



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES

Liderazgo desde una perspectiva transcultural

Autor/a: Cristina Moragón Corella
Director/a: Jesús Labrador Sánchez

Madrid
2020/2021

Resumen

Tener en cuenta las diferencias interculturales existentes resulta cada vez más necesario para comprender el liderazgo, en un mundo tan globalizado. A través de este trabajo, se pretende comprender los distintos estilos de liderazgo existentes en cada cultura, a través de los distintos modelos interculturales. Al ser estudiado el liderazgo desde este marco teórico, en un primer lugar se exponen distintas definiciones sobre cultura y liderazgo, así como la relación entre ambos. En segundo lugar, se exponen los modelos teóricos. Estos son la Encuesta Mundial de Valores de Ronald Inglehart, el Modelo de las 6 dimensiones Culturales de Hofstede y el proyecto GLOBE. En este último modelo se exponen 9 dimensiones culturales, 6 dimensiones globales del liderazgo y los 10 grupos culturalmente más representativos. Utilizando estos tres modelos teóricos, además de una entrevista a una Directora de Recursos Humanos de una importante multinacional, se ha realizado una comparación entre dos países, Australia y España. A través de este análisis se pretende observar la relación entre los distintos modelos teóricos en un ámbito más práctico. Por último, se muestran las limitaciones de los modelos teóricos y se pone en relieve el impacto de la globalización en el estudio del liderazgo.

***Palabras clave:** liderazgo, cultura, dimensiones culturales, Encuesta Mundial de Valores, Hofstede, proyecto GLOBE, estilos de liderazgo, grupos culturalmente representativos.*

Abstract

Nowadays, in a global world, intercultural differences must be considered in order to understand leadership. The aim of this project is to understand the different styles of leadership in each culture through different intercultural models. Having chosen this theoretical framework, different definitions of culture and leadership are initially exposed, as well as the relationship between them. Secondly, the intercultural models are presented. These are World Values Survey, by Ronald Inglehart; Hofstede's six Cultural Dimensions model; the GLOBE project with its nine cultural dimensions, its six leadership global dimensions and the ten most culturally representative groups. Using these models, in addition to an interview with a Human Resources Director of a major multinational, a comparison between two countries, Australia and Spain, has been made. Through this analysis, the link between the different theoretical models in a more practical field is observed. Finally, the limitations of the models are shown and globalization's impact in the study of leadership is highlighted.

***Keywords:** leadership, culture, cultural dimensions, World Values Survey, Hofstede, project GLOBE, leadership styles, culturally representative groups.*

Índice

1. Introducción.....	1
2. Concepto de cultura	2
3. Concepto de liderazgo	3
4. Modelos teóricos del liderazgo intercultural	5
4.1.Encuesta Mundial de Valores (World Values Survey, WVS).....	5
4.2.Modelo de las 6 dimensiones culturales de Hofstede	7
4.3.Proyecto GLOBE.....	10
5. Comparación entre España y Australia	14
5.1.Comparación según los modelos de Hofstede y GLOBE.....	14
5.2.Comparación según el World Values Survey (WVS)	22
5.3.Comparación según las 6 dimensiones globales del liderazgo, proyecto GLOBE	23
5.4.Conclusión	26
6. Discusión	27
7. Referencias	28

Introducción

El estudio del liderazgo resulta esencial, ya que a pesar de poder encontrar numerosas investigaciones acerca de ello, no existe una definición única y compartida acerca de este término (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004). Además, resulta de gran importancia trasladar dicho concepto a un dominio cultural. Únicamente mediante el estudio de la cultura se puede adquirir una perspectiva global. Según Schein (2010), el liderazgo y la cultura son conceptos que están estrechamente relacionados. Por ello, cabe preguntarse, ¿aquel considerado como un buen líder en España, puede ser considerado también como un líder eficaz en Australia?, ¿y en Japón o Brasil? Tener en cuenta las diferencias interculturales existentes resulta cada vez más necesario en un mundo tan conectado e internacionalizado. Las empresas se expanden y requieren nuevos líderes a cargo de sus filiales. Por ello, para el Departamento de Selección resulta esencial conocer qué atributos son los mejor valorados en un líder, dependiendo de cada cultura. Gracias a mis prácticas, realizadas en el Área de Selección de Personal de una empresa multinacional, he podido conocer de primera mano las dificultades que supone para el reclutador distinguir qué características debe buscar y valorar en un líder, dependiendo del país, y, por ende, de la cultura.

Durante el periodo de prácticas, pude darme cuenta de la importancia del liderazgo en las organizaciones. Inicialmente comencé a cuestionarme qué significaba ser un buen líder y qué características lo conformaban. Posteriormente, a raíz de la presentación de un proyecto, en el que estaban presentes los distintos gerentes y directores internacionales de la compañía, me sorprendió observar sus características tan dispares. Por lo tanto, me surgieron varias cuestiones: ¿existen distintos estilos de liderazgo según el país en el que se practique? Y si es así, ¿qué características se valoran en mayor o menor medida en cada cultura? A estas, entre otras cuestiones, se les busca dar respuesta en este trabajo. Realizar el trabajo de fin de grado pudiendo relacionar ambos campos, cultura y Recursos Humanos, me resulta fascinante. Desde muy pequeña me he sentido interesada por las diferencias entre individuos y culturas. Además, en un futuro me gustaría poder orientar mi carrera profesional hacia el ámbito internacional, dentro del área de Recursos Humanos. Por lo tanto, este trabajo personalmente me permite aprender más acerca del ámbito al que me quiero dedicar profesionalmente. Asimismo, puede resultar de ayuda para otros campos que no se dediquen explícitamente al área de Recursos Humanos, como

la política, relaciones internacionales, sociología o psicología, dadas sus implicaciones internacionales y sociales.

La intención de este trabajo es realizar una comparación transcultural sobre el liderazgo. Para ello, se pretende exponer inicialmente los distintos modelos teóricos que tratan sobre el liderazgo intercultural. A través del estudio de las distintas dimensiones culturales (expuestas en dichos modelos) se quiere comprender los valores y características culturales que determinan el estilo de liderazgo predominante en cada país. Así, se propone analizar las diferencias entre dos países, utilizando como marco de referencia las dimensiones expuestas en el anterior objetivo. Como países a comparar, se han escogido Australia y España. España por ser mi país de origen y residencia, por ya conocer su cultura y por el interés de comparar esta con otras. Australia, porque a pesar de ser un país que se encuentra dentro del grupo Anglosajón en el proyecto GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004), tiene ciertas diferencias con otros países de este mismo grupo y puede resultar interesante su estudio. Además, puedo disponer de información cercana en cuanto al liderazgo australiano, pudiendo incluir una entrevista con una directora de Recursos Humanos de dicho país.

Con todo ello, en un primer lugar, se explicarán los conceptos de cultura y liderazgo. En segundo lugar, se expondrá mediante una revisión bibliográfica las distintas teorías del liderazgo intercultural. Con ello, se pretende aportar una perspectiva global y actualizada de los distintos estilos de liderazgo más valorados en cada cultura, según sus valores y creencias. Por último, se pretende realizar un análisis comparativo entre Australia y España con el fin de aportar una visión más concisa y esclarecedora de sus diferencias con respecto a la cultura y estilo del liderazgo.

Concepto de cultura

El concepto de cultura es complejo ya que no existe una única definición del término (Molero, 2002). La cultura es el conjunto de creencias, conocimientos, leyes, normas morales y costumbres que son adquiridas por un individuo de una sociedad (Adler, 1997). Además de ello, son valores, motivos, identidades, interpretaciones o significados compartidos por los miembros de un grupo, sobre acontecimientos o experiencias significativas (GLOBE 2020, 2016-2020a). Según Schein (2010) la cultura es algo inherente y necesario en cualquier grupo. A través de la cultura, los grupos

afrontan problemas externos como la adaptación al medio, y problemas internos como la coordinación y el funcionamiento del grupo.

La cultura es aquello que programa de forma colectiva a la mente (Hofstede, 2011). Son parámetros que comparten todos los miembros de un grupo, lo que permite la diferenciación entre colectivos de forma significativa (GLOBE 2020, 2016-2020a). La cultura es un conjunto de patrones de conducta aprendidos transgeneracionalmente a través de la imitación y el lenguaje (Adler 1997). Patrones tanto explícitos como implícitos, y su adquisición y transmisión a través de los símbolos es distintivo de los grupos humanos (Kroeber y Kluckhohn, 1952).

La cultura es el modo de vivir de un determinado grupo de personas (Adler, 1997) y sus tradiciones y valores son el núcleo central de lo que conforma toda cultura según Kroeber y Kluckhohn (1952). Todas las definiciones expuestas señalan que la cultura está constituida por un conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas comunes por un grupo de individuos con una historia y estructura social común (Molero, 2002).

Rico (2009) plantea la importancia que tiene la cultura sobre el estilo y características del liderazgo, además de sobre los procesos organizacionales. A pesar de ello, afirma que en la actualidad no existe de forma consensuada una relación entre ambos términos. Por otro lado, Schein (2010) defiende que la cultura y el liderazgo son dos conceptos fuertemente vinculados. Por ello, afirma que, al llevar a cabo la práctica del liderazgo sobre un grupo, se manejan sus culturas, incluso pudiéndose crear nuevas. Asimismo, se puede entender que la cultura delimita el tipo de liderazgo que surge en una sociedad y viceversa. Por ello, es importante determinar qué concepto se define como variable dependiente e independiente (Molero, 2002).

Concepto de liderazgo

Existen varias definiciones sobre el concepto liderazgo, debido a que es un término que viene siendo estudiado de forma científica desde el siglo XX. Sin embargo, actualmente no existe una definición única y consensuada sobre ello (Solano et al., 2007). Esto es debido a la complejidad del fenómeno (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004) y al debate existente sobre si es considerado un rasgo inherente de la persona o un proceso adquirido con el tiempo (Northouse, 2021).

