

## CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO: CASO ORIENTAL Y OCCIDENTAL

### ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP: AN ORIENTAL AND AN OCCIDENTAL CASE

Pérez Plaza, Rodrigo

 **Rodrigo Pérez Plaza**

rodrigo.perez@uc.cl

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.  
Pontificia Universidad Católica de Chile., Chile

#### Proyecciones

Universidad Nacional de La Plata, Argentina

ISSN: 1850-6242

ISSN-e: 2618-5474

Periodicidad: Anual

núm. 16, 2022

revistaproyecciones@econo.unlp.edu.ar

Recepción: 04 Diciembre 2021

Aprobación: 24 Enero 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/373/3733082003/>

DOI: <https://doi.org/10.24215/26185474e020>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

**Resumen:** En este artículo se analiza el efecto que tiene la cultura sobre los estilos de liderazgo situacional del modelo de Hersey y Blanchard, entendiendo por cultura el constructo abstracto de comportamientos de un individuo o sociedad. Se analizará de qué manera dos culturas opuestas pueden influir en los líderes y en sus elecciones al momento de dirigir a un mismo grupo de seguidores. Para ello, se aplica sobre una empresa multinacional oriental una herramienta de estudio que busca identificar las tendencias principales de cada estilo de liderazgo que coexiste en ella, enmarcado en la cultura social que lo caracteriza. Dicha herramienta también intenta destacar los principales rasgos de cada tipo de líder y analizar cómo se ven afectados por la cultura. Se concluye que la cultura juega un rol muy importante y que, en algunos casos como el estudiado, puede representar una barrera frente a ciertos estilos de liderazgo, dificultando la relación con los subordinados y la forma de dirigirlos hacia el logro de los objetivos, mermando la eficacia del estilo de liderazgo; vale decir, la cultura puede influenciar el estilo de liderazgo y su eficacia.

Código JEL: M14

**Palabras clave:** cultura organizacional, liderazgo, empresa oriental, empresa occidental.

**Abstract:** This article analyzes the effect that culture has on the model of Hersey and Blanchard's Situational Leadership styles, understanding by culture the abstract of behaviors of an individual or society. It will analyzed how two opposite cultures can influence leaders and their choices when leading the same group of followers. For this reason, a study tool is used in an oriental multinational company to identify the main trends of each leadership style that coexist in it, framed in the social culture that characterizes it. It also seeks to highlight the main features of each type of leader and to analyze the way they are affected by culture. It is concluded that culture plays a very important role and that, in some cases such as the one studied, it can represent a barrier against certain leadership styles, hindering the relationship with subordinates and way to lead them towards the achievement of objectives, diminishing the effectiveness of the leadership style that is, the culture can influence the style of leadership and its effectiveness.

Código JEL: M14

**Keywords:** organizational culture, leadership, oriental company, occidental company.

## INTRODUCCIÓN

En términos del liderazgo situacional, este artículo se centra en el impacto que tiene una determinada cultura sobre los estilos de liderazgo que adoptan los líderes desde su particular ontogenia y filogenia, y los niveles de madurez de los empleados. También estudia la efectividad de cada estilo de liderazgo en la dirección de un grupo de individuos. A la luz de los estudios presentados por Hersey y Blanchard en 1969, se realiza el análisis de cómo una cultura oriental, fuertemente marcada por el confucionismo, puede afectar de diversas maneras el estilo de liderazgo que un Directivo debe aplicar en una empresa de base latinoamericana. Específicamente, se trata de una transnacional de origen coreano, en la cual la cultura occidental es la predominante. Se analizará la relación que existe entre el liderazgo y sus variables y determinantes frente a cada cultura, y cómo estas últimas van influyendo en él. Para poder evidenciar este impacto, se aplicó un material que permite recoger las impresiones de diversos empleados y ejecutivos enfrentados a ambas culturas y múltiples estilos dentro de la misma transnacional. El material muestra cómo estas culturas afectan su día a día. Se realiza un análisis cuantitativo y cualitativo de los principales factores y se realizan sugerencias, en base a cada situación, sobre qué estilo de liderazgo es el más adecuado.

## MARCO TEÓRICO

### Bases Teóricas para el Liderazgo

La base de un modelo de liderazgo radica en entender su objeto. Como señalan diversos autores de la literatura, existen tantos modelos de liderazgo como personas que lo han estudiado (Stogdill, 1999). Entenderemos como Liderazgo al “uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos y de efecto directo en el logro de objetivos difíciles” (Ivancevich et al., 2005). Lo anterior se puede traducir en que un Líder es una persona que posee la influencia necesaria para poder utilizarla, por lo tanto, está imbuido de atribuciones particulares que lo hacen ser un actor dentro de la empresa o grupo social en que se desenvuelve.

Según la Real Academia Española, la definición de Influencia es la siguiente: “Posibilidad que tiene una persona o un grupo de alterar o condicionar el comportamiento ajeno” (Real Academia Española, s.f., definición 1). En otras palabras, influenciar significa que otra persona haga lo que uno quiere que haga, para alcanzar los objetivos (Steizel, 2015). Por otro lado, sus actos producen efectos que impactan de forma directa en el quehacer de la empresa y el logro de los objetivos. Estos no son cualquier tipo de objetivos, sino que son complejos de afrontar y es por ello por lo que el líder debe estar al frente.

A continuación, revisaremos brevemente las principales teorías de liderazgo resaltando sus puntos más relevantes.

### *Teoría de los Rasgos Personales*

El enfoque de los rasgos se centra en el estudio de las características que distinguen a una persona como Líder de otra que no lo es. Para ello, se parte de la perspectiva de que los directivos que son líderes tienen ciertos atributos al momento de nacer (Villareal et al., 2014). Si bien hay una serie de rasgos que son coincidentes

entre las personas que son líderes en sus distintas facetas, no existe una teoría que pueda medir de forma concreta cuál es el aporte que tiene un determinado rasgo a asegurar el éxito del líder en la organización (Castro y Lupano, 2007).

- Rasgos: características de una persona que son estables en el tiempo
- Algunos rasgos que caracterizan a un líder: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional.

