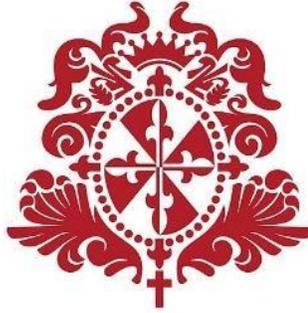


UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Determinantes culturales que influyen en el liderazgo de los trabajadores:

Comparativa países asiáticos vs países latinoamericanos

Artículo de revisión:

Trabajo de grado- Seminario de profundización- Gerencia virtual

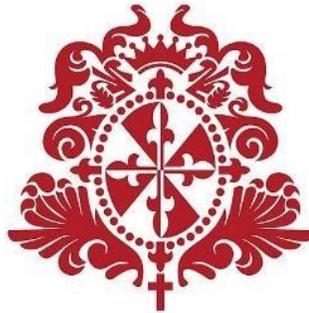
Autor:

Laura Alejandra Ramírez Romero

Bogotá D.C.

Colombia 2018- II

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**Determinantes culturales que influyen en el liderazgo de los trabajadores:
Comparativa países asiáticos vs países latinoamericanos**

Artículo de revisión:

Trabajo de grado- Seminario de profundización- Gerencia virtual

Autor:

Laura Alejandra Ramírez Romero

Tutor:

Juan Carlos Espinosa

Bogotá D.C.

Colombia 2018- II

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Planteamiento del problema de investigación:	11
1.2. Justificación:	13
1.3. Objetivos de la investigación:.....	15
1.3.1.Objetivo General:	16
1.3.2.Objetivos Específicos:	16
2. METODOLOGÍA	17
2.1. Tipo de Revisión:	17
2.2. Fuentes de Información:	18
3. RESULTADOS.....	20
3.1. La cultura:	21
3.1.1 Dimensiones culturales países latinoamericanos vs países asiáticos:	25
3.2. El Liderazgo:	48
3.2.1. Liderazgo Latinoamericano VS Liderazgo Asiático:.....	52

4. DISCUSIÓN.....	65
4.1. Cultura y liderazgo Latinoamericano:.....	65
4.2. Cultura y liderazgo asiático:	68
5. CONCLUSIONES.....	70
6. REFERENCIAS	72

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición variables culturales	23
Tabla 2. Análisis de resultados de dimensiones culturales regionales (Latinoamérica vs Asia)	27
Tabla 3. Análisis de resultados dimensiones culturales en países de la región latinoamericana	32
Tabla 4. Análisis de resultados dimensiones culturales en países de la región asiática.....	41
Tabla 5. Dimensiones de liderazgo del proyecto Globe	50
Tabla 6. Análisis de resultados dimensiones liderazgo en países de la región latinoamericana	54
Tabla 7. Análisis de resultados dimensiones de liderazgo en países de la región asiática.....	59

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Dimensiones culturales regionales (Latinoamérica vs Asia)	26
Ilustración 2. Dimensiones culturales países latinoamericanos	31
Ilustración 3. Dimensiones culturales países asiáticos.....	40
Ilustración 4. Dimensiones de liderazgo países latinoamericanos vs países asiáticos	52
Ilustración 5. Dimensiones liderazgo países latinoamericanos	54
Ilustración 6. Dimensiones liderazgo países asiáticos	59

RESUMEN

El propósito del presente artículo de revisión radica en entender como las variables y patrones culturales de un país influyen en el desarrollo del liderazgo en los trabajadores, puesto que es necesario determinar como el entorno en que se desarrollan los individuos de acuerdo a los conocimientos, creencias, leyes y costumbres de su país, condicionan su formación como líderes. La revisión literaria se dio a través de la investigación de fuentes académicas, revistas, estudios y artículos científicos que identifican los componentes básicos, modelos teóricos, y metodologías para la caracterización tanto de la cultura como del liderazgo, y el caso que se expone para determinar la incidencia del uno sobre el otro (cultura sobre liderazgo), toma la comparativa de las seis variables culturales expuestas por Hofstede y las seis dimensiones globales de liderazgo determinadas por el estudio Globe. Dicho comparativa se realizó entre cuatro países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Colombia y México) y cuatro países asiáticos (China, Japón, India y Indonesia) .

A partir de los resultados obtenidos en las comparativas realizadas y el posterior análisis de estos, fue posible determinar en términos generales las características culturales y de liderazgo principales de la región Latina y Asiática. En conjunto se pudo observar la incidencia de las variables culturales sobre los determinantes de liderazgo implementado y esperado en los países de cada región comparada. Lo cual permitió entender como la efectividad de un liderazgo se ve juzgada en función de la cultura en la cual se implementa, lo que aporta conocimientos importantes sobre las implicaciones para una organización al

contratar gerentes, pues es propicio que los mismos mantengan un liderazgo que se adapte al prototipo que responde a las necesidades de las características culturales de un país, pues de no ser así, la efectividad del liderazgo disminuiría y las consecuencias se verían reflejadas en los rendimientos sobre los resultados de la organización.

Palabras clave: Cultura, Liderazgo, dimensiones culturales de Hofstede, Variables de Liderazgo, Estudio Globe.

ABSTRACT

The purpose of this review article is to understand how the variables and cultural patterns of a country influence the development of leadership in workers, since it is necessary to determine how the environment in which individuals develop according to knowledge, beliefs, laws and customs of your country, condition their training as leaders. The literary review was given through the research of academic sources, journals, studies and scientific articles that identify the basic components, theoretical models, and methodologies for the characterization of both culture and leadership, and the case that is exposed to determine the incidence of one over the other (culture on leadership), takes the comparison of the six cultural variables exposed by Hofstede and the six global dimensions of leadership determined by the Globe study. This comparison was made between four Latin American countries (Argentina, Brazil, Colombia and Mexico) and four Asian countries (China, Japan, India and Indonesia).

From the results obtained in the comparisons made and the subsequent analysis of these, it was possible to determine in general terms the main cultural and leadership characteristics of the Latin and Asian region. Overall, the incidence of cultural variables on the determinants of leadership implemented and expected in the countries of each region compared was observed. This allowed us to understand how the effectiveness of a leadership is judged in terms of the culture in which it is implemented, which provides important knowledge about the implications for an organization when hiring managers, since it is propitious that they

maintain a leadership that is adapt to the prototype that responds to the needs of the cultural characteristics of a country, because otherwise, the effectiveness of leadership would decrease and the consequences would be reflected in the performance on the results of the organization.

Keywords: Culture, Leadership, cultural dimensions of Hofstede, Leadership Variables, Globe Study.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema de investigación:

En la actualidad las empresas se encuentran expuestas a continuos procesos de cambio y retos que se ven fundamentados en un exacerbado nivel de competitividad el cual es impulsado por procesos estructurales tan importantes como la globalización y la apertura de los mercados, de igual manera se presenta la permanente aparición de cambios y discontinuidades en un entorno lleno de incertidumbre y fluctuaciones que interfieren en los procesos de planeación de las empresas, lo que ocasiona una constante presencia del riesgo y de amenazas imprevistas para estas (Moraleda, 2004).

Ante este entorno incierto y competitivo al cual se enfrentan día a día las empresas, surge la necesidad de crear nuevas estrategias, políticas y métodos, para ello se exige a los gerentes y ejecutivos actuales técnicas y actitudes que en épocas anteriores, como las décadas comprendidas entre los cincuenta y setenta, no eran necesarias, en la actualidad se requiere más que experiencia y conocimientos tradicionales de administración, se exige liderazgo (Kotter, 1990).