El liderazgo se ha estudiado como: rasgo de la persona, conducta, interacción social, proceso de percepción y proceso de influencia (Bass y Riggio, 2006). En torno al debate sobre rasgo y proceso, si el liderazgo se considera como un rasgo, las personas son las que poseerían de forma innata las cualidades y características diferenciadoras del resto. Por otro lado, si se considera como un proceso, este fenómeno dependería íntegramente del contexto en el cual surge y no de la persona (Northouse, 2021).

Los diferentes intentos de definición y redefinición convierten al concepto de liderazgo en un concepto cada vez más confuso y plantean más interrogantes que soluciones (Rico, 2009). Desde una perspectiva histórica, las primeras definiciones del término se centran en el uso del poder y la autoridad. Más adelante, en los rasgos y conductas de la persona. Posteriormente, en la relación entre los miembros de un grupo, los líderes y seguidores, en un contexto específico (Gibson et al., 2011). Esto último lo sugirieron en 1990 Bass y Stogdill, el liderazgo como un tipo de interacción entre los miembros de un grupo. En el cual, el líder tendría como objetivo mantener unas expectativas y competencias altas, de cara a la resolución de problemas y el logro de objetivos. En 2001, Zaccaro planteó la necesidad de una figura de liderazgo en las organizaciones, como guía hacia objetivos estratégicos. En 2004, el equipo de investigación de GLOBE definió el liderazgo como la capacidad de un individuo para influir y motivar a otros, para que estos últimos contribuyan en el éxito y eficacia de las organizaciones de las que son miembros (House et al, 2004).

Son tantos los que han intentado abordar el concepto de liderazgo que a pesar de no encontrar una definición unánime se pueden encontrar algunas características comunes. En la actualidad, según Yukl (2008) y Northouse (2021), el liderazgo es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros para estructurar, dirigir y facilitar actividades o relaciones dentro de un grupo con el fin de lograr unos objetivos comunes. Según Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004), el liderazgo es un proceso de influencia natural entre un líder y sus seguidores. Este proceso puede ser explicado por las características y conductas del líder, por las percepciones y atribuciones de sus seguidores y por el contexto en el que se produce dicha influencia.

Según el contexto en donde se lleve a cabo su práctica, la efectividad del liderazgo se verá influenciada. Si el contexto difiere del habitual, la concepción del líder variará por parte de sus seguidores. Esto se debe a las variables culturales propias del entorno (House, Javidan, Hanges y Dorfman, 2002).

Modelos teóricos del liderazgo intercultural

Encuesta Mundial de Valores (World Values Survey, WVS).

A principios de 1980, seis universidades europeas crearon la Encuesta Europea de Valores (European Values Survey) debido a una creciente preocupación por la pérdida de la fe y valores cristianos. Este cuestionario sobre creencias y valores fue aplicado a la población de sus respectivos países, mediante encuestas públicas (World Values Survey [WVS], 2021). Posteriormente, el sociólogo americano Ronald Inglehart expandió la Encuesta Europea de Valores a Estados Unidos, llamándose Encuesta Mundial de Valores o WVS (World Values Survey). Se cambió el foco de estudio y se comenzó a aplicar esta encuesta de forma periódica cada 10 años (Hofstede 2011). Actualmente, es el estudio empírico internacional más grande de ámbito no comercial sobre los valores y creencias humanas. Su ronda más reciente, la 7ª, ha tenido lugar desde mediados de 2017 hasta mediados de 2020, en donde se incluyen a 120 países de todos los continentes, representando así al 94,5% de la población mundial (World Values Survey [WVS], 2021).

A partir del análisis de los datos del WVS se generó en 2020 el Mapa Mundial Cultural de Inglehart y Welzel (Inglehart-Welzel World Cultural Map, WCM). Este mapa presenta la evidencia empírica de que, a pesar de estar produciéndose un cambio cultural mundial en una misma dirección, los distintos países continúan teniendo una cultura y tradición única e individual, debido a su historia pasada (Beugelsdijk y Welzel, 2018). El WCM cuenta con dos dimensiones, las cuales se exponen a continuación (WVS, 2021).

Valores Tradicionales vs. Seculares. Las sociedades con valores más tradicionales otorgan una gran importancia a la religión, el respeto a la autoridad, la importancia de los vínculos entre padres e hijos y las tradiciones familiares. Esto se encuentra relacionado con altas tasas de fertilidad, alto orgullo nacional y actitudes proteccionistas. En el polo opuesto se encuentran las sociedades con valores más seculares (Inglehart y Welzel, 2005).

Valores de Supervivencia vs. Autoexpresión. Las sociedades con altos valores de supervivencia son aquellas que se encuentran moldeadas por una inseguridad existencial, rigidez cognitiva y una mayor necesidad de control. Estas sociedades otorgan una mayor importancia a la seguridad económica y propia del ser humano y suelen sentirse amenazadas por las diferencias. Por ello, el cambio cultural, la diversidad étnica o los roles de género no tradicionales son vistos como amenazantes. Esto está ligado con una

perspectiva etnocentrista y bajos niveles de confianza y tolerancia (WVS, 2021). Por otro lado, en las sociedades en las cuales predomina más la autoexpresión se otorga una mayor importancia a la tolerancia, confianza, el bienestar propio, el medio ambiente y se produce un mayor énfasis en la participación económica y política. Estos valores emergen en las sociedades postindustriales que tienen altos niveles de seguridad existencial y libertad individual. (Inglehart y Welzel, 2005). Cuando la seguridad y la libertad se encuentran en un compromiso, se prioriza la primera porque es necesaria para la supervivencia. Cuando la persona se siente en un entorno seguro se prioriza en cambio la libertad, porque es esencial para crecer y prosperar (Beugelsdijk y Welzel, 2018).

En el mapa que se expone a continuación se muestra dónde se encuentra cada país, en relación con sus puntuaciones obtenidas en cada una de estas dos dimensiones.

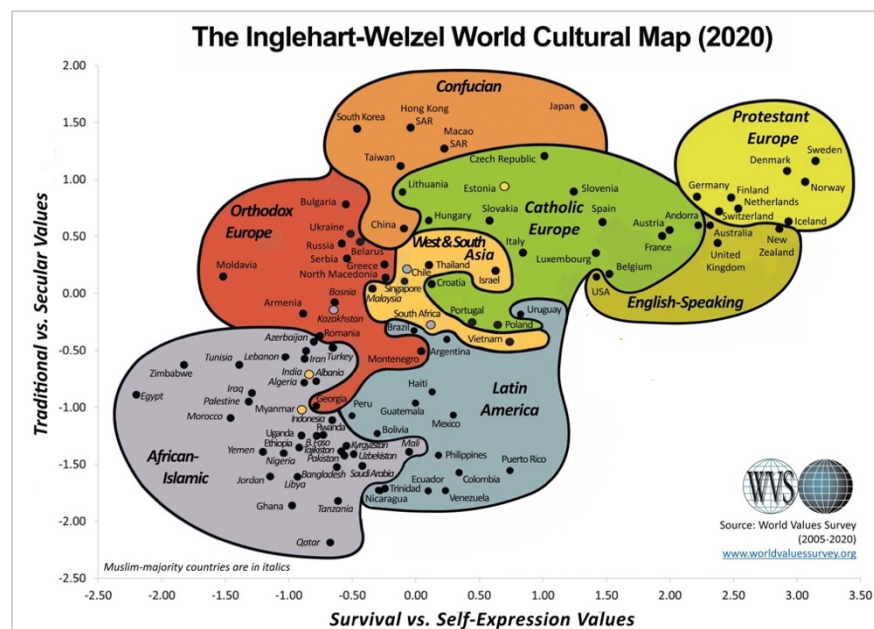


Figura 1. Mapa cultural de valores. Recuperado de: World Values Survey (2021).

En el eje vertical se encuentra la dimensión de los valores Tradicionales vs. Seculares, y en el eje horizontal la de los valores de Supervivencia vs. Autoexpresión. Situándose en el extremo inferior izquierdo se encuentran los países con valores más tradicionales y ligados a la supervivencia. En el extremo opuesto, los países con valores más seculares y de autoexpresión. Las puntuaciones de un país pueden desplazarse respecto a ambos ejes. Esto sucede cuando el país experimenta un aumento en su nivel de vida o un cambio hacia una sociedad más post-industrializada. Por lo tanto, un movimiento diagonal supondría un cambio en ambas dimensiones (WVS, 2021).

Modelo de las 6 dimensiones culturales de Hofstede.

Geert Hofstede fue un investigador que mediante un número limitado de dimensiones logró facilitar la comprensión de la diversidad cultural internacional. Proporcionó una medición consistente de estas diferencias a través de las puntuaciones propias de cada país (Hofstede Insights, 2021c). Hofstede construyó su marco de referencia a través de los datos recopilados de diferentes estudios aptitudinales pertenecientes a IBM (Beugelsdijk y Welzel, 2018). En el modelo de las 6 dimensiones culturales de Hofstede, las primeras cuatro son originalmente suyas, propuestas en 1980. La quinta y sexta dimensión fueron añadidas posteriormente en 1988 y 2010, respectivamente (Hofstede, 2011). A continuación, se expondrán estas 6 dimensiones.

Distancia de Poder. Referido a la desigualdad entre personas. Esta dimensión es definida como la medida en la que los miembros con menos poder de las sociedades aceptan y esperan que el poder se distribuya de forma no equitativa. Esto significa que el nivel de inequidad de una sociedad es aprobado tanto por los líderes como sus seguidores (Hofstede Insights, 2021b). Según Hofstede (2011), el poder y la desigualdad son aspectos fundamentales en cualquier sociedad. Aunque la desigualdad esté presente en toda sociedad, podemos encontrarla en diferentes grados en cada cultura. En Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) la Distancia de Poder era mayor en los países de Europa del Este, en los latinos, asiáticos y africanos. Por el contrario, esta dimensión tendía a la baja en los países occidentales de habla inglesa y germánicos.