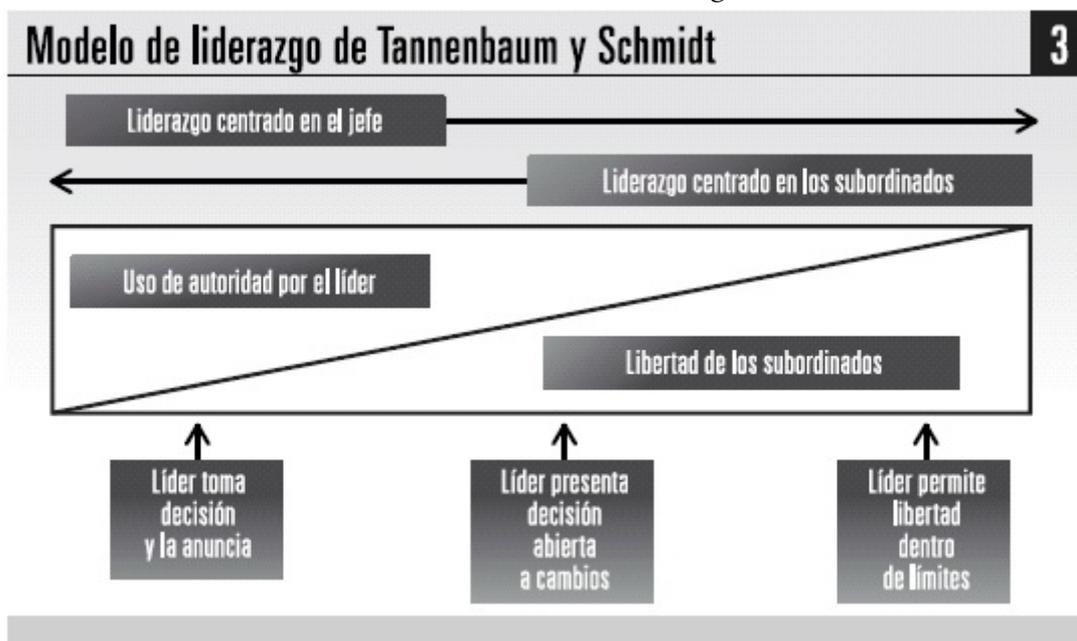
Si bien la teoría de los rasgos es fundamental, deja fuera la variable situacional. Un líder puede ser exitoso, pero como ha demostrado la historia, al estar sometido a una situación con ciertas características muy complejas, su estilo de liderazgo puede ser totalmente desastroso y tomar las peores decisiones por no considerar esas variables adicionales. Tomemos como ejemplo el caso de Carly Fiorina, quien fuera exitosa CEO de Hewlett-Packard y al cabo de unos años fuera despedida de su posición por no reconocer las malas decisiones que tomó (Cívico, 2019).

### Teoría del Continuo de Liderazgo

Conocida también como la Teoría del Continuo de Tannenbaum y Schmidt (1973), se caracteriza por adaptar el estilo de liderazgo a diferentes situaciones. Existen influencias que determinan el estilo de un líder:

- Fuerzas del gerente: Representan las experiencias del líder, su sistema de valores, confianza en sus subordinados, etc.
- Fuerzas de los empleados: Tiene que ver con las necesidades que poseen los subordinados como, por ejemplo, la disposición a asumir responsabilidades, los conocimientos y experiencias, la tolerancia a la ambigüedad, etc.
- Fuerzas de la situación: Valores y tradiciones de la organización, eficacia de trabajo grupal de los subordinados, naturaleza de los problemas, presión del tiempo, entre otros.

FIGURA 1  
Modelo del continuo de liderazgo



Fuente: Tannenbaum y Schmidt, 1973, p. 164

Este fue uno de los primeros modelos en introducir la variable de la situación. Reconoce que el estilo de liderazgo se basa en el líder, en sus seguidores y en la situación en la cual están inmersos (Vásquez, s.f.).

### *Modelo de R. Likert*

En el año 1946 Rensis Likert comenzó a realizar sus estudios e investigaciones en el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, donde se enfocó en el liderazgo de manera aplicada y empírica analizando los efectos de este sobre una empresa aseguradora (Zambrano et al., 2013). En ellos, Likert notó que en las áreas de la empresa donde la productividad era mayor, había estilos de liderazgo diferentes de en las que no.

En aquellas áreas con mayor productividad, pudo notar que los líderes hacían algunas cosas diferentes: delegaban mayor autoridad, ejercían una supervisión más flexible y demostraban mayor interés por las condiciones de la vida y el bienestar de los empleados. Dentro de sus investigaciones, concluye que el clima organizacional del grupo de trabajo está determinado por la conducta de las personas que ejecutan el liderazgo, principalmente. Posteriormente, incluiría en su modelo diversas variables que afectan la relación de liderazgo y desempeño:

- *Variables causales:* Son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la empresa. Son controlables por la administración (ejemplo: estructura, políticas, decisiones, habilidades, etc.).
- *Variables intervinientes:* Reflejan el clima interno de la empresa. Afectan las relaciones entre las personas, la comunicación, la toma de decisiones (ejemplo: desempeño, lealtad, percepciones, motivaciones, etc.)
- *Variables de Resultado Final:* Son los resultados de la empresa producto de su quehacer. Son variables dependientes, tales como productividad, servicio, costos, calidad y las utilidades.

Likert propone 4 tipos de sistemas administrativos; cada uno se adecúa a un tipo de perfil organizacional o de clima organizacional. Según Quevedo (2003), ellos son los siguientes:

*Sistema I, Autoritario:* la dirección no tiene confianza en sus empleados, ya que las decisiones son tomadas en los niveles altos de la empresa y se distribuyen siguiendo una línea formal. Los empleados deben trabajar dentro de un clima de desconfianza, temor de castigos y amenazas, de inseguridad. La comunicación solo es en forma descendente: el empleado recibe órdenes o instrucciones específicas; no hay trabajo en equipo.

*Sistema II, Paternalista:* la mayor parte de decisiones son tomadas en los niveles superiores de la empresa; algunas se toman en los niveles inferiores. También en este tipo de sistema se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el caso anterior. El clima que caracteriza a este sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente (“maestro - esclavo”) y relaciones de dependencia.

*Sistema III, Consultivo:* existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, pero aún los directivos no tienen completa confianza en sus empleados. Las decisiones generalmente se toman en los niveles superiores, pero se permite a los empleados de niveles medios e inferiores que tomen decisiones más específicas. El clima es de confianza, la comunicación es bidireccional y se trata de resolver necesidades de prestigio y de estima.

*Sistema IV, Participativo:* es el óptimo sistema de gestión. El proceso de toma de decisiones es descentralizado. Los directivos tienen completa confianza en sus empleados. La comunicación además es multidireccional. Prima la confianza y la identificación con la empresa. Los empleados están motivados por la participación, existe una relación de amistad y de confianza entre los directivos y los empleados. Likert lo considera como

el sistema que promueve la formación de grupos altamente eficaces. También manifiesta que se obtendrá el beneficio completo si se realizan mediciones periódicas, ya que con él se obtiene un constante flujo de información con respecto al comportamiento y resultados, para así planificar otra vez.

FIGURA 2  
*Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert*

CLIMA AUTORITARIO-EXPLORADOR	CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	Las motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalcen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente-descendente y lateral.