Se presenta una amplia terminología que permite un acercamiento a lo que puede considerarse como un líder en épocas actuales. El mundo globalizado de hoy en día,

tiende a ser complejo, por tanto, se busca en un líder un facilitador que permita enfrentar con mayor agilidad los caminos emergentes dentro de la organización, el mismo debe contar con capacidades de guía, para así generar cooperación en la ejecución de las tareas y en la consecución de los objetivos (Contreras & Barbosa, 2013). El líder puede considerarse como el elemento fundamental, pues en él pesa el éxito que pueda conseguir la empresa, en tanto el líder debe distinguirse por ser una persona con un carácter ejemplar que debe tener en cuenta cinco virtudes que son: integridad, coraje, benevolencia, disciplina y sabiduría (Fernández, 2008).

Se denota en tanto la relevancia de un líder dentro de una organización, pero es necesario reconocer que no toda organización cuenta con personas que ejerzan un liderazgo efectivo en sus puestos gerenciales, es decir, no toda persona que se encuentra en altos cargos administrativos, operacionales o de cualquier otra índole, posee las habilidades y competencias propias de un líder, en ciertas ocasiones se les denota como “jefes” y no como líderes. La cuestión surge cuando se entiende que un liderazgo se hace efectivo cuando cumple con las condiciones esperadas por las personas que son lideradas, es decir, cuando se adapta a los prototipos establecidos por el entorno.

Es allí donde se plantea la pregunta problema ¿cómo las condiciones del entorno cultural inciden en la formación y consideración efectiva del liderazgo en un país? Además de llegar a entender que tan grande es la brecha entre los prototipos de liderazgo según la cultura del país comparado con otro, ya sea de su misma región o una diferente.

1.2. Justificación:

Se establece que el aspecto cultural es un determinante esencial en la formación de un líder, no obstante, muchos autores consideran como un fenómeno universal el liderazgo, de igual manera estos reconocen que el conjunto de valores, creencias, normas e ideales que son propios de una determinadas cultura, son razones que afectan la conducta del líder, en sentido a sus metas, al tipo de estrategias que implementa y también a la percepción que tienen los seguidores de dichos líderes (Bass, 1990).

Se debe tener en cuenta que toda cultura cuenta con una serie de rasgos o dimensiones básicas que pueden darse ya sea en todas o en gran parte de estas, en el caso propio de liderazgo se presentan diferencias en las dimensiones culturales que se consideran como “básicas”, pueden generar un estilo de liderazgo eficaz en una determinada cultura y ser poco eficaz en otra (Molero, 2002). El estudio de Hofstede logró llegar a identificar dichas dimensiones básicas en la cultura, para ello, se utilizó una muestra de más de 117.000 empleados de una gran empresa multinacional (I.B.M.) en 66 países, a partir de ello el autor encontró de una manera empírica y utilizando como unidad de análisis el país, seis dimensiones básicas de variación cultural, las cuales son Colectivismo vs Individualismo, Distancia de poder, Igualdad de géneros (Masculinidad-Femininidad), Disminución incertidumbre, Indulgencia y Orientación hacia el futuro. Estas dimensiones tendrán una descripción más detallada de su caracterizaron a lo largo de este artículo.

Un estudio que trata la veracidad de la influencia de las dimensiones culturales de Hofstede anteriormente mencionadas, sobre el liderazgo, fue el de Dorfman y Cols. (1997). Los cuales, utilizando una muestra de 1600 directivos de 6 países americanos y asiáticos, seleccionados por tener variaciones en las dimensiones de Hofstede, determinan que son tres conductas de liderazgo (conductas de apoyo, recompensa contingente y carismática) las que ocasionan efectos positivos en todos los países y por el contrario otras tres conductas (participación, directividad y castigo contingente) ocasionan efectos diferentes, esto con base en el país que se observe. Un ejemplo se da en los Estados Unidos, el cual, por ser un país con un alto nivel de individualismo, bajo en distancia de poder y evitación de incertidumbre y medio en masculinidad se predice que un liderazgo de apoyo, participativo, con recompensas y castigos contingentes y carismáticos producirá efectos positivos. (Molero, 2002).

Los estudios anteriormente mencionados en conjunto con otros de la misma índole temática, logran en tanto confirmar que la cultura influye sobre el liderazgo, esto a partir de un conjunto de factores de entornos internos y externos a los que se ve expuesto un individuo, por tanto, no se presenta el mismo liderazgo en todos los contextos, la percepción e implementación varía según las variables y los patrones culturales que se presente en el entorno.

1.3. Objetivos de la investigación:

El presente trabajo busca principalmente a partir de la consulta de estudios realizados, lograr un análisis de las variables y patrones culturales que influyen en la formación actitudinal y aptitudinal de un líder, esto aplicado a la comparativa de dos contextos culturales como lo son el Latinoamericano y el asiático. Dicho análisis podrá determinar que variables influyen positivamente y favorecen la formación de un líder en el contexto empresarial propio de cada país en las regiones tratadas.

Los criterios de selección sobre los cuatro países en las dos regiones comparadas, se dio a partir de la consideración personal sobre el reconocimiento de dichos países a nivel mundial, por tanto, se eligieron en la región latinoamericana los países de Colombia, Argentina, Brasil y México, estos son países que destacan en el mundo por sus feriados, deportes y tradiciones. Lo países elegidos en la región Asiática fueron China, Japón, India e Indonesia, estos países destacan en el mundo por sus tradiciones, historia y comidas exóticas.

Es necesario para realizar un adecuado análisis identificar los componentes básicos, modelos teóricos, y metodologías para la caracterización tanto de la cultura como del liderazgo. Por ende, se dará la selección de fuentes académicas, revistas, estudios y artículos científicos que se encuentren relacionados con el tema.

La estructura del artículo se explica en el apartado de la metodología, en el cual se

determina el tipo de revisión realizada, las fuentes de información utilizadas y el procedimiento a seguir para el desarrollo del tema.

1.3.1. Objetivo General:

Presentar a partir de revisiones bibliográficas, estudios y artículos científicos, como las metodologías de medición evidencian la incidencia de la cultura en la formación de un líder, y su comparativa entre países de la región Latinoamérica y asiática.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar, con base en fuentes existentes, las metodologías de medición de la cultura y el liderazgo.
- Comparar, con base en fuentes existentes, las variables de cultura y liderazgo entre países de la región Latinoamérica y asiática.
- Analizar desde los resultados generados en el caso comparativo, como el entorno cultural tiene incidencia en la formación de un líder.

2. METODOLOGÍA

Se realizará una revisión de fuentes académicas, revistas, estudios y artículos científicos de fuentes veraces que presenten una propuesta sobre metodologías de medición en el ámbito cultural y del liderazgo, y a su vez también se revisaran las comparativas de las mediciones que dichas metodologías proponen entre países de la región Latinoamericana y asiática.

2.1. Tipo de Revisión:

Se realiza una revisión descriptiva a partir de la cual se dará a conocer al lector la puesta de los conceptos y su evolución en las áreas temáticas tratadas.

Ya que se trata de un artículo de carácter académico, las principales fuentes de información encontradas y utilizadas son primarias y secundarias, es decir, las que proporcionan datos de primera mano (ej. libros, revistas científicas, journals, etc.) y las que ayudan a detectar las referencias necesarias y permiten localizar fuentes primarias (ej. resúmenes, referencias sobre un tema en específico, bases de datos, etc.), correspondientemente (Senior ,2018). Entre los criterios utilizados para el desarrollo del artículo se eligieron fuentes que tuvieran una relación directa con los temas centrales como lo son la cultura y el liderazgo.

Entre las bases de datos académicas consultadas se encuentran tres principalmente. La primera es el CRAI (El Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación), este es un sistema de la Universidad del Rosario que permite de manera virtual efectuar una búsqueda integrada de información en bases de datos, libros y revistas electrónicas, portal de revistas y acceder al repositorio institucional de la Universidad del Rosario. La segunda base consultada fue ProQuest, un sistema que cuenta con las 39 bases de datos más utilizadas en las bases de datos de investigación multidisciplinaria más amplia, diversa y relevante disponible. Por último, se dio uso de Jstor, el cual es un sistema de archivo en línea que contiene una amplia gama de publicaciones académicas, entre las que se encuentran revistas, fuentes primarias y libros.