Evitación de la Incertidumbre. Referido al nivel de estrés en una sociedad de cara a un futuro incierto (Hofstede 2011). Esta dimensión no se refiere a la evitación del riesgo, si no a la tolerancia de una sociedad respecto a la ambigüedad o incertidumbre (Hofstede Insights, 2021b). Es decir, en qué medida los miembros una sociedad se van a sentir cómodos o incómodos con respecto a situaciones inestructuradas, diferentes o desconocidas (Hofstede, 2011). Las culturas con un alto índice de Evitación de la Incertidumbre tratan de minimizar toda posibilidad de encontrarse con esas situaciones mediante estrictos códigos de conducta y normas. Además, se encuentra que sus miembros se caracterizan por una alta emocionalidad y un nerviosismo interior (Hofstede Insights, 2021b). Por otro lado, las culturas con un bajo índice de Evitación de la Incertidumbre se muestran más tolerantes y abiertos a distintas opiniones y puntos de vista. Tienden a tener menos reglas y no se espera que expresen una alta emocionalidad (Hofstede, 2011). En Hofstede et al. (2010) los países con un alto índice de Evitación de

la Incertidumbre son los países del este y centro de Europa, los de habla alemana, los latinos, y Japón. Por otro lado, tienen un bajo índice de Evitación de la Incertidumbre los países de habla inglesa, los países nórdicos y China.

Individualismo vs. Colectivismo. Cabe destacar que la dimensión actual se constituye a raíz de la integración de la dimensión propuesta por Minkov llamada Universalismo vs. Exclusionismo (Hofstede et al., 2010). Dentro del polo Individualista podemos encontrar culturas en donde los vínculos entre los individuos son débiles. Cada uno cuida de uno mismo y de su familia nuclear (Hofstede Insights, 2021b). Por otro lado, dentro del polo colectivista encontramos culturas en las cuales los miembros son integrados desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados. Se otorga gran importancia a la protección del grupo, normalmente incluyendo a la familia extensa, y se caracterizan por una lealtad inquebrantable. (Hofstede, 2011). En Hofstede et al. (2010) se encuentra que el Individualismo tiende a desarrollarse en los países occidentales, mientras que el Colectivismo se desarrolla en los países del este y menos desarrollados. Podemos encontrar sin embargo a Japón en una posición intermedia.

Masculinidad vs. Femenidad. Referido a la división de las emociones según los roles de género. La Masculinidad se expresa como asertividad y competitividad y la Femenidad como modestia y cuidado (Hofstede Insights, 2021b). Los estudios iniciales del IBM revelaron que las puntuaciones de las mujeres diferían menos entre las distintas culturas que las de los hombres. Por ello, los países masculinos muestran mejor la diferencia entre los valores de las mujeres y los hombres que los femeninos (Hofstede et al., 1998, citado en Hofstede, 2011). En los países femeninos, las mujeres y los hombres tenían en la misma medida los valores de modestia y cuidado. Sin embargo, en los masculinos, se encontraba que, aunque las mujeres tenían también los valores de asertividad y competitividad, estos se daban en menor medida que en los hombres (Hofstede, 2011). En Hofstede et al. (2010) se encuentra una alta Masculinidad en países como Japón, Alemania, y algunos latinos como Italia y México. Moderadamente alta en los países occidentales de habla inglesa. Es moderadamente baja en algunos países latinos como Francia, España, Portugal o Chile y en países asiáticos como Corea y Tailandia. Por último, se encuentra baja Masculinidad en los países nórdicos y en los Países Bajos.

Orientación a Largo Plazo vs. Orientación a Corto Plazo. Referida a la elección del foco de esfuerzo en cuanto al presente o el futuro (Hofstede Insights, 2021b). En 1980, su primer autor, el psicólogo canadiense Michael Harris Bond, llama a esta dimensión Dinamismo Confuciano del Trabajo (Confucian Work Dynamism). Esto fue debido a que

tras pasar un cuestionario se encontraron puntuaciones similares entre varios países. Cada uno de estos países tenía en común una historia previa ligada a la religión confuciana. Por lo tanto, estas culturas se asociaron con los valores de trabajo duro y esfuerzo. Además, se encontró que esta dimensión tenía relación y podía medir el crecimiento económico de una sociedad. Como ninguna de las cuatro anteriores dimensiones del IBM estaba ligada con ello, Hofstede pidió permiso a Bond para incluirla como una quinta dimensión (Hofstede, 2011). Esta fue integrada en 1991 en su libro *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Franke, Hofstede y Bond, 1991, citado en Hofstede, 2011). En Hofstede et al. (2010), esta quinta dimensión se renovó mediante la fusión de los ítems del WVS y de la dimensión de Monumentalismo vs. Flexhumildad de Minkov. Cabe destacar que en contextos empresariales se denomina a las sociedades con Orientación a Corto Plazo sociedades normativas y a las de Largo Plazo sociedades pragmáticas (Hofstede Insights, 2021b).

Los valores asociados al Largo Plazo son la perseverancia, el ahorro y establecer un orden social por estatus. En cambio, los valores del polo de Corto Plazo son: el respeto por la tradición, la obligación de una reciprocidad social, protegerse a uno mismo, firmeza y estabilidad personal (Hofstede, 2011). Los países Orientados a Largo Plazo son los países de Asia del Este, seguidos por los países occidentales y de Europa central. Se puede encontrar una orientación intermedia en los países del sur y norte de Europa, y del sur de Asia. Por último, en el polo de Orientación a Corto Plazo se encuentran Estados Unidos, Australia, Latinoamérica, África y países musulmanes (Hofstede et al., 2010).

Indulgencia vs. Contención. Esta dimensión fue añadida por primera vez en el libro de 2010 de Hofstede, para complementar a las anteriores cinco, ya que no cubrían ciertos aspectos de las sociedades (Hofstede 2011). Esta dimensión fue creada a raíz de un estudio realizado por el investigador búlgaro Michael Minkov en 2007, a partir de los datos extraídos del WVS (Hofstede et al., 2010). Indulgencia se refiere a la gratificación de los deseos e impulsos básicos humanos. Contención representa el control de estas gratificaciones y la regulación de ellas mediante estrictas medidas sociales (Hofstede Insights, 2021b). Se encuentra una mayor Indulgencia en América del Norte y del Sur, en Europa occidental y en algunos países de África subsahariana. Por el contrario, los países con unas mayores puntuaciones en Contención son los de Europa del Este, los asiáticos y los países musulmanes. Destacan los países de Europa mediterránea por sus puntuaciones intermedias (Hofstede, 2011).

Proyecto GLOBE.

GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness) es al mismo tiempo un proyecto de investigación y una entidad (House et al., 1999). El proyecto de investigación se inició en 1993 con Robert House como investigador principal cuando se le ocurrió la idea de crear un estudio a escala internacional sobre el liderazgo, la cultura y las organizaciones (GLOBE 2020, 2016-2020c). Sin embargo, el proyecto no fue fundado hasta octubre del mismo año, cuando se contrató al resto del equipo de investigación (Rico, 2009). Por otra parte, la entidad está formada por una red de 200 investigadores provenientes de 62 culturas diferentes (GLOBE 2020, 2016-2020b).

El meta-objetivo de GLOBE es el desarrollo empírico de una teoría que pueda conocer, describir y predecir el impacto que tienen las variables culturales en el liderazgo y en la efectividad de los procesos organizacionales. El modo de alcanzar este objetivo fue mediante el desarrollo de un cuestionario que consta de 753 ítems y fue aplicado en 62 culturas diferentes (House et al., 1999). Estas 62 culturas fueron organizadas en 10 grupos culturalmente más representativos, donde se tomaron los datos de más de 17.000 gerentes en casi 1,000 organizaciones (GLOBE 2020, 2016-2020b; House et al., 2004). El cuestionario mide a través de 9 dimensiones cuantificables la cultura de cada sociedad y organización, las cuales se exponen a continuación según House et al. (2004).

Evitación de la incertidumbre. Mide el grado en el que una sociedad, grupo o cultura trata de evitar la imprevisibilidad de acontecimientos futuros, basándose en reglas, normas y procedimientos.

Distancia de Poder. Mide el grado de aceptación por parte de una sociedad a la desigualdad de poder, la autoridad, el control y los privilegios según el estatus social.

Colectivismo I: Colectivismo de la Sociedad. Mide el grado en el que una sociedad recompensa la realización de acciones conjuntas, así como la distribución colectiva de sus recursos.

Colectivismo II: Colectivismo Grupal. Es el grado en el que las personas de una sociedad muestran orgullo, lealtad y cohesión hacia un grupo o familia.

Igualitarismo de Género. Mide el grado en el que una sociedad minimiza el trato diferencial y desigualdad entre géneros.

Asertividad. Mide el grado en el que las personas de una sociedad tienden hacia la confrontación, agresividad, asertividad o dominancia en sus relaciones interpersonales.

Orientación al Futuro. Mide el grado en el que una sociedad refuerza conductas como la planificación e inversión a largo plazo. Frente a la gratificación momentánea.

Orientación al Rendimiento. Mide el grado de recompensa que una sociedad otorga a sus miembros por la mejora del desempeño, la excelencia y la innovación.

Orientación Humana. Mide el grado de recompensa que otorga una sociedad a sus miembros por expresar valores como: altruismo, generosidad, amabilidad y justicia.

Cada una de estas dimensiones se divide en dos polos. La forma Práctica de la dimensión hace referencia a cómo se comporta esa dimensión en la realidad actual y los Valores expresan cómo debería ser esa dimensión según la teoría, las aspiraciones o los ideales (House et al., 2004). A continuación, se expone una comparación entre las 9 dimensiones del proyecto GLOBE y el Modelo de las 6 dimensiones culturales de Hofstede, anteriormente expuesto.

Tabla 1

Comparación entre las dimensiones culturales de Hofstede y el proyecto GLOBE.

Modelo de las 6 dimensiones culturales de Hofstede.	Proyecto GLOBE.
	Evitación de la Incertidumbre
	Distancia de Poder
Individualismo vs Colectivismo	Colectivismo Grupal
/	Colectivismo de la Sociedad
Masculinidad vs Femenidad	Igualitarismo de Género
	Asertividad
/	Orientación Humana
Orientación a Largo Plazo vs Corto Plazo	Orientación al Futuro
/	Orientación al Rendimiento

Nota. Información obtenida de House et al. (2004).