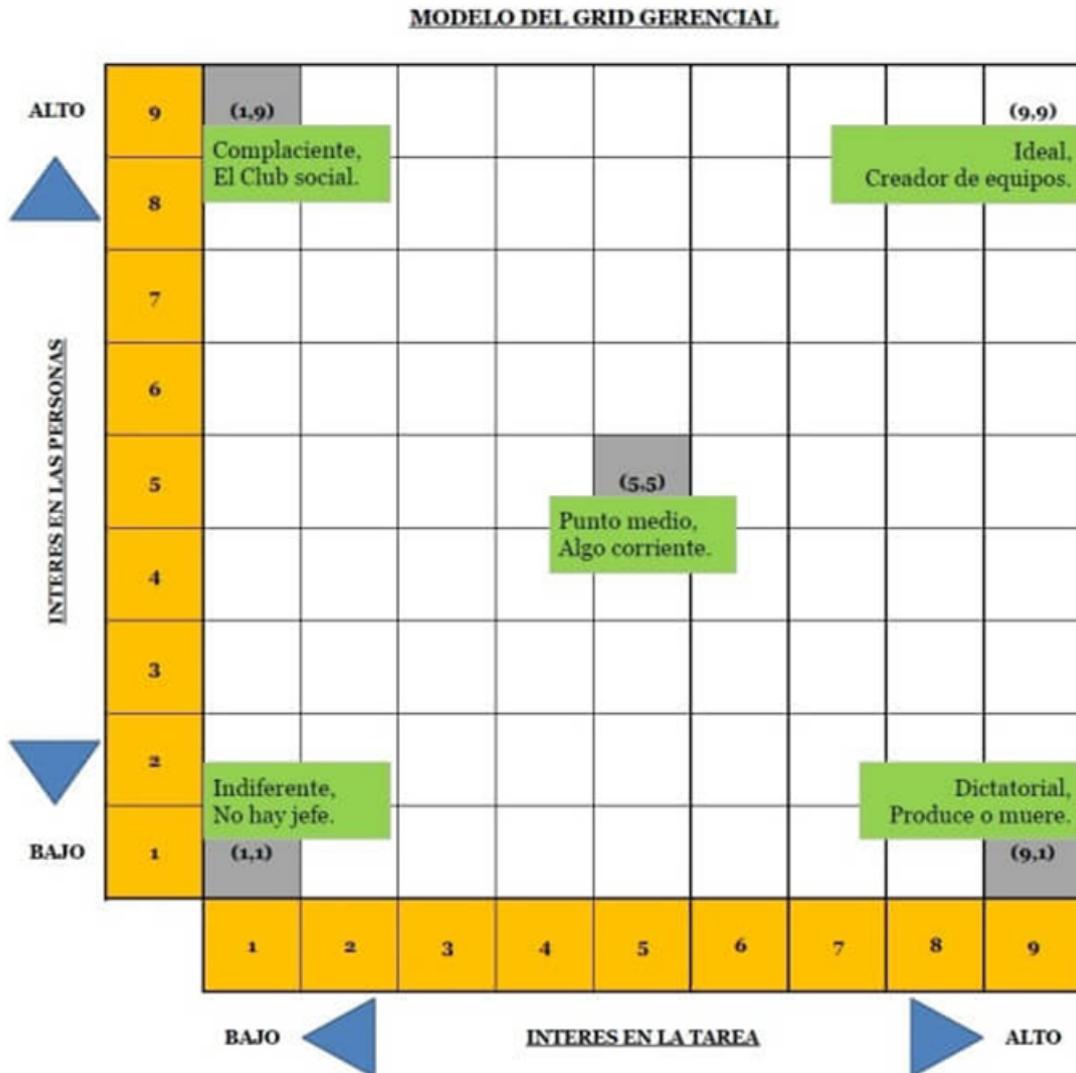
Fuente: Rodríguez, 2016, p. 7

De este modelo se puede destacar la introducción del concepto de “Clima Organizacional” como la suma de las interacciones múltiples entre los participantes de la organización, pero fundamentalmente del rol de liderazgo, ya que es quien, según Likert, determina el tipo de clima. Sin embargo, no creemos que sea de esta manera, ya que debe considerarse que, así como en una relación siempre existen dos partes, igualmente sucede en el liderazgo: está quien lidera y quien acepta ser liderado.

### *Teoría del Grid Gerencial*

Blake y Mouton (1969) proponen una herramienta para realizar un análisis conceptual de cómo una conducta favorece o dificulta la obtención de resultados positivos para la organización (Del Prado, 1998). Este modelo explica la existencia de dos intereses primarios: interés por la producción (el resultado de los esfuerzos) y el interés por las personas (en todo nivel organizativo). Estas variables se plantean en una matriz de dos ejes (Figura 3), donde aparecen 81 estilos diferentes y se explican las diferentes maneras de pensar que tiene un gerente en el logro de los resultados junto con las personas con que interactúan dentro de la empresa.

FIGURA 3  
Grid gerencial y los principales estilos gerenciales



Fuente: Sánchez López, 2015

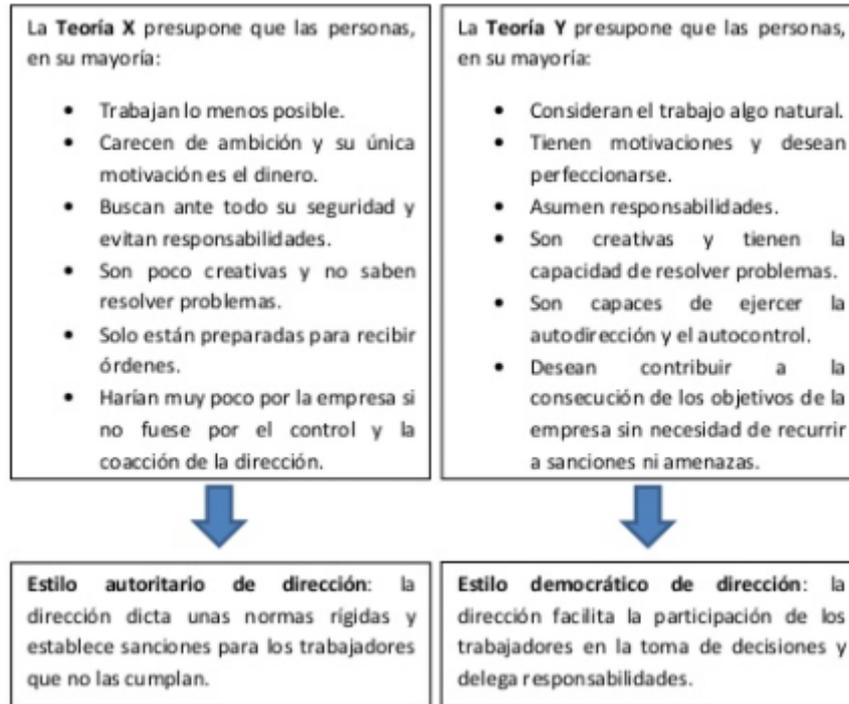
El estilo 9.9, también llamado de “Administración Participativa”, es el estilo definitivo, ya que el logro de los objetivos es el resultado de personas comprometidas con la organización y con aquellos. Existe un interés común con la empresa y las relaciones son de respeto y confianza. Si bien se explica una gran variedad de situaciones de liderazgo, no se debate mucho acerca de cuál de ellas es la óptima (Sy Corvo, 2019). Es más bien una herramienta o guía para el gerente, que le permite identificar en qué estilo se encuentra y cómo poder contribuir de mejor manera a la compañía.