La metodología de búsqueda consistía en ingresar las palabras clave propuestas en este artículo de revisión, en las bases de datos de búsqueda integrada del CRAI y en ProQuest, a partir de los resultados obtenidos ya fueran PDF u otros archivos que se encontraran vinculados con el tema de liderazgo y cultura, se ingresaban en el analizador de texto de Jstor para buscar otros artículos y libros que estuvieran relacionados con los primeros y así hacer más ágil búsqueda de información.

2.2. Fuentes de Información:

Entre las fuentes de información que principalmente se usaron se encuentran:

- El proyecto Globe , el cual estudia la cultura desde nueve variables, de las

cuales seis tienen su origen en el estudio de Geert Hofstede, mientras que la parte del liderazgo se determina desde seis dimensiones globales, las cuales contiene en total 21 variables, desarrolladas en el mismo proyecto.

- El estudio Geert Hofstede, el cual determina las variables culturales que caracterizan un país.
- El artículo académico “Cultura y Liderazgo una relación multifacética” del Profesor Titular de Psicología Social en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (Madrid), Fernando Morelo.
- La investigación académica de Javier Bernal realizada en el 2000, “Estudio de las dimensiones culturales y las percepciones de liderazgo efectivo de las prácticas colombiana y canadiense de una firma de consultoría gerencial: una comparación con los resultados del proyecto Globe”.
- El artículo de revisión de los profesores Juan Carlos Espinosa M, Françoise Contreras T, David Barbosa R., de la Universidad del Rosario, titulado “Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos”.

Las otras fuentes usadas para el desarrollo del artículo de revisión complementan los conceptos y las ideas expuestas en las principales fuentes de información.

3. RESULTADOS

Como bien se mencionó antes, el presente artículo de revisión busca establecer como las variables y patrones culturales de un país influyen en el desarrollo del liderazgo en los trabajadores, y el caso que se desarrollara para demostrar la incidencia de la cultura sobre el liderazgo expondrá una comparativa cuantitativa y cualitativa de las variables tratadas, entre cuatro países latinoamericanos (Argentina, Colombia, México y Brasil) y cuatro países asiáticos (China, Japón, Indonesia e India) .

Las variables que se exponen tienen su fundamentación en el proyecto de investigación *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (Globe), el cual es un proyecto multinacional que se caracteriza por tener múltiples fases y es aquel en el que más de 170 investigadores de cerca de 60 países, llevan a cabo un estudio de la relación entre la cultura social, la organizacional y el liderazgo alrededor del mundo , esto a partir de variables cualitativas y cuantitativas (Bernal & Ogliastri, 2005). Una descripción de los objetivos y fases del proyecto Globe pueden encontrarse en Hanges et al. (1998) y House et al. (1999).

El proyecto Globe estudia la cultura desde nueve variables, de las cuales seis tienen su origen en el estudio de Geert Hofstede, mientras que la parte del liderazgo se determina desde seis dimensiones globales, las cuales contiene en total 21 variables, desarrolladas en el mismo proyecto.

Con base en la información encontrada, los resultados darán muestra y desarrollo de los temas fundamentales de este artículo, como lo son la cultura y el liderazgo, se expondrá cada temática desde un aspecto global y luego se irá dando una explicación más detallada, esto acorde a la comparativa propuesta entre los países elegidos desde las variables propuestas en el proyecto de investigación Globe.

A continuación, se hablará primero de la cultura, se expondrán algunas definiciones del término y posteriormente se presentarán las variables expuestas en el proyecto investigativo Globe que se encuentran fundamentadas en el estudio de Hofstede, estas con su respectiva descripción y medición. Posteriormente con base en los rangos de calificación de las variables, se expondrá los resultados en términos cuantitativos, de la calificación de cada variable cultural en cada uno de los ocho países elegidos.

Con base en los resultados obtenidos primero se hará una comparativa conjunta de las variables, que permitirá plantear los aspectos más generales de los resultados, y luego se profundizará en cada una de las calificaciones de las variables culturales tanto en los cuatro países elegidos de Latinoamérica como en los países elegidos de Asia, de esta manera será posible plantear los aspectos más particulares.

3.1. La cultura:

Se entiende la cultura como la dimensión simbólico-expresiva de todas las prácticas sociales, donde se incluyen los aspectos subjetivos (hábitos) y sus resultados, que se ven materializados en forma de instituciones o artefactos, ya en términos más descriptivos se

determina la cultura como el conjunto de signos, símbolos, representaciones, modelos, actitudes, valores, etcétera, inherentes a la vida social (Giménez, 1996).

Otras definiciones conciben que la cultura comprende aspectos no biológicos de la vida de un conjunto de personas, tomando en cuenta aspectos generales que van desde la tecnología usada, su organización social y tipo de religión, hasta aspectos más particulares como lo son los rasgos típicos de la personalidad (Wimmer & Vericat, 2000). También es posible ver la cultura como algo en movimiento, mas no como una entidad sin vida y anti funcional (Bernard & Montiel, 1942).

En si es posible encontrar una amplia gama de definiciones sobre “Cultura”, sus características y modelos de explicación han variado a lo largo del tiempo y se han adaptado según el contexto. Se han realizado varios estudios para comprender los patrones culturales propios de cada grupo social, entre ellos destaca, para la finalidad de este artículo, el estudio Globe y el de Hostede.

En el estudio cuantitativo de Globe se midieron nueve variables sobre la cultura, tanto de la sociedad global como organizacional, en el presente artículo se expondrán los resultados tan solo de seis variables, las cuales son fundamentadas en el estudio de Hofstede, se presentara la fundamentación de las variables y se analizarán dichas variables desde el caso de la comparativa de los países elegidos.

Tabla 1. Definiciones variables culturales

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	MEDICIÓN
Disminución incertidumbre	Determina el grado en que una sociedad desarrolla (o desea desarrollar) normas y ordenamientos para reducir la incertidumbre sobre sucesos que puedan presentarse en el futuro.	Los valores bajos en esta escala muestran que una Sociedad tiene pasividad en su grado de incertidumbre, mientras los valores altos muestran una sociedad que tiene necesidad de evadir la incertidumbre. Calificación: 1 a 100, siendo 1 el valor más bajo y 100 el valor más alto.
Distancia de Poder (Elitismo)	Determinar el grado hasta el cual los miembros de una sociedad esperan y desean que el poder se comparta igualitariamente	Cuanto más altos los valores en la escala, mayor será el elitismo o distancia de poder que se vive (o se quiere vivir) en esa sociedad. Calificación: 1 a 100, siendo 1 el valor más bajo y 100 el valor más alto.
Igualdad de géneros	Determinar el grado en que	Cuanto más altos los valores en la

(Masculinidad - Feminidad)	la gente de un país opta por minimizar las diferencias	escala, mayor será la caracterización de una cultura.
Orientación hacia el futuro	Determina el grado en el cual la sociedad de un país alienta y premia los comportamientos al futuro, tales como la planeación.	Cuantos más altos los valores en la escala, mayor será la disposición para la orientación a futuro (largo plazo). Los valores bajos indicarán una disposición por una orientación a corto plazo. Calificación: 1 a 100, siendo 1 el valor más bajo y 100 el valor más alto.
Indulgencia	Determina el grado en el cual la sociedad de un país se promueve a seguir sus impulsos y pensar de manera libre (ser indulgente), o también se promueve un deber sin libertad (restringido).	Cuantos más altos los valores en la escala, mayor será la disposición para promover la indulgencia Los valores bajos indicarán una disposición por promover las restricciones. Calificación: 1 a 100, siendo 1 el valor más bajo y 100 el valor más alto.