Otro de los objetivos del estudio GLOBE era reunir las características universales que conforman un liderazgo efectivo. De esta manera, se pretendía diferenciar qué atributos del líder forman parte del ámbito cultural y cuales del individual. Los resultados del estudio denominaron a las características compartidas por la cultura como Teorías Implícitas del Liderazgo Respaldadas Culturalmente o CLTs (Culturally endorsed implicit Leadership Theories; GLOBE 2020, 2016-2020a; House et al., 1999). A partir de estas CLTs, se establecieron 6 dimensiones globales y 21 dimensiones primarias del liderazgo, las cuales describiré según GLOBE 2020 (2016-2020a).

Liderazgo Carismático Basado en Valores o C/V-B (Carismatic/ Value-Based). Se caracteriza por motivar e inspirar a los colaboradores, esperando por su parte un alto rendimiento. Incluye las siguientes 6 dimensiones primarias del liderazgo: integridad, autosacrificio, inspirador, decisivo, visionario y orientado al desempeño.

Liderazgo Orientado al Trabajo en Equipo o TO (Team Oriented). Se le otorga importancia a la creación de un equipo de forma cohesionada y con un objetivo común. Incluye 5 dimensiones primarias del liderazgo: diplomático, colaborador, integrador de equipo, malévolo (puntuación inversa) y administrativamente competente.

Liderazgo Participativo o P (Participative). El grado en el que se permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Incluye 2 dimensiones primarias del liderazgo: autocrático y no participativo (ambas puntuaciones inversas).

Liderazgo Humanista o HO (Humane Oriented). Se caracteriza por ser comprensivo, generoso, considerado y compasivo. Incluye 2 dimensiones primarias del liderazgo: orientación humana y modestia.

Liderazgo Autónomo o A (Autonomous). Se caracteriza por ser independiente, individualista y único. Se mide a través de una única dimensión primaria del liderazgo llamada del mismo modo que la dimensión global.

Liderazgo Autoprotector o SP (Self-Protective). Se caracteriza por guardar las apariencias y buscar una mejora en su nivel de estatus para así protegerse a sí mismo y al grupo. Incluye 5 dimensiones primarias del liderazgo: egocéntrico, protección de uno mismo, creador de conflicto, consciente del estatus y procedimental.

De estos CLTs, el liderazgo Carismático Basado en Valores es el mayormente apoyado a nivel mundial y, por tanto, el que se muestra como sinónimo de un liderazgo efectivo (Rico, 2009). Sin embargo, dependiendo de la cultura de cada país, se respaldan en mayor o menor medida unos u otros CLTs. Para facilitar su estudio, como se ha expuesto anteriormente, GLOBE agrupó 62 culturas existentes en 10 grupos culturalmente representativos (GLOBE 2020, 2016-2020a). Estos 10 grupos se exponen a continuación según House et al. (2004).

Grupo Asia Confuciana. Conformado por los países: China, Hong Kong, Japón, Singapur, Corea del Sur y Taiwán. En este grupo se considera como liderazgo efectivo el liderazgo C/V-B y en segundo lugar el TO. Sin embargo, no se refuerza el liderazgo P porque no es esperado encontrarlo en un líder y se no valora de forma tan negativa el liderazgo SP como otros grupos.

Grupo Asia del Sur. Conformado por: India, Indonesia, Irán, Malasia, Filipinas y Tailandia. Este grupo se asemeja notablemente al grupo de Asia Confuciana ya que considera del mismo modo qué es el liderazgo efectivo. Sin embargo, se diferencia en incluir los rasgos del líder HO y de forma más moderada los del SP.

Grupo Oriente Medio. Conformado por Egipto, Marruecos, Catar, Turquía y Kuwait. Este grupo destaca por sus bajas puntuaciones en todos los CLTs. Los liderazgos mejor valorados son el C/V-B y el TO. En segundo lugar, a diferencia de otros grupos, el liderazgo P es valorado de forma positiva y el SP presenta la segunda mayor puntuación, por detrás del grupo Asia Confuciana, aunque es visto como un factor neutral.

Grupo Europa del Este. Conformado por los países: Hungría, Polonia, Albania, Grecia, Eslovenia, Georgia, Kazajstán y Rusia. En este grupo destaca el liderazgo A, por lo que no es de extrañar que no crean en la efectividad de un liderazgo P. Por otro lado, al igual que en otros grupos se considera que el líder eficaz es aquel que establece un liderazgo con características del C/V-B, del TO y del H.

Grupo Europa Nórdica. Conformado por los países: Dinamarca, Suecia y Finlandia. Al igual que en la mayoría de los grupos, se muestra una clara preferencia por el liderazgo C/V-B y el TO. Sin embargo, lo más llamativo de este grupo es su alta puntuación en el liderazgo P y su baja puntuación en el liderazgo HO y SP.

Grupo Europa Germánica. Conformado por Alemania, Austria, Países Bajos y Suiza (la parte de habla alemana). El líder eficaz para este grupo debe contar con las características propias del liderazgo C/V-B, P y A. Destaca la ausencia del liderazgo TO y la valoración negativa por parte de este grupo hacia el liderazgo SP.

Grupo Anglosajón. Conformado por: Inglaterra, Irlanda, Estados Unidos, Canadá (la parte de habla inglesa), Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica (porción blanca). El liderazgo SP es percibido de manera negativa. Resalta por encima de todo el líder C/V-B y, en segundo lugar, una combinación entre el liderazgo P con características del HO.

Grupo Europa Latina. Conformado por los países: España, Portugal, Italia, Francia, Suiza (la parte de habla francesa) e Israel. En este grupo, no se encuentran reforzados los liderazgos HO y A. Sin embargo, el liderazgo C/V-B y el TO son los mejor valorados.

Grupo Latinoamericano. Conformado por México, Venezuela, Colombia, Argentina, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Guatemala, Ecuador y El Salvador. En este grupo destaca la ausencia de valoración negativa hacia ninguno de los CLTs. Sin embargo, los más practicados son el liderazgo C/V-B y el TO, al igual que en Europa Latina.

Grupo África Subsahariana. Conformado por los países: Sudáfrica (porción negra), Nigeria, Namibia, Zambia, y Zimbabue. En este grupo predomina el liderazgo HO y se considera de manera negativa los liderazgos SP y A, ya que se consideran que impiden alcanzar un liderazgo efectivo. Al igual que en la mayoría de grupos, se valoran positivamente el liderazgo C/V-B, el TO y destaca el P.

Comparación entre España y Australia

A continuación, se expone una comparación entre España y Australia según los modelos teóricos de liderazgo intercultural explicados anteriormente. Esta comparación se completará con las conclusiones extraídas a raíz de una entrevista realizada a la Directora de Recursos Humanos de Australia de una importante multinacional. El objetivo de incluir esta entrevista es aportar una visión más completa, real y actual de las diferencias culturales entre ambos países que influyen en el liderazgo. No se expondrá el nombre ni de la entrevistada ni de la compañía por guardar la confidencialidad.

Comparación según los modelos de Hofstede y GLOBE.

En primer lugar, se expone una comparación según el Modelo de las 6 Dimensiones Culturales de Hofstede y el proyecto GLOBE. Cabe destacar, como se ha expuesto anteriormente en la tabla 1, que ambos estudios comparten ciertas dimensiones.

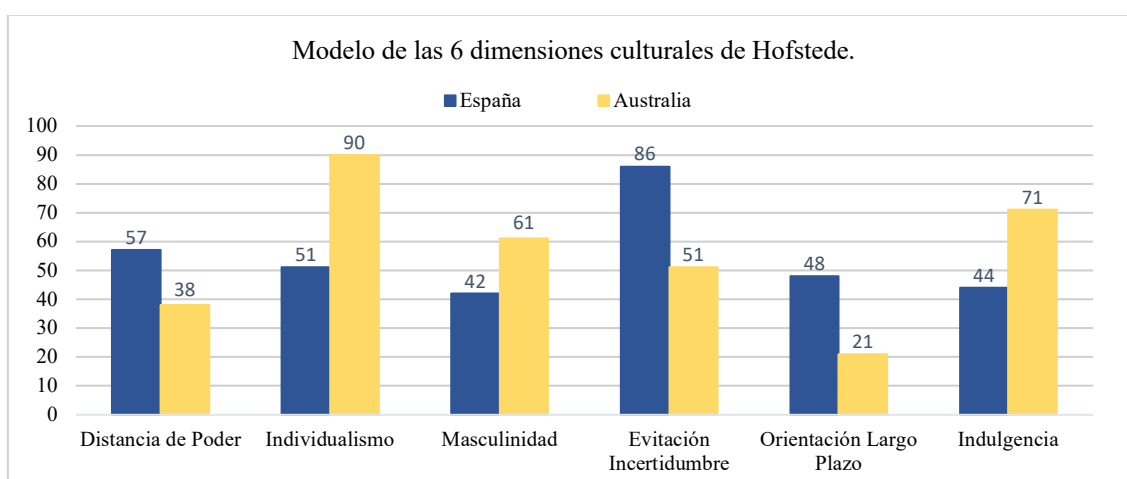


Figura 2. Diferencias culturales entre España y Australia según el Modelo de las 6 Dimensiones Culturales de Hofstede. Las puntuaciones de este modelo varían desde 0 hasta 100. Datos obtenidos de: Hofstede Insights (2021a).

