empatía
- Claridad en la expresión
- Conocimiento de otras lenguas
- Apertura

INTERVENCIONES PARA DESARROLLAR TEAMSKILLS Y LIDERAZGO

Aplicación habitual en:

- tripulaciones aéreas***
- equipos médicos***
- equipos militares***

***Day et al., 2004;
Salas et al., 2008***

ENTRENAMIENTO DE EQUIPO BASADO EN ESCENARIOS

- Provee oportunidades para desarrollar competencias practicando en ambientes simulados (representativos)

ENTRENAMIENTO METACOGNITIVO

- Desarrollo de competencias metacognitivas: detección de errores, auto-exploración, revisión...

ENTRENAMIENTO CORRECCIÓN AUTOGUIADA

Objetivo:

- *Retroalimentación instruccional para revisar episodios y corregir deficiencias*

ENTRENAMIENTO COORDINACIÓN EQUIPO

Objetivo:

- *Supervisión mutua de rendimiento*
- *Retroalimentación*

Rico et al., 2008

ENTRENAMIENTO EXPOSICIÓN ESTRÉS

- *Conocimiento de potenciales estresores y estrategias de afrontamiento*

ENTRENAMIENTO CRUZADO

- *Comprensión de las tareas, obligaciones y responsabilidades de los compañeros al realizar sus roles y tareas*

ENTRENAMIENTO ASERTIVO

- *Entrenamientos en habilidades sociales para desarrollo conducta asertiva*

DESARROLLO DE EQUIPOS

- *Establecimiento de metas*
- *Clarificación de roles*
- *Mejora relaciones*
- *Solución de problemas*



<http://www.ucm.es/info/teamwork/>

**Francisco Gil.
UCM**

fgil@psi.ucm.es

<http://business.nmsu.edu/programs-centers/globe/>

MUCHAS GRACIAS