Fuente: Elaboración propia con base en (Hofstede, 2018).

Los resultados y análisis de las variables culturales expuestas anteriormente se darán de la siguiente manera:

- **Dimensiones Culturales Países Latinoamericanos VS Países Asiáticos:** A partir de un promedio conjunto de los resultados obtenidos de la página de Hofstede Insights de los países elegidos, se exponen los resultados comparativos de cada variable cultural en términos generales, tanto de la región latinoamericana, como asiática.

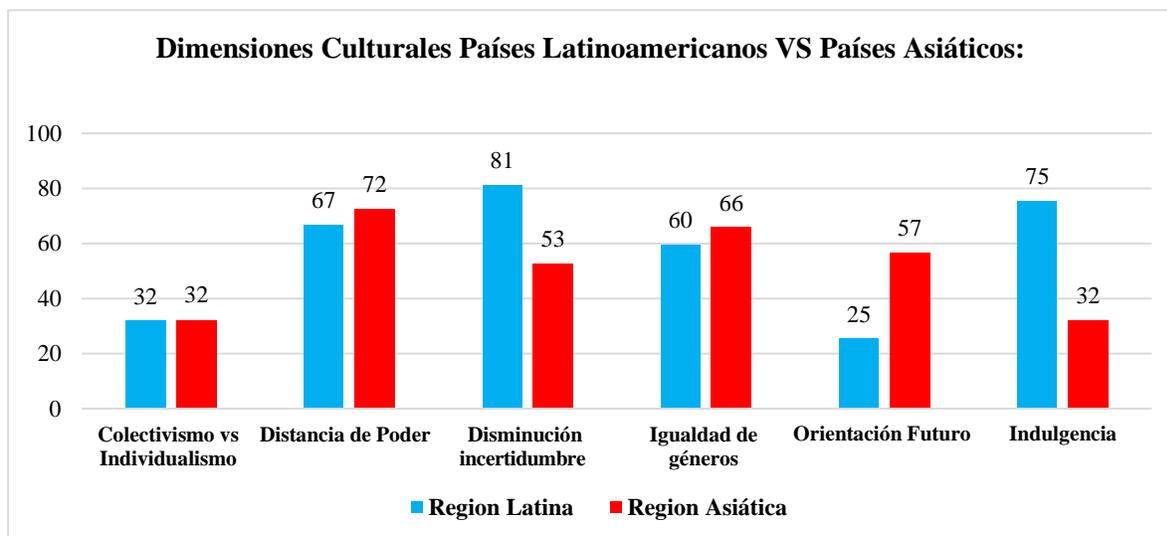
- **Dimensiones Culturales Países Latinoamericanos:** A partir de los datos obtenidos de la página de Hofstede Insight , se exponen los resultados de cada variable de los cuatro países Latinoamericanos elegidos, que en este caso son Colombia, Argentina, México y Brasil. Se tratan aspectos particulares de la condición de cada variable en cada país.

- **Dimensiones Culturales Países Asiáticos:** A partir de los datos obtenidos de la página de Hofstede Insights, se exponen los resultados de cada variable de los cuatro países Asiáticos elegidos, que en este caso son China, Japón, India e Indonesia. Se tratan aspectos particulares de la condición de cada variable en cada país.

3.1.1 Dimensiones culturales países latinoamericanos vs países asiáticos:

Con base en los resultados del estudio de Hostede, en la Figura 1 se presentan las respectivas variables culturales y sus calificaciones, estas por parte del conjunto de los países propuestos para análisis en este artículo, de las regiones Latinoamericana y asiática

Ilustración 1. Dimensiones culturales regionales (Latinoamérica vs Asia)



Fuente: Elaboración propia con base en (Hofstede Insights, 2018).

Como bien se observa en la Figura 1, los países elegidos en conjunto de las regiones Latinoamericana y asiática que son comparados, en general presentan diferencias significativas en las calificaciones obtenidas, este es el caso de tres de las seis variables comparadas. En la Tabla 1, se muestra un análisis de los resultados obtenidos:

Tabla 2. Análisis de resultados de dimensiones culturales regionales (Latinoamérica vs Asia)

Variable	Países Elegidos	
	Región Latinoamericana	Región Asiática
Colectivismo VS	Calificación: 32	Calificación: 32
Individualismo	<p>En el caso de esta variable, el resultado promedio de los países elegidos de la región Latinoamericana y de la región asiática, es el mismo, es decir, se comparte el comportamiento colectivista en la sociedad en el cual las personas pertenecen a “grupos” en los cuales se cuidan, donde se presenta lealtad y hay disposición para el trabajo colectivo.</p>	
Distancia de Poder	Calificación: 67	Calificación: 72
(Elitismo)	<p>En el caso de esta variable, el resultado promedio de los países elegidos de la región Latinoamericana y de la región asiática, tiene una diferencia calificativa del 5%, en donde la distancia de poder entre los miembros de una sociedad es más alta en Asia que en Latinoamérica. No obstante, en general se puede decir que en los países elegidos de estas dos regiones se presentan índices altos en la variable cultural de distancia de poder.</p>	
Disminución	Calificación: 81	Calificación: 53
Incertidumbre	<p>En el caso de esta variable, el resultado promedio de los países elegidos de la región Latinoamericana y de la región asiática, tiene una diferencia calificativa del 29%, en donde la disminución de la incertidumbre, a partir de las normas y reglamentos desarrollados por los miembros de una sociedad, es más alta en Latinoamérica que en Asia. No obstante, en general se puede decir que en los países elegidos de estas dos regiones se presentan índices altos en la variable cultural de disminución de la incertidumbre.</p>	

Igualdad de géneros (Masculinidad- Feminidad)	Calificación: 60	Calificación: 66
	En el caso de esta variable, el resultado promedio de los países elegidos de la región Latinoamericana y de la región Asiática, tiene una diferencia calificativa del 6%, en donde la igualdad de géneros en la sociedad es más alta en Asia que en Latinoamérica, en general las dos culturas se consideran “Masculinas”, es decir, están focalizadas en la competencia, el logro y el materialismo, además de reforzar la diferencia entre los sexos, la brecha entre status y roles del hombre y la mujer, está muy marcada.	
Orientación hacia el Futuro	Calificación: 25	Calificación: 57
	En el caso de esta variable, el resultado promedio de los países elegidos de la región Latinoamericana y de la región asiática, tiene una diferencia calificativa del 31%, en donde la orientación hacia el futuro está más arraigada en la sociedad en Asia que en Latinoamérica, es decir en Asia se preparan más para prevenir los acontecimientos venideros, mientras que en Latinoamérica se enfocan más hacia el presente, sin prevenir hechos futuros a largo plazo. En general se puede decir que esta es la variable que menores índices calificativos presenta en los países elegidos de la región Latinoamericana.	
Indulgencia	Calificación: 75	Calificación: 32
	En el caso de esta variable, el resultado promedio de los países elegidos de la región Latinoamericana y de la región Asiática, tiene una diferencia calificativa del 43%, en donde la promoción de la indulgencia en la sociedad es más persistente en Latinoamérica que en Asia , es decir en Latinoamérica se promueve más el hecho de que las personas sigan sus impulsos y piensen de manera libre, mientras que en Asia no.	

Fuente: Elaboración propia con base en (Hofstede Insights, 2018)

Con base en los análisis de resultados presentados en la Tabla 2, según los cuatro países elegidos de la región Latinoamericana, se puede considerar a grandes rasgos que la cultura latina se caracteriza por promover el trabajo grupal (colectivismo), además de ser una cultura en la cual se presenta un índice alto en la distancia de poder en la sociedad, y principalmente se caracteriza por ser una cultura que se rige por muchas normativas e instituciones que buscan disminuir la incertidumbre, sin embargo no es una cultura orientada a prepararse para el futuro, la misma opta más por vivir el presente y no planear a largo plazo. Otro aspecto de la cultura Latinoamericana es que es una cultura “Masculina” enfocada en la competencia y el logro, además de ser una cultura que promueve más el hecho de que las personas en la sociedad sigan sus impulsos y piensen de manera libre.