### Teoría X y Teoría Y

Estas son quizá las teorías más icónicas del estudio del liderazgo. En 1960, Douglas McGregor, propuso dos estilos totalmente opuestos de liderazgo. Los gerentes de la teoría X suponen que los empleados son vagos, no tienen motivación, son incapaces de tener disciplina, buscan la seguridad en sus empleos y, con suerte, no tener ninguna responsabilidad. Por otro lado, los gerentes de la Teoría Y parten de la base de que la gente posee motivaciones, se pueden autocontrolar, desean la responsabilidad y buscan aportar en el trabajo como

medio de su autodesarrollo (Villareal et al., 2014). La Figura 4 resume las principales características de estas teorías:

FIGURA 4  
*Teoría X e Y: principales características*



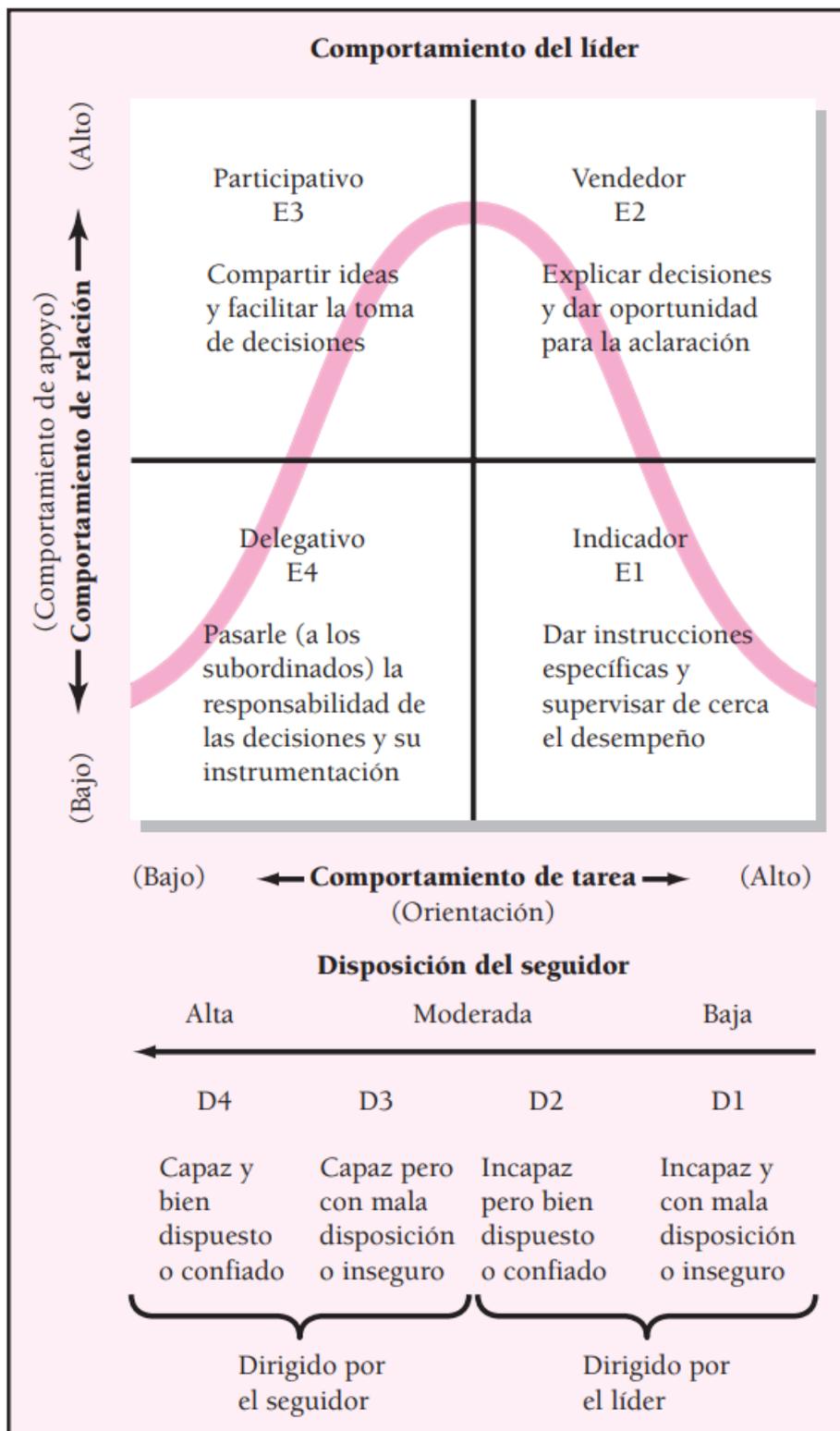
Fuente: Carmen-Panta y Masías-Castillo, 2014, p.29

En conclusión, esta teoría es una de las más importantes junto con la teoría de los rasgos, donde se plantea la existencia de dos estilos contrapuestos de liderazgo que definen distintas formas de relacionarse con los colaboradores. No por el hecho de ser una teoría fundamental significa que no se aplique en la actualidad.

### *Teoría Situacional de Hersey-Blanchard*

Este modelo plantea la existencia de dos dimensiones: comportamiento a la tarea y comportamiento a las personas, pero lo sitúan dentro de un marco de “madurez del seguidor”. Se identifican cuatro niveles de madurez y en base a estos se definen los tipos de liderazgo adecuados para cada situación. La Figura 5 resume el modelo (Blanchard y Johnson, 1982):

FIGURA 5  
Modelo situacional de Hersey-Blanchard



Fuente: Ivancevich et al., 2005, p.505

El líder efectivo tomará cada uno de estos estilos de liderazgo según como sea la madurez de sus colaboradores (Münch, 2011). La madurez del seguidor se mide con respecto a una tarea en específico que el líder quiera incentivar.

## La Cultura

Dentro de la variedad de factores que puede impactar al liderazgo y su eficacia, la cultura es uno relevante. No da igual dirigir una compañía latinoamericana que una estadounidense o una japonesa, ya que el particular entendimiento de la realidad tendrá un efecto sobre las decisiones que se tomen y los estilos que se elijan para dirigir. Los procesos administrativos pueden ser transversales, pero las personas estarán fuertemente influidas por su ontogenia y filogenia, es decir, su particular forma de ver el mundo y la historia acumulada a lo largo de su desarrollo, lo que también determina el liderazgo y sus estilos.

Entendemos la cultura como un concepto abstracto que representa una construcción teórica a partir del comportamiento de los individuos de un grupo (Herrero, 2002). Cada persona tiene su propio constructo mental, su guía de comportamiento, lo que se conoce como cultura personal. Esta se forma por los patrones personales de comportamiento y también los compartidos con los grupos sociales con los que se interactúa, por lo tanto, está conformada también por las interacciones de las culturas particulares de cada uno de los miembros de esa sociedad o grupo. Uno de los elementos clave para entender una cultura determinada es la observación.

La cultura de un grupo social, por lo tanto, es el cúmulo de interacciones individuales, entiéndase, constructos mentales abstractos de comportamiento, en interacción con los de otros individuos del mismo grupo.

## Cultura Occidental versus Cultura Oriental

Este artículo se centra en el impacto de la cultura oriental, específicamente la cultura coreana, sobre los modelos de liderazgo de una empresa de base occidental, específicamente una chilena. Para ello, debemos entender las diferencias entre ambas.

La cultura coreana es una cultura fuertemente marcada por el confucionismo (Pérez, 2017). Corea del Sur es un país que se ubica al sur de la península de Corea, y destaca de sus vecinos del norte en varios aspectos que la marcan y posicionan de forma diferenciadora. Es una de las civilizaciones más antiguas del mundo. Esta península, situada al este de Asia, entre el mar Amarillo y el mar del Este, se separa en dos desde el año 1945, cuando la República Democrática de Corea militarizó las fronteras. Por otro lado, Chile es un país relativamente joven, con cerca de 200 años de historia que proviene de las colonizaciones españolas del siglo XVII, y donde predomina la religión católica. Está ubicado al sur de América Latina, entre Argentina, Bolivia, Perú y el océano pacífico.