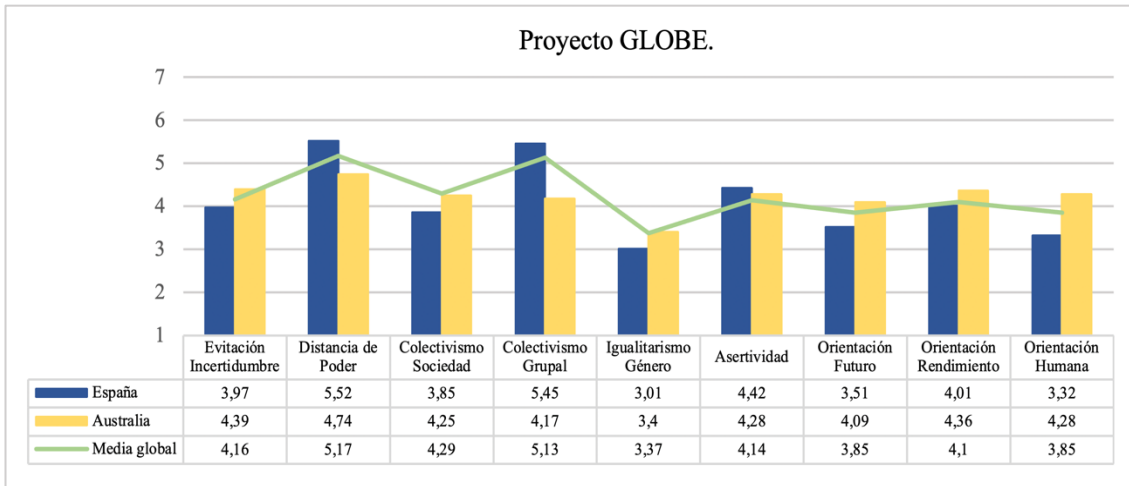


Figura 3. Diferencias culturales entre España y Australia según el proyecto GLOBE. Las puntuaciones de este modelo varían desde 1 hasta 7. Datos obtenidos de: GLOBE 2020 (2016-2020d) y GLOBE 2020 (2016-2020e).

En primer lugar, en la dimensión de **Distancia de Poder** se encuentran puntuaciones similares en ambos estudios, como se puede ver en las figuras 2 y 3. En ambos casos la puntuación de España es alta y se encuentra por encima de la media global. Esto significa que la sociedad española es jerárquica y que por tanto está culturalmente aceptado el orden y la distribución social desigual. Por el contrario, Australia se encuentra por debajo de la media global. Siendo la puntuación de Australia de 4,74 y la media global del proyecto GLOBE de 5,17. En la sociedad australiana hay una cierta jerarquía, al igual que en toda sociedad, pero esta se diferencia en que existe una mayor accesibilidad y participación de todos los miembros, de manera más cercana e informal. Según la entrevistada, en Australia las relaciones de un trabajador con su jefe son de amistad y cercanía. La persona no siente miedo al dirigirse a él/ella, es más, se busca. En cambio, si en España un jefe pide que se realice una tarea, incluso no estando de acuerdo el trabajador, no se cuestionaría su decisión. Por otro lado, la entrevistada refirió que en Australia se le otorga tanta importancia a la opinión y valoración del equipo, y que es el líder quien debe adaptarse y ganarse su aprobación y confianza.

Es tal la importancia de esta aprobación, que según la entrevistada algunos líderes australianos no saben ser asertivos, debido a la preocupación de poder causar malestar en el otro. Esto guarda relación con la dimensión de Hofstede de **Masculinidad vs. Femenidad**. Cabe destacar que existe una discrepancia en cuando a lo defendido por el modelo de Hofstede y la entrevistada.

Como se puede ver en la figura 2, se considera que la sociedad australiana es una sociedad moderadamente masculina por su puntuación de 61/100. Esto significa que se les otorga importancia a los valores de asertividad, logro, competitividad y éxito. Sin embargo, la entrevistada no se mostró totalmente de acuerdo con esta puntuación, ya que refirió no ver todas estas características en la sociedad australiana. Según ella, los australianos tienen poca tolerancia a los conflictos interpersonales. Cuentan con una baja capacidad asertiva y experimentan dificultades para decir que no o dar feed-back negativo a sus subordinados. La entrevistada expuso esto a través de un ejemplo: “Cuando llegué por primera vez a Australia, teníamos un acuerdo de facturación con una consultora (headhunter) y había posibilidad de mejorarlo económicamente. Los directores australianos de por entonces no querían decirle nada a la consultora (headhunter) y mejorar nuestro contrato, porque decían que no querían poner a nadie contra la pared...”. Este valor de no dañar o causar malestar al otro es propio de sociedades más femeninas. España, con una puntuación de 42/100 es una sociedad moderadamente femenina según el modelo de Hofstede. Con ello, el cuidado de los demás, la armonía grupal y el consenso son valores que se considerarían importantes en la sociedad española. Sin embargo, la entrevistada refirió ver valores más masculinos en la sociedad española que en la australiana. Según ella, en España cuando una persona se encuentra en una posición de liderazgo no teme relacionarse de forma directiva con sus subordinados, al contrario que en Australia.

Esto último se puede observar en las puntuaciones obtenidas por España en la dimensión de **Asertividad** propuesta por el proyecto GLOBE (figura 3). Esta dimensión hace referencia al grado en el que los individuos son más confrontativos, agresivos o asertivos en sus relaciones interpersonales. España se encuentra por encima de la media global (4,14) con una puntuación de 4,42. Australia destaca por encontrarse también por encima de la media global con una puntuación de 4,28, aunque permanece por debajo de la puntuación española. Esto último concuerda con la puntuación moderadamente alta obtenida por Australia en la anterior dimensión de Masculinidad del modelo de Hofstede (figura 2). Además de coincidir con la perspectiva de la entrevistada de que España se comunica de forma más masculina que Australia. Las puntuaciones obtenidas en esta dimensión se relacionan con otra del proyecto GLOBE, la de **Orientación Humana** (figura 3). En esta dimensión se puede observar una gran diferencia entre las puntuaciones españolas y australianas. Esta última se encuentra por encima de la media (3,85) con una puntuación de 4,28. Esto implica que la sociedad australiana otorga gran importancia a

los valores de amabilidad, justicia, generosidad, bondad o altruismo. España sin embargo se encuentra por debajo de la media global con una puntuación de 3,32. Lo cual significa que estos valores no se tienen tan presentes y no se refuerzan tanto en la sociedad española. Esto difiere de las puntuaciones obtenidas por España y Australia en la dimensión de Masculinidad del modelo de Hofstede (figura 2) y concuerda con lo expuesto por la entrevistada. Otra dimensión con la que pueden guardar relación estos valores es con la dimensión de **Igualitarismo de Género**, del proyecto GLOBE (figura 3). Australia muestra puntuaciones muy similares a la media global (3,37) aunque situándose por encima de ella. Con una puntuación de 3,4 la sociedad australiana muestra un trato mínimo diferencial entre ambos géneros. Por el contrario, la sociedad española está por debajo de la media global y con una puntuación de 3,01. Es una sociedad en donde sí se trata de forma diferente a hombres que mujeres. Esto recuerda a la mayor Distancia de Poder (figura 2) encontrada en la sociedad española que en la australiana. Puede que esa aceptación de las desigualdades sociales se materialice en desigualdades entre géneros.

En la dimensión de **Evitación de la Incertidumbre** encontramos diferencias muy significativas entre las puntuaciones de ambos estudios (figuras 2 y 3). Estas diferencias no se explican por las definiciones dadas en ambos estudios, ya que son similares. Concretamente, la dimensión hace referencia al grado en el que una sociedad trata de evitar la imprevisibilidad de acontecimientos futuros mediante el uso de reglas, normas y procedimientos. En el modelo de las 6 dimensiones culturales de Hofstede, España muestra puntuaciones muy altas (86/100) y por encima de las australianas (51/100). En el proyecto GLOBE sucede al contrario. Las puntuaciones de Australia (4,39) son mayores que las de España (3,97) y superiores a la media global, de 4,16. Las puntuaciones de Australia en ambos estudios se asemejan, siendo cercanas a la media. En el modelo de Hofstede (figura 2) España tiene muy baja tolerancia a la incertidumbre (86/100). Sin embargo, según el proyecto GLOBE (figura 3) España tiene una buena tolerancia (3,97/7), incluso situándose por debajo de la media global (4,16). La entrevistada no se mostró de acuerdo con las puntuaciones obtenidas por ambos países en el modelo de Hofstede, ya que por su experiencia había podido observar que sucedía al contrario, siendo los australianos menos tolerantes frente a la incertidumbre que los españoles.

Según la entrevistada, los australianos a la hora de trabajar y realizar las tareas actúan de la siguiente manera: “Te voy a contar lo que voy a hacer, te lo voy a volver a

contar mientras lo hago y te lo voy a contar después de haberlo hecho, para que no se te olvide”. Con esto, la entrevistada se refería a su gran necesidad de tenerlo todo bajo control. Esto se relaciona a su vez con la evitación del conflicto por parte de los australianos (expuesto en la dimensión de Masculinidad del modelo de Hofstede, en la figura 2), debido a que supone estrés e incertidumbre. La entrevistada expuso como ejemplo que en las reuniones únicamente se hablaba lo acordado en la agenda y si surgía un tema nuevo se volvía a concertar una nueva reunión para tratarlo. Según la entrevistada, los australianos necesitan que se les explique con mayor detalle lo que tienen que hacer y qué es aquello que está fuera de su responsabilidad. Según ella, esto puede tener que ver con la mayor o menor riqueza del idioma que se habla.

En relación con esto, la entrevistada me presentó la teoría del antropólogo Edward T. Hall. Según esta teoría, las culturas se dividen en culturas de alto o bajo contexto, dependiendo de la forma en la que se comunican sus miembros. Las culturas de alto contexto serían aquellas en donde mucha de la información que se obtiene es de forma implícita. En cambio, las culturas de bajo contexto serían aquellas en las que la información se obtiene de forma explícita. Según la entrevistada, al ser el inglés un idioma de bajo contexto, esa necesidad de tener más información quizá se genera por cómo está estructurado el idioma que se habla. Según ella, esto se trasladaría también a un rasgo cultural, en el que se necesitaría cada detalle explícito para poder entender lo que ocurre. En cambio, otro tipo de culturas como las latinas (incluyendo la española) son de alto contexto. En ellas se puede comprender la información de manera suficiente a través de las pistas que da el entorno, los gestos, las miradas o los actos. Por ello, los españoles no tendrían la necesidad de esperar a tener todos los datos comunicados de manera explícita para poder hacer una buena composición de lo que está ocurriendo. Por lo tanto, Australia tiene una Evitación de la Incertidumbre de forma moderada según los modelos de Hofstede y GLOBE, y alta según la entrevistada. España tiene una Evitación de la Incertidumbre muy alta según Hofstede y moderada según GLOBE.