De igual manera, según los cuatro países elegidos de la región asiática, se puede considerar a grandes rasgos que la cultura asiática se caracteriza por promover el trabajo grupal (colectivismo), además de ser una cultura en la cual se presenta un índice alto en la distancia de poder en la sociedad, en este caso un índice más alto que el presentado en Latinoamérica. La cultura asiática se caracteriza por su orientación hacia el futuro, es decir prevén más, analizan más el efecto de sus acciones presentes y la manera en que estas afectaran a largo plazo y se preparan para ello, por otra parte no es una cultura enfocada en disminuir la incertidumbre, es decir, bien se rigen por normativas e instituciones, pero son más propensas a adaptarse al cambio. Otro de los aspectos de la cultura asiática, es que es una cultura “Masculina” enfocada en la competencia y el logro, la brecha para equilibrar los roles y status entre la mujer y el hombre es más grande, esto en comparación a la cultura Latinoamericana. Por último, cabe tener en cuenta, que la cultura Asiática es más rígida en

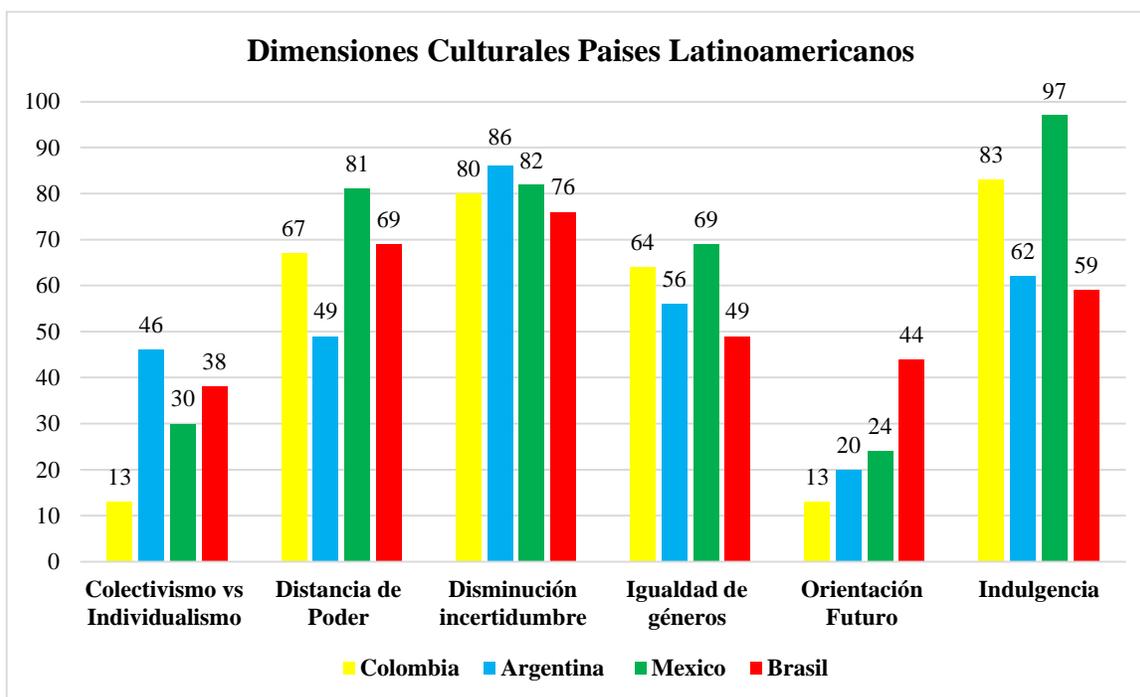
términos de indulgencia, puesto que promueve más restricciones al momento de pensar de manera libre y de seguir los impulsos personales.

Se presentan más diferencias que similitudes entre las variables comparadas de los países elegidos de las dos culturas, pero cabe tener en cuenta que esto es un promedio general, una visión más amplia de la caracterización cultural de cada región (Latina y asiática). Pero es en esta diferencia en donde será posible entender la afectación en la formación de los individuos en los liderazgos, determinar como la diferencia cultural influye en su formación y acción.

3.1.1.1. Dimensiones culturales países latinoamericanos:

Con base en el estudio Hostede, en la Figura 2 se presentan las respectivas calificaciones para las seis variables culturales tratadas, estas aplicadas en los cuatro países Latinoamericanos propuestos, entre los cuales se encuentran Colombia, Argentina, México y Brasil

Ilustración 2. Dimensiones culturales países latinoamericanos



Fuente: Elaboración propia con base en (Hofstede Insights, 2018)

Como bien se observa en la Figura 2, los cuatro países elegidos de la región Latinoamericana que son comparados, en general presentan diferencias significativas en las calificaciones obtenidas de cada país en cada variable. En la Tabla 3, se muestra un análisis de los resultados obtenidos:

Tabla 3. Análisis de resultados dimensiones culturales en países de la región latinoamericana

Variable	País	Calificación	Análisis de Resultados
Colectivismo VS Individualismo	Colombia	13	Colombia cuenta con una de las calificaciones más bajas de esta variable en esta comparativa, es decir, es un país que se encuentra entre los más colectivistas del mundo. Los colombianos son personas que tienen la necesidad de pertenecer a un grupo, son leales y buscan mantener la armonía en el grupo para llegar a cumplir los objetivos.
	Argentina	46	Argentina cuenta con una de las calificaciones más altas de esta variable, lo cual indica que es, en el caso de esta comparativa, uno de los países que se caracteriza culturalmente por su individualismo, no se promueve el trabajo grupal.
	México	30	México cuenta con una calificación media, es decir, entra en el rango de las culturas consideradas colectivistas, donde la sociedad promueve relaciones sólidas que propicien fortalecimiento y lealtad para la formación de grupos.
	Brasil	38	Brasil cuenta con una calificación media, es decir, entra en el rango de las culturas consideradas colectivistas, en este país las personas desde su nacimiento se integran a grupos que son fuertes y cohesivos, como lo es la familia, más adelante desarrollan vínculos grupales en colegios, universidades y trabajos, que les permite establecer

			relaciones confiables y duraderas.
Distancia de Poder	Colombia	67	Colombia cuenta con una de las calificaciones más altas de esta variable en esta comparativa, lo que determinar que es una sociedad en la cual se considera que las desigualdades entre las personas ya son un “diario vivir”, es normal que se encuentran marcadas las diferencias entre estratos sociales, líderes empresariales y en los cargos de gobierno.
(Elitismo)			
	Argentina	49	Argentina cuenta con la calificación más baja de esta variable en esta comparativa, bien es una sociedad en donde se consideran evidentes las desigualdades sociales, no se encuentran tan arraigadas como en otros países de la región latinoamericana. Cabe tener en cuenta que es una sociedad donde importa mucho el status, la apariencia allí es muy importante.
	México	81	México cuenta con la calificación más alta de esta variable en el caso de esta comparativa, pues se considera una cultura con una sociedad jerárquica, donde las personas aceptan sin poner objeción al orden jerárquico a que pertenecen. Se presenta en este país centralización popular.