Históricamente, Corea siempre fue un país enfocado en las rencillas y juegos de poder de sus propios líderes, lo que la mantuvo centrada internamente y, por lo tanto, no fue influida por las culturas extranjeras, muy similar a como ha sido la historia de Japón. Cuando decidió abrir sus fronteras al mundo, lo hizo principalmente hacia China y Japón, de donde adoptó el comercio y el sistema de escritura. Hoy en día han adoptado su propio idioma, sin relación al chino o japonés, que se ha convertido en uno de los más emblemáticos del mundo. Esto es relevante, ya que el hecho de que todos los coreanos, más de sesenta y cinco millones de personas alrededor de todo el mundo, hablen el mismo idioma, les otorga una fuerte identidad como nación. Chile, por otro lado, adoptó las bases de su cultura principalmente de España, país con el cual comparte el español o castellano como principal idioma; muchas de sus costumbres y rasgos provienen de los colonizadores y de algunas culturas locales como la mapuche. Hoy en día, esto se mantiene más que nada en el idioma, ya que muchas de las características de los pueblos originarios de Sudamérica se han ido perdiendo en el tiempo.

En términos de religión, la mayoría de los coreanos no adoptan ninguna, aunque un gran porcentaje de ellos comparte los valores del confucionismo y, en menor grado, del budismo. No lo consideran una religión, sino

un código de conducta. El confucionismo proviene de la antigua China, donde sí era considerado religión. El énfasis está puesto en la adoración de los antepasados y, si bien se considera la existencia de un dios, no se lo hace como en las religiones judeocristianas, sino que se entiende como un cúmulo de lo que podrían ser los mismos antepasados. La familia es parte fundamental de la vida, pero principalmente respetando las jerarquías. El machismo es puesto muy en alto: el padre es el cabeza de familia y su responsabilidad es ser proveedor. El trabajo es la segunda cosa más importante de la vida, lo que explica también mucho de la forma de ser de esta cultura. El subordinado debe lealtad absoluta a su jefe y respeto. Algunos ejemplos concretos de esta jerarquía en el trabajo se pueden ver en las acciones: es el superior quien entra primero a una habitación, o se sienta primero, o los subordinados no pueden comer si el jefe no empieza a hacerlo. Si el jefe no se va de la oficina, está muy mal visto que el subordinado pueda hacerlo. Un cargo es importante si tiene más personas a cargo, lo cual proviene del confucionismo. En Chile, la familia es un pilar importante, pero lo jerárquico no está tan marcado. Las familias y sus miembros se apoyan entre sí, buscando el bienestar común, pero privilegiando la vida tranquila y pacífica como núcleo. El machismo no está bien considerado y sí la pluralidad. La cultura es más bien de compartir, cálida, donde cada miembro es considerado un igual o par del grupo.

En términos económicos, Corea es la sexta potencia a nivel mundial. Hace unos 60 años estaba devastada por la guerra y era considerado un país pobre, pero gracias a una profunda reestructuración a nivel educacional, logró al cabo de los años explotar su capital humano de una manera extraordinaria. La presión por estudiar una carrera que sea “bien vista” y económicamente rentable es muy fuerte, casi desde niños. El fracaso no es tolerado y se considera una deshonra para la familia completa. Por otro lado, Chile destacó durante años como una de las naciones más prometedoras a nivel de Latinoamérica, pero en la actualidad es la quinta economía más fuerte, después de países como Brasil, Argentina o Colombia (Statista, 2020).

## Cultura y Liderazgo Situacional

Podemos ahora centrar el análisis en cómo la cultura impacta al liderazgo situacional y su efectividad. La principal hipótesis de este artículo radica en que, bajo una cultura oriental como la coreana, los niveles de madurez de los seguidores tienen una influencia menor en el comportamiento del líder, por lo tanto, su eficacia es menor también. Un líder encontrará dificultades al dirigir o adoptar un estilo determinado cuando está inmerso en una cultura oriental.

Recordemos que, para los coreanos, los principales puntos relevantes en la relación laboral son los siguientes: la jerarquía, casi militarizada, la relación de subordinación y la importancia de la cantidad de seguidores como medidor relativo del grado de autoridad (mientras más personas bajo tu cargo, más poder y autoridad tienes). En el modelo del Liderazgo Situacional, según el nivel de madurez del subordinado hacia la tarea, se proponen cuatro estilos de liderazgo para afrontar diversas situaciones. Analicemos y contrastemos cada uno con la variable de la cultura:

- E1: Indicador (Alta tarea, baja relación): Debe usarse con seguidores de bajo grado de madurez para la tarea. El líder da instrucciones y supervisa de cerca. Este estilo es muy significativo para el coreano y lo adopta casi todo el tiempo, sin importar el grado de madurez del subordinado. Para los chilenos, este es un estilo más cercano a como lo planteaban Hersey y Blanchard, es decir, es un estilo de entrada y a medida que el subordinado crece en madurez se va moviendo a otros. Esta es la primera diferencia significativa, y es que los estilos de liderazgo situacional pueden verse afectados y disminuidos por un peso cultural relevante, como es este caso.
- E2: Vendedor (alta tarea, alta relación): Se recomienda con seguidores con un grado de madurez moderado, en el cual el líder explica las decisiones y da lugar a la réplica. En la práctica, la cultura coreana no permite la réplica o dar una opinión diferente a un superior, lo cual es considerado como

una falta de respeto a menos que sea requerido. Para los chilenos, la consulta e inclusión de los colegas en la toma de decisiones es algo mucho más habitual y no es mal visto, sino deseado.

- E3: Participativo (baja tarea, alta relación): Para subordinados con un grado de madurez moderada a alta, el líder comparte las ideas y facilita la toma de decisiones. En la cultura coreana, los jefes comúnmente no comparten ideas y la toma de decisiones es centralizada en los altos rangos jerárquicos, los rangos más bajos solo ejecutan. Para los chilenos, compartir las ideas es una práctica habitual y se considera normal para la toma de decisiones, como se ha señalado.
- E4: Delegativo (baja tarea, baja relación): Para madurez del subordinado principalmente alta a la tarea, el líder entrega la responsabilidad en la toma de decisiones y su articulación. Esto es algo que sí podemos encontrar en cierta forma bajo la cultura coreana, ya que muchas veces se delega la responsabilidad de una tarea, pero no la toma de decisiones. Se deja muchas veces en manos del empleado cómo ejecuta las decisiones, pero no se le permite decidir por sí solo. Para el chileno, este estilo de liderazgo se adopta principalmente cuando los subordinados poseen un alto grado de madurez y logro de la tarea, tal como lo plantean Hersey y Blanchard en su modelo.

## MATERIALES Y METODOLOGÍA

A fin de contrastar esta hipótesis, es decir, que los estilos de liderazgo situacional se ven afectados por la cultura predominante, se diseñó una herramienta y se la aplicó sobre diversos empleados que tenían experiencias de subordinación tanto con líderes coreanos como con líderes chilenos, dentro del marco de una compañía multinacional coreana de renombre y con presencia en varios países. Se les consultó sobre diversos elementos del modelo de liderazgo situacional, a fin de identificar su nivel de madurez y revisar si, bajo su experiencia personal, ellos consideraban que se cumplían o no estos preceptos tanto con líderes de una cultura como de otra.