En otras dimensiones ocurre también esta disonancia entre las puntuaciones de ambos estudios. Aunque en este caso, únicamente sucede en las puntuaciones españolas. En la dimensión de **Individualismo vs. Colectivismo** del modelo de Hofstede (figura 2), Australia destaca con una puntuación muy alta, de 90/100. Significando por tanto que se trata de una sociedad individualista. Esto se asemeja a su puntuación obtenida en la dimensión de **Colectivismo Grupal** del proyecto GLOBE (figura 3), al ser una puntuación baja (4,17) con respecto a la media global (5,13). Es decir, Australia no tiende

hacia el Colectivismo. Por ello, podemos decir que la sociedad australiana valora en gran medida la autosuficiencia, el cuidado de uno mismo y de la familia inmediata. Lo cual puede estar relacionado con las puntuaciones obtenidas en la dimensión de Masculinidad del modelo de Hofstede (figura 2), debido a la importancia que se otorgaba a los éxitos y logros propios de la persona. La entrevistada se mostró de acuerdo con la puntuación australiana. Expuso como ejemplo que es muy frecuente que los trabajadores australianos prefiriesen comer de manera individual en su puesto de trabajo. Otro ejemplo es que no está culturalmente aceptado entablar conversación en los ascensores, llegando a resultar muy incómodo y extraño para ellos si se les saluda o se les desea los buenos días. A través de estos dos ejemplos se pueden observar de forma muy clara las diferencias culturales entre España y Australia en cuanto a esta dimensión. España es una sociedad colectivista, encontrándose por encima de la media (5,45) en la dimensión de Colectivismo Grupal (figura 3). A pesar de que en el modelo de Hofstede España obtiene una puntuación intermedia de 51/100, según este modelo se considera que es un país colectivista en comparación con la cultura europea. Aunque si se compara con otras áreas del mundo como América Latina, se considera a España más individualista que colectivista. La sociedad española es más colectivista que la australiana y por ello se muestra más afín y con una mayor naturalidad estando en grupo que en solitario. Esto puede estar relacionado con la puntuación española en la dimensión de Masculinidad de Hofstede (figura 2). La sociedad española es una sociedad femenina y por ello el cuidado de los demás resulta un valor fundamental.

Cabe destacar en este punto la dimensión de **Colectivismo de la Sociedad** del proyecto GLOBE (figura 3). Esta dimensión hace referencia al grado en el que una sociedad lleva a cabo una acción de manera conjunta, al igual que la distribución de sus recursos. Tanto España como Australia se encuentran por debajo de la media global (4,29). Aunque cabe destacar que España guarda una mayor diferencia con respecto a la media, con una puntuación de 3,85. Esto concuerda con la puntuación de España en la dimensión de Distancia de Poder según el modelo Hofstede (figura 2). La sociedad española tiende a aceptar una distribución desigual, tanto social (Distancia de Poder) como de los recursos (Colectivismo de la Sociedad). Australia, sin embargo, con una puntuación de 4,25, se encuentra muy próxima a la media global. Esta puntuación se puede asemejar con la alta puntuación obtenida en la dimensión de Igualitarismo de Género del proyecto GLOBE (figura 3). Esto se debe a que, al igual que lo mencionado anteriormente, ambas dimensiones reflejan cómo de igualitaria es una sociedad, en cuanto

a géneros (Igualitarismo de Género) o reparto de los recursos (Colectivismo de la Sociedad). Asimismo, se puede relacionar con la baja puntuación obtenida en la dimensión de Distancia de Poder del modelo de Hofstede (figura 2). Ambas dimensiones reflejan el hecho de que la sociedad australiana presenta una mayor intolerancia hacia la desigualdad social.

En la dimensión de **Orientación a Largo Plazo vs. Corto Plazo** del modelo de Hofstede (figura 2), destaca Australia con una puntuación muy baja, de 21/100. Lo cual significa que la sociedad australiana tiene una Orientación a Corto Plazo. Se trata de una cultura normativa, la cual otorga una gran importancia a la reciprocidad social, a la tradición, la estabilidad personal y la protección de uno mismo. Se teme el cambio social, lo que recuerda a la alta puntuación australiana obtenida en la dimensión de Evitación de la Incertidumbre del modelo de Hofstede (figura 2). De la misma forma, los valores de protección de uno mismo y estabilidad personal se asemejan a los de la dimensión de Individualismo de Hofstede (figura 2), por lo que no es de extrañar la concordancia entre ambas puntuaciones australianas. Por otra parte, España tiene una puntuación intermedia entre ambos polos (48/100). A pesar de ello, según este estudio se considera a España como sociedad normativa y de Orientación a Corto Plazo, al igual que Australia. Esto significaría que los españoles se caracterizan por vivir el momento sin preocuparse en exceso por el futuro. Esto se evidencia también a través de la puntuación obtenida por España en la dimensión de proyecto GLOBE de **Orientación al Futuro** (figura 3). En esta dimensión, España se sitúa por debajo de la media global (3,85) con una puntuación de 3,51, lo cual refleja la importancia de la gratificación inmediata para la sociedad española. Por el contrario, Australia se encuentra por encima de la media global, teniendo una puntuación de 4,09. Por lo que se concede en esta sociedad una gran importancia a valores como la planificación, el esfuerzo o la inversión en el futuro. Por un lado, se puede observar una similitud entre esta dimensión y la dimensión de Individualismo del modelo de Hofstede (figura 2), ya ambas dimensiones comparten el valor del esfuerzo. Por otro lado, la necesidad de planificación y orden puede relacionarse con la alta puntuación australiana, obtenida en la dimensión de Evitación de la Incertidumbre del modelo de Hofstede (figura 2). Según la entrevistada, los australianos tienen una gran capacidad de planificación, ya que se organizan en concordancia con el tiempo total del que disponen para realizar una tarea. Además, su nivel de esfuerzo es alto y estable en el tiempo desde el inicio hasta el final del proyecto. Sin embargo, la entrevistada refiere que los españoles tienden a percibir la fecha de entrega más lejana en el tiempo de lo que en realidad es, por

lo que se planifican de manera menos eficiente. Según ella, aunque ambos llegarían con los objetivos cumplidos a la fecha de entrega, los españoles tendrían más estrés debido al mayor esfuerzo realizado durante el tramo final. Esto se puede ver en la figura 4, proporcionada por la entrevistada.

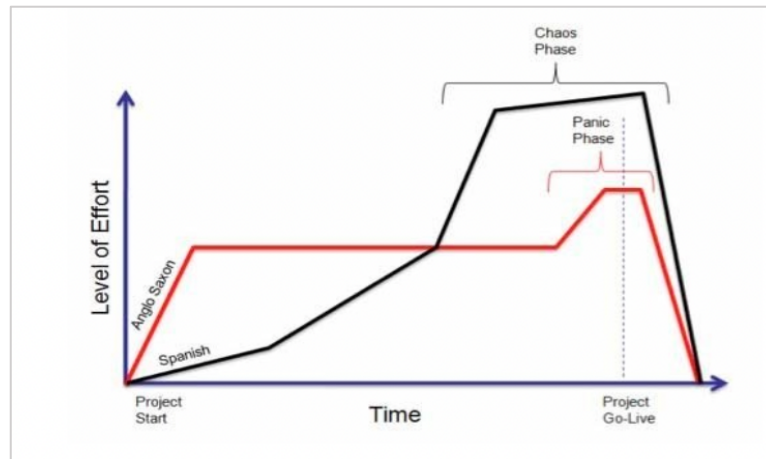


Figura 4. Diferencias a lo largo del tiempo en el nivel de esfuerzo frente a una tarea, entre España y el grupo Anglosajón. Recuperado de Thistlethwaite (2009).

De la misma forma, como se ha expuesto anteriormente en la dimensión de Distancia de Poder del modelo de Hofstede (figura 2), el líder es quien se adapta a su equipo. Según la entrevistada, si el líder es anglosajón y el equipo español, el líder encontrará un rendimiento menor del esperado durante el primer tramo del proyecto. En cambio, si el líder es español y el equipo es australiano, estos últimos pueden desmotivarse si el líder no tiene en cuenta el nivel de dificultad esperado por ellos. Por ello, según la entrevistada, se debe tener en cuenta qué rendimiento esperar del equipo. Esto último se asemeja con otra dimensión del proyecto GLOBE. En la dimensión de **Orientación al Rendimiento** (figura 3), Australia se sitúa por encima de España y de la media global (4,1) con una puntuación de 4,36 frente a 4,01 de España. Lo cual respalda la perspectiva de la entrevistada. La puntuación obtenida refleja la importancia que otorga la sociedad australiana al rendimiento, el desempeño, la excelencia y la innovación. Valores muy similares a los recogidos por la dimensión de Orientación al Futuro del proyecto GLOBE (figura 3), por lo que no es de extrañar que se asemejen las puntuaciones. Además, esta puntuación concuerda con la obtenida por Australia en la dimensión de Individualismo del modelo de Hofstede (figura 2). Ya que de igual manera se le otorga una gran importancia al éxito, los logros y los méritos en dicha dimensión.

España, sin embargo, se encuentra por debajo de la media global, lo que significa que no se otorga tanta importancia como en otras culturas a valores como la excelencia, el desempeño o el rendimiento.