	Brasil	69	Brasil cuenta con una de las calificaciones más altas de esta variable en esta comparativa, es decir, a nivel cultural la sociedad cree que se debe dar respeto a la jerarquía y se consideran aceptables las desigualdades entre las personas.
Disminución Incertidumbre	Colombia	80	Colombia tiene una calificación alta en esta variable, lo cual se traduce en una sociedad que se rige de muchas normativas que son un mecanismo para evitar la ambigüedad. Existen demasiadas reglas y conservadurismo social. Sin embargo cabe aclarar que las reglas no son seguidas siempre de manera necesaria, tan solo están vigentes y ya depende de la opinión individual o grupal el acatarlas.
	Argentina	86	Argentina cuenta con la calificación más alta de esta variable en el caso de esta comparativa, la cultura refleja una necesidad de reglas y sistemas legales que les permitan estructurar su vida, pero los individuos no ven la necesidad de obedecer dichas leyes en la mayoría de los casos.
	México	82	México cuenta con una calificación alta en esta variable, lo cual indica que tiene una preferencia por evitar la incertidumbre, esto a través de códigos de creencias y comportamientos. En este tipo de cultura se presenta la necesidad emocional por parte de las personas, hacia el cumplimiento de las reglas, las personas tienen necesidad de verse ocupadas, de

			seguir las normas, de resistir en cierta medida la innovación.
	Brasil	76	Brasil cuenta con una calificación alta en esta variable, la cultura brasilera refleja una necesidad de reglas y sistemas legales que les permitan estructurar la vida de las personas, pues es a partir de la burocracia, leyes y reglas que las personas se sienten más seguras.
Igualdad de géneros (Masculinidad)	Colombia	64	Colombia cuenta con una calificación alta en esta variable, por tanto se considera una sociedad Masculina, orientada al logro y éxito, es una cultura competitiva. La brecha para equilibrar los roles y el status entre los hombres y las mujeres es grande.
	Argentina	56	Argentina cuenta con una calificación media en esta variable, lo cual refleja elementos propios de la cultura que son un poco más masculinos que femeninos. La sociedad presenta una fuerte necesidad de orientación al logro y asertividad, también la necesidad de sobresalir y destacar es importante. La brecha para equilibrar los roles y el status entre los hombres y las mujeres no es muy grande.
	México	69	México cuenta con la calificación más alta de esta variable en el caso de esta comparativa, por tanto se considera una sociedad Masculina, orientada al logro y éxito, es una cultura competitiva. La brecha para equilibrar los roles y el status entre los hombres y las

			mujeres es muy grande
	Brasil	49	Brasil cuenta con la calificación más baja de esta variable en el caso de esta comparativa. Se considera una sociedad Femenina, donde los valores que predominan son los de cuidar a lo demás y buscar la calidad de vida. . La brecha para equilibrar los roles y el status entre los hombres y las mujeres no es muy grande.
Orientación hacia el Futuro	Colombia	13	Colombia tiene una calificación baja de esta variable en el caso de esta comparativa. Es una sociedad tradicionalista, que consagra sus normas mientras con recelo observa los cambios sociales. No es una cultura que se prepara para los cambios, no los prevé y no se adapta fácilmente a estos.
	Argentina	20	Argentina tiene una calificación baja en esta variable, es una cultura muy normativa, muestra respeto por las tradiciones y no busca prepararse y prever los cambios futuros.
	México	24	México tiene una calificación baja en esta variable, es una cultura muy normativa, muestra respeto por las tradiciones y no busca prepararse y prever los cambios futuros.
	Brasil	44	Brasil tiene una calificación que se considera intermedia en esta variable, es decir, si bien es una cultura que se rige por normatividades y tradiciones también busca un enfoque que le permite prepararse para el futuro, prevé las situaciones.

Indulgencia	Colombia	83	Colombia tiene una de las calificaciones más altas de esta variable en el caso de esta comparativa, es un país con una cultura indulgente, en el cual las personas buscan seguir sus impulsos y deseos para disfrutar la vida, con una actitud positiva. Los colombianos le dan importancia al tiempo libre, actúan a su parecer y gastan sin mesura, esto en términos generales.
	Argentina	62	Argentina tiene una calificación alta en esta variable, es un país con una cultura indulgente, en el cual las personas buscan seguir sus impulsos y deseos para disfrutar la vida, con una actitud positiva.
	México	97	México cuenta con la calificación más alta de esta variable en el caso de esta comparativa, la cultura mexicana tiene bien definida la tendencia hacia la indulgencia, las personas siguen sus impulsos y deseos para disfrutar la vida a su manera.
	Brasil	59	Brasil tiene una calificación alta en esta variable, es un país con una cultura indulgente, en el cual las personas buscan seguir sus impulsos y deseos para disfrutar la vida, con una actitud positiva.

Brasil tiene una calificación alta en esta variable, es un país con una cultura indulgente, en el cual las personas buscan seguir sus impulsos y deseos para disfrutar la vida, con una actitud positiva.

Fuente: Elaboración propia con base en (Hofstede Insights, 2018).

Con base en los análisis de resultados presentados en la Tabla 3, según los cuatro países elegidos de la región Latinoamericana, se puede considerar que se presentan particularidades en las calificaciones de cada país según la variable tratada. Por ejemplo, el comparativo general de los países elegidos en la región latina, la determinaban como una región cultural colectivista, pero es el caso tal que hay países como Argentina, que es considerado individualista según su calificación. También es el caso, en que el comparativo general realizada demostró en todos los países una calificación alta en la variable de distancia de poder, pero por ejemplo México es considerado el país en donde más definida esta la jerarquía, mientras que en Argentina si bien se presenta esta distancia en el poder, no es tan marcada como en México.

Se presentó la situación en que la variable de disminución de la incertidumbre, presento calificaciones con una diferencia de no más del 10%, entre los cuatro países comparados, lo que quiere decir que, en efecto, la región latina tiende a ser muy normativa, esto como un mecanismo para evitar la ambigüedad, el país con mayor calificaciones en este caso fue Argentina, y el de menor fue Brasil.

En la variable de Igualdad de géneros, se presentó el hecho de que tres de los cuatro países comparados, mostraron una cultura en donde la masculinidad se encuentra más arraigada a la sociedad, el logro y la asertividad son importantes, además de que la brecha entre los roles de la mujer y el hombre es muy grande, en este caso el país con mayor calificación fue México. El único país que presento una calificación baja en esta comparativa y por tanto se considera

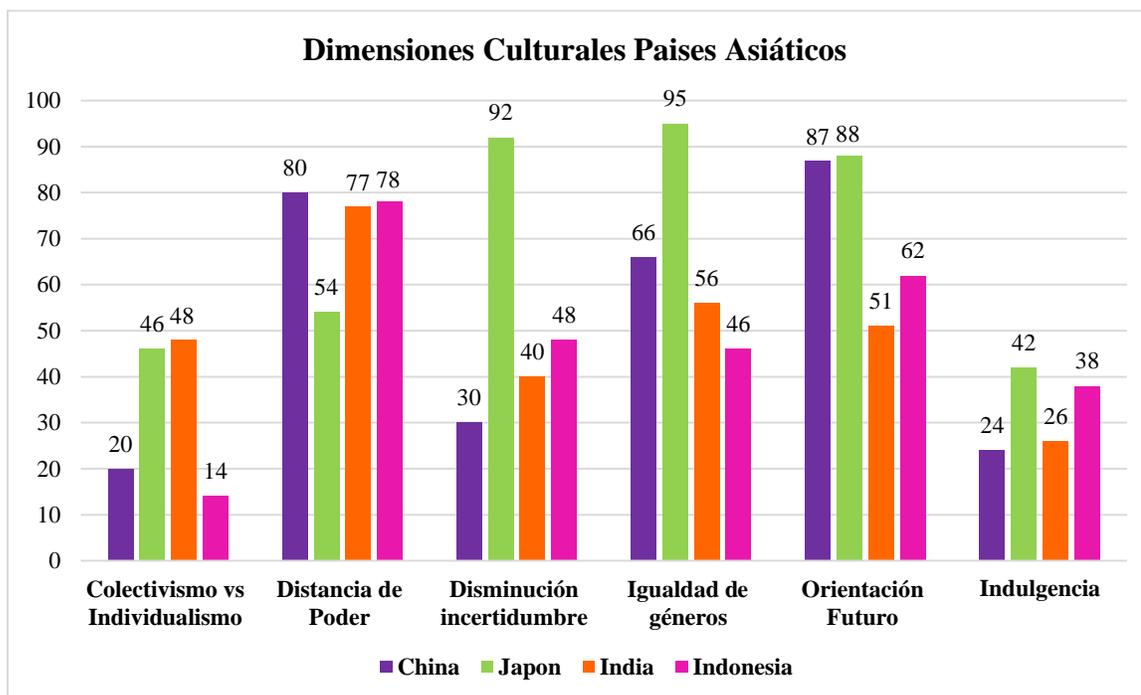
una cultura femenina la cual busca más la calidad de vida y las buenas relaciones interpersonales, fue Brasil, además de que la brecha entre los roles de la mujer y el hombre en esta país es más reducida.