Se aplicó esta herramienta sobre el 79% de todos los empleados que pertenecen a esta corporación transnacional coreana, lo que permite alcanzar un nivel de confianza del 96% con un margen de error del 5% sobre esta, lo que representa una muestra significativa sobre el total poblacional. Posteriormente, se agruparon y tabularon estas respuestas y se analizaron en términos cuantitativos y cualitativos para identificar las principales conclusiones.

Las preguntas apuntaban a dos dimensiones principales, a saber:

- Nivel de madurez: Se les pidió a los entrevistados que dieran su opinión respecto a qué grado de madurez identificaban poseer con respecto a una tarea específica que fuera significativa de su experiencia en el trabajo y quehacer diario.
- Estilos de liderazgo contrastados: Se les entregó a los entrevistados un set de preguntas, principalmente de descarte, donde debían señalar, en base a su experiencia y particular visión de comprender a sus líderes, cómo ellos percibían el comportamiento de cada líder frente a diversas situaciones del quehacer empresarial. Se contrastó cada pregunta para líder coreano y líder chileno, los que coexisten dentro de la organización como ya se ha mencionado, como es el caso de muchas transnacionales de la región. Particularmente en el caso en análisis, se da esa dualidad de líderes, ya que siempre el líder de jerarquía más alta, sin importar el área en que se desempeñe, es oriental.

Finalmente, se les pidió a los encuestados que señalaran en sus propias palabras cómo eran caracterizados ambos estilos de liderazgo, con una opinión totalmente libre y anónima. Estas opiniones se recogieron, tabularon y midieron, para generar los resultados que se exponen en la siguiente sección. También se analizó cada palabra del texto libre para identificar en cada tipo de líder si estos estaban asociados a emociones o palabras de índole positiva o negativa.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego de aplicar el material de análisis a un grupo representativo de una compañía de cultura fuertemente oriental situada con base en Latinoamérica, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Niveles de madurez: De los encuestados que participaron, un 33% consideraba que su nivel de madurez respecto a una tarea en específico que fuera representativa de su rol en la empresa era de nivel Alto. Por el contrario, un 63% manifestó poseer un nivel de madurez Medio-Alto. Llama particularmente la atención que dentro de la empresa analizada los niveles de madurez medios a bajos, que serían asociados con estilos de liderazgo del tipo E1 o E2, son significativamente bajos (menos del 4%).

Los resultados se resumen en Tabla 1.

TABLA 1  
*Resultados del Análisis de Nivel de Madurez*

Variable	Subordinados
Alto grado de madurez	33%
Alto-medio	63%
Medio-bajo	3%
Bajo grado de madurez	1%

Fuente: elaboración propia

- Estilos de liderazgo contrastados: Por otro lado, los entrevistados fueron consultados sobre distintas características de sus líderes respecto del estilo de liderazgo que apreciaban en ellos.

Los resultados se observan en Tabla 2 y cada porcentaje representa el grado en que cada estilo de líder ejecuta afirmativamente la variable señalada. Por ejemplo, “delegar con confianza”, con un 95% para el líder chileno versus un 54% para el líder coreano, se puede interpretar como que el líder chileno tiende en una mucho mayor proporción de las veces (un 95% de las veces) a delegar confiando en sus subordinados, mientras que el líder coreano lo hace en menor grado.

TABLA 2  
*Resultados del Análisis de Estilo de Liderazgo*

VARIABLE	Líder Chileno	Líder Coreano
Delegar con Confianza	95%	54%
Interés por opiniones	88%	51%
Supervisión de cerca	63%	44%
Lugar a réplica, opinión	82%	26%
Compartir ideas, decisión	75%	32%
Independencia, articular	86%	55%

Fuente: elaboración propia

En términos generales, se observó que los líderes chilenos, influidos por la cultura occidental, tienen mayor propensión a delegar, confiando en sus subordinados respecto de su nivel de madurez y mostrando mayor

interés en sus opiniones para mejorar una decisión o tomarla. Sin embargo, el líder chileno tiende a supervisar en mucho mayor grado las tareas delegadas que el líder coreano. Por otro lado, poseen una gran apertura a escuchar opiniones y réplicas a sus ideas, así como a compartirlas y ser participativos al momento de decidir, puntos en que el liderazgo coreano es considerablemente más bajo. El líder chileno puede delegar fácilmente tanto en responsabilidades sobre una tarea en particular como en articular un plan de trabajo y ejecutarlo, es decir, entrega mayor independencia a sus subordinados y les permite articular de mejor manera planes incluso si él tomó la decisión de ejecutarlos o no. La cultura chilena posee, entonces, más características de liderazgo E3 Participativo y E4 Delegativo y en menor grado E2 Vendedor. Para la compañía en análisis donde se aplicó este estudio, esos estilos de liderazgo se ajustan mejor a los niveles de madurez de los subordinados que mayoritariamente son D3 y D4.

Por otro lado, el estilo de liderazgo coreano está marcado por una dificultad de delegar con confianza, un bajo grado de interés en las opiniones de los subordinados y un bajo interés en la supervisión directa. La oportunidad de opinar, de replicar una idea o de dar la propia es muy baja, al igual que la de poder manifestar el punto de vista frente a una decisión. Igualmente, la delegación tanto de una decisión como de la implementación de alguna tarea se encuentra dividida, pero es equivalentemente mucho más baja que en el caso de la cultura chilena. Los estilos de liderazgo que más se ajustan a estas características son E1 Indicador y en menor grado E2 Vendedor. Estos estilos de liderazgo son recomendados para niveles de madurez bajos, principalmente D1 y D2, lo que significa subordinados incapaces, con mala disposición e inseguros o buena disposición y confiados.

Ambos estilos pueden contrastarse más fácilmente en la Figura 6.