Esto último guarda relación con la dimensión de **Indulgencia vs. Contención**, del modelo de Hofstede (figura 2). Sin embargo, en este caso las puntuaciones obtenidas difieren de lo explicado anteriormente. España, obtiene una puntuación moderadamente baja (44/100), por lo que se la considera una sociedad que tiende hacia el polo de Contención. Esto significa que la sociedad española tiende a controlar sus deseos, gratificaciones y acciones, viéndose restringida por las normas sociales. Una sociedad que tiende hacia el pesimismo y no le otorga tanta importancia al ocio y tiempo libre. En cambio, Australia, con una puntuación alta (71/100) en esta dimensión, se considera una sociedad Indulgente. Esto significa que sus miembros son optimistas, disfrutan del momento presente, realizan sus deseos e impulsos y otorgan importancia al tiempo libre. Esto puede estar relacionado con la Orientación a Corto plazo de la sociedad australiana (modelo de Hofstede, figura 2). Según la entrevistada, aunque los australianos se caracterizan por su mentalidad “isleña” y les gusta disfrutar del momento, le resulta difícil extrapolar estas características a toda la sociedad, ya que considera que dependen de las diferencias individuales. A pesar de ello, sí se puede considerar que la puntuación australiana obtenida en esta dimensión concuerda con la entrevistada. Sin embargo, la puntuación española no coincide con lo visto anteriormente en las dimensiones de Orientación a Largo Plazo, del modelo de Hofstede (figura 2) y la dimensión de Orientación al Futuro del proyecto GLOBE (figura 3). En ambas dimensiones España era una sociedad que otorgaba importancia a la gratificación inmediata. Está orientada a Corto Plazo y con baja puntuación en Orientación al Futuro. Sin embargo, en esta dimensión tiende al polo de Contención.

Comparación según el World Values Survey (WVS).

En el mapa cultural de valores (figura 1) España se encuentra dentro del grupo Europa Católica, y Australia dentro del grupo Habla Inglesa. Ambos países están al mismo nivel en cuanto al eje vertical. Esto indica que tienen valores similares en cuanto a la dimensión de valores Tradicionales vs. Seculares. Estando ambos en una puntuación de 0,5 en este eje, muestran una tendencia hacia valores más actuales (seculares) pero sin dejar de lado las tradiciones. Sin embargo, difieren en cuanto al eje horizontal. Aunque ambos países se encuentran en el polo de Autoexpresión, Australia se encuentra más a la

derecha en el mapa (2,5). Por lo tanto, esto significa que los valores como la confianza, la tolerancia y el bienestar tanto propio como de la naturaleza cobran una mayor importancia en Australia que en España. Esto se relaciona con los valores de algunas de las dimensiones anteriormente expuestas en el modelo de Hofstede y GLOBE. Confianza recuerda a la dimensión de Evitación de la Incertidumbre propuesta por ambos modelos (figura 2 y 3) y buscar el propio bienestar, con la dimensión de Individualismo del modelo de Hofstede (figura 2) o de forma inversa, con Colectivismo Grupal del proyecto GLOBE (figura 3). Cabe destacar, que los valores de tolerancia hacia los demás, como la apertura de mente, o cuidar de la naturaleza, no se ven reflejados como tal en ninguno de los anteriores dos modelos.

La diferencia en cuanto al lugar que ocupan en el mapa ambos países se puede explicar también por otros motivos. Según el modelo de Inglehart, los países con una sociedad más post-industrializada, con mayor riqueza y calidad de vida se situarían en el mapa en el punto superior derecho. Al ser Australia un país más rico y con mayor calidad de vida entre sus ciudadanos que España, ocupa una posición más a la derecha en el mapa que este.

Comparación según las 6 dimensiones globales del liderazgo, proyecto GLOBE.

En primer lugar, se expondrá a partir de la visión de la entrevistada las características que conforman un buen líder. Según ella, es esencial comprender que el papel de un líder es prestarse al servicio de los demás, y no al contrario. Además, se debe conocer a cada miembro del equipo, entender sus necesidades específicas y tener capacidad de escucha. Asimismo, un líder debe ser observador y atento a los obstáculos que afectan a sus colaboradores, para así tratar de apoyarles y eliminar esas barreras. Por otro lado, debe ser humilde, cercano cuando sea necesario y tener la capacidad de realizar críticas constructivas cuando se requieran. Según ella, no es tan importante si el líder tiene un gran carisma o capacidad de convencimiento, si no ser capaz de inspirar a otros y dar otra perspectiva distinta. Es esencial mostrar a los colaboradores el porqué y para qué de su trabajo, qué ayudan a construir mediante su esfuerzo y aportarles una visión global de ello. Por tanto, es importante predicar con el ejemplo, ya que según la entrevistada es más importante lo que se vea hacer a un líder que lo que este diga. Por último, según la entrevistada, un líder debe ser generoso. Debe ser capaz de dedicar su tiempo a otros y saber que en ciertas ocasiones es mejor que otro se lleve el mérito.

A continuación, se expone la comparación entre Australia y España según las 6 dimensiones globales del liderazgo del proyecto GLOBE (figura 4).

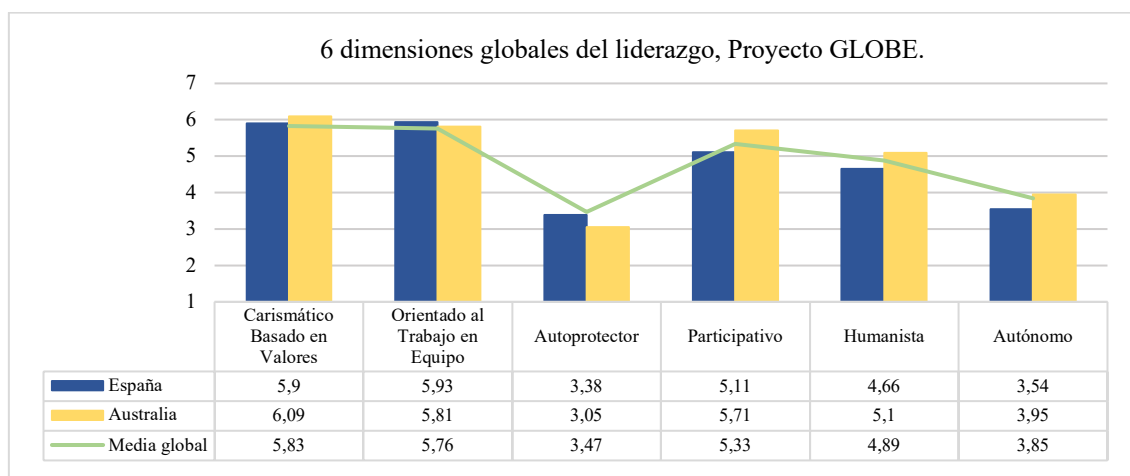


Figura 5. Comparación del liderazgo entre España y Australia según las 6 dimensiones globales del liderazgo del proyecto GLOBE. Datos obtenidos de: GLOBE 2020 (2016-2020d) y GLOBE 2020 (2016-2020e).

En primer lugar, como se ha visto anteriormente en la teoría, el líder **Carismático Basado en Valores (C/V-B)** es el mejor considerado mundialmente como liderazgo efectivo (Rico, 2009). Como se puede observar en la figura 4, las puntuaciones de ambos países y la media global (5,83) son altas. A pesar ello, cabe destacar la puntuación australiana de 6,09/7. En Australia se valora en gran medida a un líder con capacidad para inspirar a otros, decisivo, visionario y con integridad. Lo cual, concuerda con los valores anteriormente expuestos por la entrevistada. Algunos de ellos incluso utilizados con las mismas palabras, como inspirar, y otros mostrados a través de ejemplos, como la integridad. Por otro lado, aunque España obtiene también una alta puntuación en este tipo de liderazgo (5,9), no es el mejor valorado por la sociedad española ya que le supera por 3 décimas (5,93) el liderazgo **Orientado al Trabajo en Equipo (TO)** (figura 4). Esto concuerda con la teoría recogida, siendo estos dos tipos de liderazgo los más valorados en el Grupo de Europa Latina (España). La importancia que se le otorga a este liderazgo puede encontrarse relacionado con que la sociedad española es una sociedad colectivista (dimensión de Individualismo del modelo de Hofstede, figura 2 y Colectivismo Grupal del proyecto GLOBE, figura 3). Por lo que no es de extrañar que se traslade a lo buscado y valorado en un líder. Por lo tanto, para la sociedad española el líder mejor valorado es aquel capaz de formar y cohesionar un equipo con un objetivo común. Un líder

diplomático, considerado con los demás y colaborativo. Por otra parte, la sociedad australiana también valora de forma muy positiva este tipo de liderazgo, siendo su segunda puntuación más alta (5,81) y ligeramente superior a la media global de 5,76 (figura 4). Esto difiere de la teoría recogida. En ella se considera que son los liderazgos P y HO los que proceden al liderazgo C/V-B en cuanto a la mejor valoración. Sin embargo, se podría explicar a través de la baja Distancia de Poder (figura 2 y 3) existente en la sociedad australiana, ya que se permite la participación de todos los miembros.

Siguiendo con esta línea, el liderazgo **Participativo** (P) es el tercero mejor valorado en ambos países, aunque se observa una clara diferencia entre ambas puntuaciones (figura 4). En Australia este tipo de liderazgo supera la media global (5,33) con una puntuación de 5,71. Esto significa que se valora de forma muy positiva al líder que involucre a los demás miembros en la toma de decisiones, como se ha expuesto anteriormente. Es decir, un líder que no sea directivo ni autoritario, tal y como expuso la entrevistada. Esto puede ser reflejo de la baja Distancia de Poder presente en Australia (dimensión de Distancia de Poder del modelo de Hofstede y proyecto GLOBE, figuras 2 y 3). España, se encuentra por debajo de la media con una puntuación de 5,11, aunque sigue considerándose una puntuación elevada. Esto recuerda a los valores de armonía y consenso grupal, que como sociedad femenina España valora (dimensión de Masculinidad del modelo de Hofstede, figura 2). Esto se encuentra relacionado con las puntuaciones españolas del liderazgo **Autónomo** (A) (figura 4). La sociedad española no valora de forma tan positiva este tipo de liderazgo (3,54). Esto puede estar relacionado, como se ha expuesto anteriormente, con el liderazgo TO (figura 4), por la cultura colectivista presente en la sociedad española (dimensión de Individualismo del modelo de Hofstede, figura 2 y Colectivismo Grupal del proyecto GLOBE, figura 3). Por otro lado, destaca Australia con una puntuación superior a la media (3,85) de 3,95. Esto puede comprenderse por la cultura individualista de la sociedad australiana (dimensión de Individualismo del modelo de Hofstede, figura 2) y por lo tanto no es de extrañar que se valore, en cierta medida, que un líder sea independiente.