En la comparativa general de los países elegidos en la región latina, la determinaban como una región cultural que no se encontraba orientada hacia el futuro, pero es el caso tal que hay países como Brasil, que cuenta con calificaciones altas que lo consideran como un país con una cultura que busca prever las situaciones futuras, mientras que por ejemplo Colombia fue el país con la calificación más baja en esta variable, lo que lo ubica como un país tradicionalista que mira con recelo el cambio.

Por último, en la variable de Indulgencia, si bien se presentaron altas variaciones porcentuales entre las calificaciones obtenidas de los cuatro países comparados, todas las calificaciones fueron mayores a 55, lo que indica que son culturas en las cuales las personas buscan seguir sus impulsos y deseos para disfrutar la vida, la calificación más alta fue la de México y la más baja fue la de Brasil.

Con base en el estudio Hostede, en la Figura 3 se observa cómo se presentan las respectivas calificaciones para las seis variables culturales tratadas, estas aplicadas en los cuatro países Asiáticos propuestos, entre los cuales se encuentran China, Japón, India e Indonesia.

Ilustración 3. Dimensiones culturales países asiáticos



Fuente: Elaboración propia con base en (Hofstede Insights, 2018)

Como bien se observa en la Figura 3, los cuatro países elegidos de la región asiática que son comparados, en general presentan diferencias significativas en las calificaciones obtenidas de cada país en cada variable. En la Tabla 4, se muestra un análisis de los resultados obtenidos.

Tabla 4. Análisis de resultados dimensiones culturales en países de la región asiática.

Variable	País	Calificación	Análisis de Resultados
Colectivismo VS Individualismo	China	20	China cuenta con una de las calificaciones más bajas de esta variable en el caso de esta comparativa, es decir, es un país que se encuentra entre los más colectivistas del mundo. En China las personas actúan por el interés común del grupo y no por sí misma,
	Japón	46	Japón cuenta con una de las calificaciones más altas en esta variable, lo cual indica que es, en el caso de esta comparativa, uno de los países que se caracteriza culturalmente por su individualismo, si bien la cultura japonesa tiene características de una sociedad colectivista como la de poner la armonía de un grupo por encima de las opiniones individuales, no es considerada tan colectivista como sus países asiáticos vecinos.
	India	48	India cuenta con la calificación más alta en esta variable, lo cual indica que es, en el caso de esta comparativa, uno de los países que se caracteriza culturalmente por su individualismo. El individualismo en la sociedad india se ve más arraigado a su región y filosofía. Pero también se ve algunos rasgos colectivistas tales como que la preferencia por pertenecer un marco social amplio genera que los individuos actúen acorde al bien

			mayor de dicho marco social.
	Indonesia	14	Indonesia cuenta con una de las calificaciones más bajas en esta variable, lo cual indica que es, en el caso de esta comparativa, uno de los países que se caracteriza culturalmente por su colectivismo, hay una preferencia por pertenecer a un marco social fuertemente definido en el cual se espera que los individuos se acoplen a los objetivos sociales y a los grupos a los cuales pertenecen.
Distancia de Poder (Elitismo)	China	80	China cuenta con la calificación más alta de esta variable, en el caso de esta comparativa, la cultura china considera que las desigualdades entre las personas son aceptables y no hay defensa contra el abuso de poder que se pueda presentar por parte de superiores. La gente no tiene aspiraciones más allá de su rango.
	Japón	54	Japón cuenta con la calificación más bajas de esta variable, en el caso de esta comparativa, se considera una sociedad jerárquica limítrofe. Si bien los japoneses son conscientes de su posición jerarquía en el entorno social al que pertenezcan, no son tan jerárquicos como la mayoría de otras culturas asiáticas.

	India	77	India cuenta con una de las calificaciones más altas de esta variable, en el caso de esta comparativa, pues se considera una cultura con apreciación jerárquica y una estructura que va de arriba hacia abajo, tanto en las sociedades como en las organizaciones.
	Indonesia	78	Indonesia cuenta con una de las calificaciones más altas de esta variable, en el caso de esta comparativa, lo que significa que la jerarquía está muy definida, y el poder está muy centralizado.
Disminución Incertidumbre	China	30	China cuenta con la calificación más baja de esta variable, en el caso de esta comparativa, si bien la cultura cuenta con leyes y reglas, las mismas son flexibles para adaptarse a la situación que se presente. La cultura china se siente cómoda con la ambigüedad, no le ve problema a adaptarse y emprender.
	Japón	92	Japón cuenta con la calificación más alta en esta variable, en el caso de esta comparativa, la cultura refleja una necesidad de reglas y sistemas legales que les permitan estructurar su vida. En Japón cualquier cosa que se haga se prescribe para tener máxima previsibilidad, por tanto los cambios son difíciles de realizar.
	India	40	India cuenta con una calificación media baja para evitar la incertidumbre, es decir, bien se prestan normativas para estructurar la vida social, pero también se acepta la imperfección y el hecho de que

			las cosas puedan cambiar, por tanto las normativas puede presentar ajustes según lo requieran.
	Indonesia	48	Indonesia cuenta con una calificación baja para evitar la incertidumbre, es decir, bien se prestan normativas para estructurar la vida social, pero también se acepta la imperfección y el hecho de que las cosas puedan cambiar, por tanto las normativas puede presentar ajustes según lo requieran.
Igualdad de géneros (Masculinidad)	China	66	China cuenta con una de las calificaciones más altas en esta variable, en el caso de esta comparativa, por tanto se considera una sociedad Masculina, orientada al logro y éxito, se puede sacrificar las prioridades familiares y de ocio por trabajar. La brecha para equilibrar los roles y el status entre los hombres y las mujeres es grande.
	Japón	95	Japón cuenta la calificación más alta en esta variable a nivel mundial, se considera una de las culturas más competitivas, que buscan la excelencia y la perfección en todos los aspectos de su vida La brecha para equilibrar los roles y el status entre los hombres y las mujeres es muy grande.
	India	56	India cuenta con una calificación alta de esta variable, en el caso de esta comparativa, pues se considera como una cultura masculina, pues busca el éxito y el poder, sobre todo en el trabajo. La brecha para equilibrar los roles y el status entre los hombres y las mujeres es grande.

	Indonesia	46	Indonesia cuenta con la calificación más baja de esta variable, en el caso de esta comparativa. Se considera una sociedad baja masculina, si bien el éxito es importante, no es siempre la ganancia material lo que genera motivación.
Orientación hacia el Futuro	China	87	China tiene una calificación que se considera alta en esta variable, es decir, es una cultura pragmática, adapta las tradiciones a las condiciones del contexto y previenen los cambios del futuro.
	Japón	88	Japón tiene la calificación más alta de esta variable, en esta comparativa, se considera a las sociedades japonesas como las que más se encuentran orientadas hacia el futuro, buscan prever cada acción.
	India	51	India tiene una calificación media en esta variable, bien no es posible considerarla como una cultura completamente pragmática, bien prevé el futuro pero no le da mayor importancia, también se enfoca en el día a día.
	Indonesia	62	Indonesia tiene una calificación que se considera alta en esta variable, es decir, es una cultura pragmática, adapta las tradiciones a las condiciones del contexto y previenen los cambios del futuro.
Indulgencia	China	24	China tiene una calificación baja en esta variable, lo que indica que es una cultura restrictiva, tiene tendencia al cinismo y pesimismo, no pone énfasis en el tiempo libre y busca que las personas controlen la satisfacción de sus deseos individuales.