FIGURA 6  
*Estilos de liderazgo contrastados*



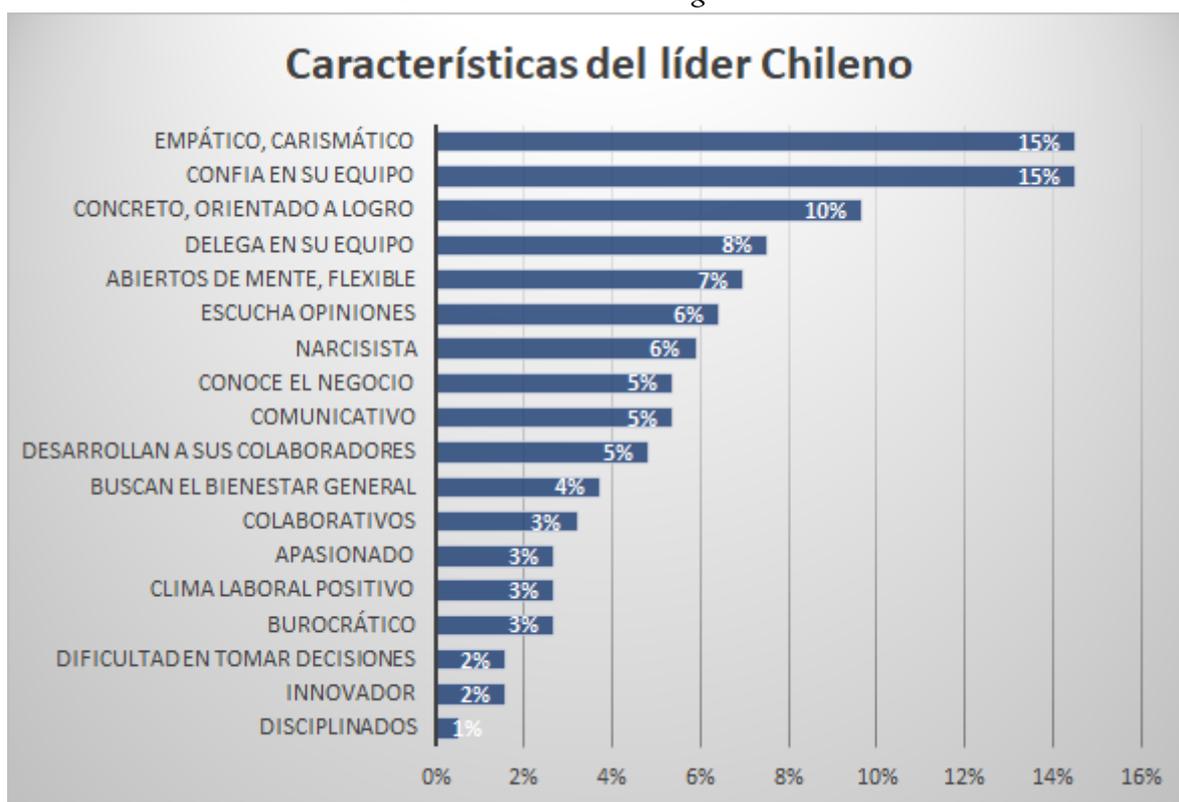
Fuente: elaboración propia

Comparando ambos resultados, puede resultar paradójico, pero no lo es. El estilo de liderazgo que manifiestan los coreanos funciona mejor con subordinados de madurez baja y leve tendencia a media, lo cual se explica por su ontogenia y filogenia a nivel cultural, es decir, fuertemente confusionista, marcada por las jerarquías, militarizada, con alto foco de logro en lo laboral y familiar desde una perspectiva competitiva y

muy demandante. Esto no se traduce en que estos estilos de liderazgo no puedan coexistir con subordinados con niveles de madurez alto; al contrario, esto existe y se da. Al indagar en el racional de esta situación, es decir, cómo un subordinado que posee un alto nivel de madurez respecto de una tarea en particular asociada a su quehacer empresarial puede ser dirigido por un líder con estas características aparentemente contrarias a lo que se menciona en la nutrida teoría sobre liderazgo, la respuesta surge a la luz mediante la observación del ritmo de negocio: esto es sopesado principalmente con una amplia tolerancia a las costumbres y cultura de parte de los subordinados, o sea, el subordinado chileno tiene un umbral de tolerancia amplio respecto a las costumbres coreanas y pone sobre la balanza el bienestar de su equipo por sobre la creación de conflicto continuo por confrontación con su superior.

Respecto de cuáles son las principales características que se pueden observar en un estilo de liderazgo y otro, los consultados manifestaron su opinión, que fue recogida en un texto libre y sometida a análisis lingüístico completo y también a un análisis de sentimientos o emociones de cada una de las palabras principales con las que se expresaron sobre sus respectivos líderes, para conocer de manera general cómo perciben los distintos estilos de liderazgo. La Figura 7 muestra el detalle de cómo son percibidos los líderes chilenos, es decir, del total de opiniones emitidas de forma libre, cuántas veces una cierta característica fue mencionada, expresada en términos porcentuales.

FIGURA 7  
*Características del liderazgo chileno*

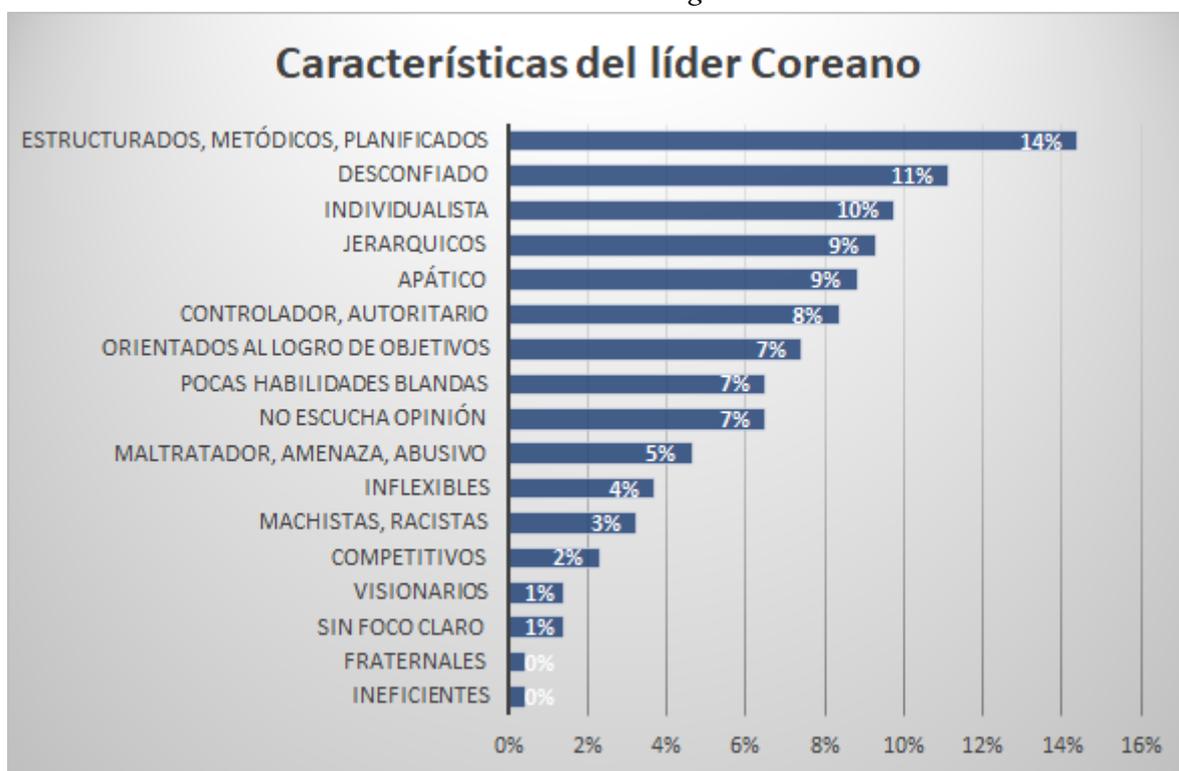


Fuente: elaboración propia

El líder chileno posee una fuerte tendencia marcada por la empatía y carisma, esto es percibido concretamente como la capacidad de ponerse en el lugar de sus subordinados en diversas situaciones de negocio. Igualmente, la confianza en los miembros del equipo es la segunda característica fuerte. Finalmente, destacan características como ser concretos hacia el logro de objetivos y la delegación en su equipo o la flexibilidad al momento de escuchar opiniones diversas. También destacan cualidades calificadas como negativas, por ejemplo, son muy narcisistas, enfocados en sí mismos y burocráticos en menor grado. No

destacan por ser altamente innovadores ni disciplinados. Finalmente, de un total de 18 grandes características identificadas, 15 de ellas tienen connotaciones positivas de acuerdo con el análisis de sentimientos (un 83%), mientras que 3 de ellas tienen connotaciones negativas (solo un 17%).