En cuanto al liderazgo **Humanista** (HO) también se puede observar una clara diferencia entre España y Australia. La puntuación española (4,66) guarda más distancia con la media global (4,89) y la australiana la supera (5,1). La sociedad australiana refuerza en mayor medida un liderazgo comprensivo, generoso, considerado con los demás, humilde y compasivo. Valores similares a los expuestos anteriormente por la entrevistada y los pertenecientes a la dimensión de Orientación Humana del proyecto GLOBE (figura

3). También recuerdan a los valores propios del liderazgo más valorado en Australia, el C/V-B. Por lo tanto, los valores humanos son una parte fundamental para poder ser valorado como un buen líder en Australia. En cambio, en España estos valores no son considerados tan importantes (4,66), según la teoría no son valores que sean reforzados. Esto también se asemeja también con la puntuación española obtenida en la dimensión de Orientación Humana del proyecto GLOBE (figura 3), ya que como se ha expuesto anteriormente, se encontraba por debajo de la media global. Por último, y en contraposición con el liderazgo HO, se encuentra el liderazgo **Autoprotector** (SP). Como se puede observar en la figura 4, es el liderazgo menos valorado a nivel mundial debido a que este tipo de líder se caracteriza por ser egocéntrico y egoísta, busca su propio beneficio y suele crear conflicto. Es un liderazgo que se percibe de forma negativa en el Grupo Anglosajón, por lo que no es de extrañar que Australia puntúe tan bajo en esta dimensión (3,05). Además, como se ha expuesto anteriormente, la sociedad australiana suele evitar el conflicto (dimensión de Masculinidad del modelo de Hofstede, figura 2). España, sin embargo, se encuentra más próxima a la media global (3,47) con una media de 3,38, aunque inferior a ella. La sociedad española por lo tanto no refuerza estas características.

Conclusión.

Australia es una sociedad altamente individualista y tiene una orientación del tiempo a Corto Plazo, por lo que podría explicarse su tendencia hacia la Indulgencia. Tiene una buena tolerancia a la incertidumbre según el modelo de Hofstede, aunque según el proyecto GLOBE tiene una intolerancia moderada. A pesar de ello, la entrevistada afirma que este país se caracteriza por una alta Evitación de la Incertidumbre. Por otro lado, esta sociedad presenta una alta Orientación al Futuro, al igual que al Rendimiento. Es una sociedad masculina pero poco asertiva, lo que coincide con la entrevistada. Los australianos presentan una baja Distancia de Poder y otorgan una gran importancia a la igualdad social, de género y al reparto equitativo de los recursos. Los valores humanos adquieren un gran peso en esta sociedad. Por ello, son los liderazgos C/V-B, TO y posteriormente el P y HO los mejor valorados. Cabe destacar en esta sociedad su mentalidad abierta, tolerancia y riqueza económica, lo que sitúa a Australia cerca del polo derecho-superior en el WVS. España, sin embargo, como es un país con menor riqueza económica, menos tolerante y de mentalidad más cerrada que Australia, se sitúa más a la izquierda del mapa. Es una sociedad menos igualitaria con respecto al género, lo social y

la distribución de los recursos. España se caracteriza por ser una sociedad colectivista, con alta Evitación de la Incertidumbre y gran Distancia de Poder. Además, tiene una orientación a Corto Plazo al igual que Australia. Aunque, sin embargo, tiene una menor Orientación al Futuro y al Rendimiento. Lo cual es de extrañar, ya que tiende hacia el polo de Contención. Es una sociedad femenina, aunque más asertiva y con menos Orientación Humana que Australia. Sin embargo, el liderazgo más valorado es el C/V-B, el TO y posteriormente el P.

Discusión

Con todo lo expuesto en este trabajo, se pueden observar ciertas similitudes y diferencias entre las dimensiones de los distintos modelos del liderazgo intercultural. Así como entre las culturas y los estilos de liderazgo más predominantes en España y Australia. En primer lugar, resulta llamativa la divergencia existente entre algunas puntuaciones de los modelos de Hofstede y GLOBE, lo que presenta contradicciones entre ambos modelos. Esto no es comprensible, debido a que ciertas dimensiones comparten una misma definición, como sucede en Evitación de la Incertidumbre (tabla 1). En este caso, las puntuaciones de España varían en gran medida entre ambos modelos. Esto puede estar causado por una cierta tendencia a la generalización en ambos estudios. Son estudios a gran escala y las diferencias individuales pueden provocar que algunas dimensiones no estén del todo ajustadas a la realidad. Por ello, se entendería la discrepancia que presenta la entrevistada con respecto a algunas puntuaciones en los distintos modelos.

Asimismo, he podido darme cuenta tanto de las limitaciones como de las ventajas presentes en cada uno de los modelos teóricos del liderazgo intercultural. En primer lugar, el WVS resulta poco exhaustivo, aunque es sintético y visualmente esclarecedor para comprender las diferencias entre países y grupos culturales. Además, proporciona información que no recogen los otros modelos y resulta necesaria para comprender adecuadamente una sociedad en su totalidad (lo cual se expone de forma más detallada en la comparación). Por otro lado, a pesar de que los modelos de Hofstede y GLOBE miden de manera similar las distintas dimensiones culturales, el modelo de las 6 dimensiones de Hofstede resulta menos complejo y más conciso. Por todo ello, sería interesante plantear un modelo teórico de manera conjunta. En el cual se integren las

dimensiones culturales de los modelos de Hofstede, GLOBE y el WVS, además de la teoría expuesta anteriormente por el antropólogo T. Hall. Desde mi punto de vista, esto podría esclarecer y simplificar los distintos modelos.

Personalmente, me gustaría poder indagar más en los conceptos de liderazgo y cultura, ya que gracias a este trabajo he podido aprender más sobre su importancia y relevancia en los diferentes campos de estudio. Por otro lado, me hubiese gustado poder realizar una comparación con un país perteneciente a cada grupo culturalmente representativo. Ya que resultaría muy interesante poder observar de forma sintetizada todas las culturas existentes. Sin embargo, esto no se ha podido llevar a cabo debido al límite en cuanto a espacio de este trabajo.

Por último, se puede observar que el estilo de liderazgo mundialmente predominante es el Carismático Basado en Valores. Esto es observable no solo en la teoría, si no también en la práctica, ya que tanto en Australia como en España predomina este estilo. Este suceso puede ser debido a la globalización, ya que, si las culturas se asemejan cada vez más entre sí, no es de extrañar que el liderazgo también. Entonces, ¿podemos decir que sí existiría una definición unánime de qué es ser un buen líder? Si atendemos a la definición de Adler (1997) de que la cultura es aquello que estructura la propia visión del mundo, la respuesta sería afirmativa. Porque si varía la cultura, cambiaría la manera de observar el mundo y, por ende, lo que se considera como un líder efectivo. En contraposición, otros autores defienden que, a pesar de existir actualmente un cambio en las culturas hacia una misma dirección, cada país tiene un pasado e historia únicos que perfilan su cultura (Inglehart y Baker, 2000, citado en Beugelsdijk y Welzel, 2018; Inglehart y Welzel, 2005). Es decir, a pesar de la globalización, cada país mantendría su propia identidad y por ello, su visión acerca de qué es un liderazgo efectivo.

Referencias

- Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. South-Western College Publishing.
- Antonakis, J. E., Cianciolo, A. T., y Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M., y Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

- Beugelsdijk, S., y Welzel, C. (2018). Dimensions and dynamics of national culture: Synthesizing Hofstede with Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(10), 1469-1505.
- Castro, A., y Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Konopaske, R., Rosales, M. E. T., Quiñones, A. D., ... y Romero, H. A. G. (2011). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. McGraw-hill.
- GLOBE 2020. (2016-2020a). *An overview of the 2004 study: Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes*. Recuperado de: https://globeproject.com/study_2004_2007
- GLOBE 2020. (2016-2020b). *Descripción General*. Recuperado de: <https://globeproject.com/studies>
- GLOBE 2020. (2016-2020c). *Historia*. Recuperado de: <https://globeproject.com/foundation>
- GLOBE 2020. (2016-2020d). *Lista de países. Australia*. Recuperado de: <https://globeproject.com/results/countries/AUS?menu=country#country>
- GLOBE 2020. (2016-2020e). *Lista de países. España*. Recuperado de: <https://globeproject.com/results/countries/ESP?menu=list#list>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. (Vol. 3). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Hofstede Insights. (2021a). *Comparación de países*. Recuperado de: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/australia,spain/>
- Hofstede Insights. (2021b). *Cultura Nacional*. Recuperado de: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>
- Hofstede Insights. (2021c). *Sobre Geert Hofstede*. Recuperado de: <https://hi.hofstede-insights.com/about-geert-hofstede>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., y Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.

- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., y Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, 1(2), 171-233.
- House, R., Javidan, M., y Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: an introduction. *Applied Psychology*, 50(4), 489-505.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., y Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- Inglehart, R. (2003). *Human Values and Social Change: Findings from the Values Surveys*. Brill.
- Inglehart, R. y Welzel, C. (2005). *Modernization, cultural change, and democracy: The human development sequence*. Cambridge University Press.
- Kroeber, A. L., y Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Papers. Peabody Museum of Archaeology y Ethnology.
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. *Boletín de psicología*, 76(2), 53-75.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Rico, A. G. (2009). El programa de investigación Globe. Una estrecha relación entre cultura y liderazgo. *Sotavento MBA*, (14), 80-92.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (Vol. 2). John Wiley y Sons.
- Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., y Solano, M. C. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Editorial Paidós.
- Thistlethwaite, P. (13 de julio de 2009). Cultural impacts on project management. Anglo-Saxons versus the Spanish. *ComputerWeekly.com*. Recuperado de <https://www.computerweekly.com/opinion/Cultural-impacts-on-project-management-Anglo-Saxons-versus-the-Spanish>
- World Values Survey. (4 de febrero de 2021). *The new 2020 World Cultural Map has been released*. Recuperado de: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSNewsShow.jsp?ID=428>
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson.
- Zaccaro, S. J. (2001): *The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success*. American Psychological Association.