FIGURA 8  
*Características del liderazgo coreano*



Fuente: elaboración propia

El líder coreano, por su parte, destaca por ser percibido como muy estructurado, metódico y planificado, pero a su vez es muy desconfiado e individualista. Destaca su enfoque hacia las jerarquías y también se destacan por ser apáticos, controladores y autoritarios. Algunas características que se identificaron en menor grado son preocupantes, como ser considerados maltratadores en base a amenazas, machistas y racistas con sus colaboradores a fin de lograr los objetivos propuestos o impuestos. Se observa claramente que es una antítesis del líder chileno que destaca con cualidades muy contrapuestas. Para finalizar, al aplicar el análisis de sentimientos sobre las características mencionadas, de un total de 17 grandes características identificadas, 3 de ellas tienen connotaciones positivas (un 18%), mientras que 3 de ellas tienen connotaciones neutrales (18%), es decir, según el contexto pueden ser consideradas como positivas o negativas y, lo que llama mucho la atención, es que 11 de ellas poseen connotaciones negativas (un 65%).

## CONCLUSIONES

Cuando hablamos de liderazgo, existen tantas definiciones como estudios sobre el tema. Hemos revisado las principales teorías sobre el liderazgo y sus características, pero se ha buscado avanzar un paso más allá al incluir el efecto de la cultura, entendida como el constructo abstracto de comportamientos individuales y sociales, para entender cómo esta puede impactar sobre el estilo de liderazgo situacional.

Se ha comprobado que la cultura oriental, específicamente la coreana, posee fuertes rasgos de liderazgo El Indicador, y en menor grado E2 Vendedor, sin importar el grado de madurez que tengan los subordinados.

Lo anterior es sopesado principalmente por el elevado grado de madurez de los subordinados, que, pese a ello, buscan ser flexibles para mantener la armonía del equipo de trabajo y favorecer el logro de los objetivos de la compañía.

Por otro lado, el líder occidental, fundamentalmente el chileno, posee cualidades más marcadas de liderazgo E3 Participativo y en menor grado E4 Delegativo, muy en línea con el nivel de madurez de sus seguidores. Para una cultura occidental es más fácil adaptar el nivel de liderazgo a diferentes niveles de madurez, mientras que, para un liderazgo oriental, es mucho más complejo modificar su estilo de liderazgo y desmarcarlo de su influencia cultural. Lo anterior provoca que los subordinados perciban y caractericen el estilo de liderazgo con tipologías percibidas como negativas, generalmente hablando, mientras que al estilo occidental lo perciben como positivo, dado que culturalmente la inclusión y valoración de las opiniones y participación del subordinado son bien vistas. Lo anterior se puede comprobar con el análisis lingüístico y de emociones, donde las cualidades de un líder oriental, específicamente coreano, son percibidas en más de la mitad como negativas, mientras que en el caso del occidental sobre el 80% son percibidas como positivas.

En conclusión, el liderazgo situacional enfrentado a una cultura con mucha historia, fiel respecto de sus creencias fundamentales, presentará dificultades para moverse en la curva de estilos del líder, adaptándose a los diversos niveles de madurez de sus subordinados, impactando negativamente en su efectividad práctica para el logro de los objetivos. Un líder inmerso en una cultura muy diferente a la propia también encontrará dificultades para adaptar su estilo, perjudicando el logro de las metas corporativas, pero podrá ser más flexible al adaptar su estilo, mitigando en parte este efecto.

Este estudio permite ampliar considerablemente las líneas de investigación futuras respecto del efecto que tiene la cultura tanto a nivel de país como de sociedad o incluso organizacional y de cómo esta influye sobre los postulados de las diversas teorías de liderazgo existentes. Al tratarse de compañías multinacionales, es factible aplicar estos mismos métodos y herramientas sobre otras culturas, además de sobre la occidental versus oriental, para evidenciar si lo que se ha observado en este caso particular es extrapolable a otras culturas occidentales, y también poder medir en qué grado, mayor o menor, se vean afectados los estilos de liderazgo.

## REFERENCIAS

- Blake, R. y Mouton, J. (1969). *El modelo del cuadro organizacional*. Addison Wesley.
- Blanchard, K. (1982). *The one minute manager*. William Morrow & Company, Inc.
- Carmen-Panta, K. y Masias-Castillo, R. (2017). *Factores relevantes en las teorías de la administración*. Programa Académico de Administración de Empresas, Universidad de Piura.
- Castro, A. y Lupano, M. L. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de Psicología*, (89), 7-28.
- Cívico, A. (25 de mayo de 2019). Por qué fracasan los gerentes. *La República*. <http://www.larepublica.co/analisis/ald-o-civico-2765870/por-que-fracasan-los-gerentes-2866267>
- Del Prado, L. (1998). *Liderazgo y Gestión de Personal*. Fundación OSDE.
- Herrero, J. (2002). *¿Qué es cultura?* SIL. <http://www.capacitar.sil.org/antro/cultura.pdf>
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1969). *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2005). *Comportamiento Organizacional*. McGrawHill.
- Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección*. Trillas.
- Pérez, V. (2017). *La cultura de Corea del Sur: un país profundamente confucionista*. Centro de Estudios Asiáticos, Universidad Autónoma de Nueva Leon. <https://hipertextual.com/2017/03/corea-del-sur-confucionismo>
- Quevedo, A. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: octógono* [Tesis del Programa Académico de Ingeniería Industrial, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional Pirhua.

- Real Academia Española. (s.f.). Influencia. En *Diccionario panhispánico del español jurídico*. Recuperado el 08 de noviembre de 2021 de <https://dpej.rae.es/lema/influencia>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 3-18.
- Sánchez López, J. A. (2015). *Dirección y Liderazgo: estilos, técnicas y recursos de dirección, gestión y liderazgo*. [https://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-modelo-del-grid-gerencial/#Modelo\\_del\\_Grid\\_Gerencial](https://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-modelo-del-grid-gerencial/#Modelo_del_Grid_Gerencial)
- Statista. (2020). Producto interno bruto por país en América Latina y el Caribe en 2020. <https://es.statista.com/estadisticas/1065726/pib-por-paises-america-latina-y-caribe/>
- Steizel, S. (2015). *La influencia interpersonal hacia arriba en entornos virtuales de trabajo* [Tesis de Doctorado, Universitat Oberta de Catalunya]. Repositorio Institucional O(2).
- Stogdill, R. (1999). *Teorías e Investigación del Liderazgo*. Edansa.
- Sy Corvo, H. (16 de febrero de 2019). *Grid gerencial de Blake y Mouton: elementos y estilos*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/grid-gerencial-blake-y-mouton/>
- Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 51, 162-180.
- Vásquez, K. (s.f.). *Taller de Liderazgo*. Instituto Tecnológico de Tijuana. <https://sites.google.com/site/tallerdeliderazgoomurillo/unidad-i-liderazgo>
- Villareal, M., Hernández, F. y Zamudio, C. (2014). *La administración estratégica. Nuevas formas de liderazgo en la empresa*. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Zambrano, M., Galviz, J. y Martínez, A. (2013). Propuesta de programa de formación profesional basado en la teoría del clima organizacional de R. Likert. *Revista Evaluaciones e Investigación*, 10(1).