Japón	42	Japón tiene una calificación medio baja en esta variable, lo que indica que es una cultura restrictiva pero o del todo, no pone énfasis en el tiempo libre y busca que las personas controlen la satisfacción de sus deseos individuales.
India	26	India tiene la calificación baja en esta variable, en esta comparativa, lo que indica que es una cultura restrictiva, tiene tendencia al cinismo y pesimismo, no pone énfasis en el tiempo libre y busca que las personas controlen la satisfacción de sus deseos individuales.
Indonesia	38	Indonesia tiene una calificación baja en esta variable, lo que indica que es una cultura restrictiva, tiene tendencia al cinismo y pesimismo, no pone énfasis en el tiempo libre y busca que las personas controlen la satisfacción de sus deseos individuales.

Fuente: Elaboración propia con base en (Hofstede Insights, 2018)

Con base en los análisis de resultados presentados en la Tabla 4, según los cuatro países elegidos de la región asiática, se puede considerar que se presentan particularidades en las calificaciones de cada país según la variable tratada. Por ejemplo, el comparativo general de los países elegidos en la región Asiática, la determinaban como una región cultural colectivista, pero es el caso tal que hay países como Japón e India, que son considerados individualistas según su calificación. También es el caso, en que el comparativo general realizada demostró en todos los países una calificación alta en la variable de distancia de

poder, pero por ejemplo China es considerado el país en donde más definida esta la jerarquía, mientras que en Japón no son tan jerárquicos como la mayoría de otras culturas asiáticas.

Se presentó la situación en que la variable de disminución de la incertidumbre, mostro calificaciones con diferencias muy altas de más del 40%, entre los cuatro países comparados, lo que quiere decir que la región asiática tiende a ser normativa pero no tanto como la región Latina, bien es el caso donde tres de los cuatro países asiáticos comparados se rigen por normas para estructurar la sociedad, pero también aceptan la ambigüedad y se adaptan a los cambios que se presenten en el contexto. Mientras que, en el caso de Japón, se presenta una cultura con una alta calificación lo que indica una cultura normativa en la cual cualquier cosa que se haga se prescribe para tener máxima previsibilidad, por tanto, los cambios son difíciles de realizar.

En la variable de Igualdad de géneros, se presentó el hecho de que los cuatro países comparados, mostraron una cultura en donde la masculinidad se encuentra más arraigada a la sociedad, el logro y el asertividad son importantes, además de que la brecha entre los roles de la mujer y el hombre es muy grande, en este caso el país con mayor calificación fue Japón. El único país que presento una calificación baja en esta comparativa y por tanto se considera una cultura masculina baja, fue Indonesia, además de que la brecha entre los roles de la mujer y el hombre en este país es más reducida.

En el comparativo general de los países elegidos en la región asiática, se determinaba esta como una región cultural que se encuentra orientada hacia el futuro, los cuatro países

asiáticos comparados presentaron calificaciones altas, es decir, los mismos poseen culturas pragmáticas, las cuales adaptan las tradiciones a las condiciones del contexto y previenen los cambios del futuro. El país con mayor calificación fue Japón y el que tuvo menor calificación fue India.

Por último, en la variable de Indulgencia, si bien se presentaron bajas variaciones porcentuales entre las calificaciones obtenidas de los cuatro países comparados, todas las calificaciones fueron menores a 40, lo que indica que son culturas restrictivas en las cuales las personas buscan no buscar seguir sus impulsos y deseos para disfrutar la vida, la calificación más alta fue la de Japón y la más baja fue la de China.

3.2. El Liderazgo:

Se entiende el liderazgo como un fenómeno social a partir del cual se genera interacción entre integrantes de grupos humanos, se concibe en tanto como una actividad en la que se logra movilizar y gestionar recursos, se genera la construcción de estrategias y métodos de formación cognitivos, emotivos y valorativos en los miembros del grupo (Sánchez, 2002).

Otras definiciones conciben el liderazgo como el proceso de dirección e influencia en las actividades laborales que hacen parte de los miembros de un grupo, se reconoce como un elemento primordial por su influencia en la efectividad de una organización (Mogollon & González, 2010). También es posible decir que el liderazgo no es una posición que viene a ser ocupada por un individuo, es más un proceso en el cual se tiene presente de manera conjunta a la persona del líder, a los seguidores, a la causa que los aglutina y a los medios

que utilizan (LOZANO, 2011).

Cuando se determina la evolución conceptual del “Liderazgo”, se evidencia que en sus comienzos tenía la percepción de que un líder debía ser individual y enfocado en buscar y conseguir sus logros. Pero hoy en día el liderazgo no se centra tan solo en el líder, también es importante recalcar a los seguidores, supervisores y compañeros (Contreras & Espinosa, 2012).

Entre los modelos que explican y describen el liderazgo, se presenta en la literatura desde definiciones sencillas (Avolio & Gardner, 2005), clasificaciones en las que se tratan los estilos de liderazgo (Yukl & Van Fleet, 1992), hasta la manera en la que opera el liderazgo, donde se tiene en cuenta los rasgos y habilidades, las conductas, la postura humanista, las perspectivas desde el poder y la influencia y, por último, lo situacional (Aguilar & Correa, 2017).

Uno de los proyectos más conocidos en el cual se clasifican los estilos de liderazgo, es el de Globe, los investigadores de este proyecto desarrollaron una extensa lista que tenía en cuenta atributos y comportamientos de líderes a partir del estudio de teorías más que en la generación de escalas a priori (House et al., 1999). En el estudio Globe se consideran seis dimensiones globales (Bernal & Ogliastri Uribe, 2005). Dichas dimensiones de liderazgo son:

Tabla 5. Dimensiones de liderazgo del proyecto Globe

DIMENSIÓN	VARIBALES
Liderazgo Carismático/basado en el valor	Tipo de liderazgo caracterizado por ser inspirador y motivador, se plantea una misión visionaria.
Liderazgo orientado al equipo	Tipo de liderazgo caracterizado por la construcción de un equipo colaborador, donde todos se enfoquen en cumplir metas grupales.
Liderazgo Auto-protector	Tipo de liderazgo caracterizado por asegurar la protección de las personas, ser consciente de su condición social y guarda las apariencias.
Liderazgo Participativo	Tipo de liderazgo caracterizado por ser democrático, en donde se delega y valora las necesidades del grupo.
Liderazgo Orientado a lo humano	Tipo de liderazgo caracterizado por ser modesto, en donde se da apoyo y consideración.
Liderazgo Autónomo	Tipo de liderazgo caracterizado por ser individualista, único e independiente.

Fuente: Elaboración propia con base en proyecto Globe (House, 2004)

Para la parte de liderazgo, en el estudio Globe realizado en el 2004, se realizó una encuesta en la cual la muestra fueron más de 1.000 gerentes de 62 sociedades del mundo, los cuales calificaron 112 comportamientos o características que pueden contribuir (o inhibir) a que una persona tenga un liderazgo sobresaliente. Los gerentes clasificaban las características o comportamientos en una escala que iba de 1 a 7, donde 1 era el puntaje más

bajo que indicaba ser una característica o comportamiento que no debería ser propios de un líder, mientras que 7 eran el puntaje más alto que indicaba ser una característica o comportamiento que debería ser propios de un líder. Las respuestas a los 112 ítems que hacían parte del cuestionario se determinaron en 21 variables que hacen parte de las seis dimensiones de liderazgo anteriormente explicadas.

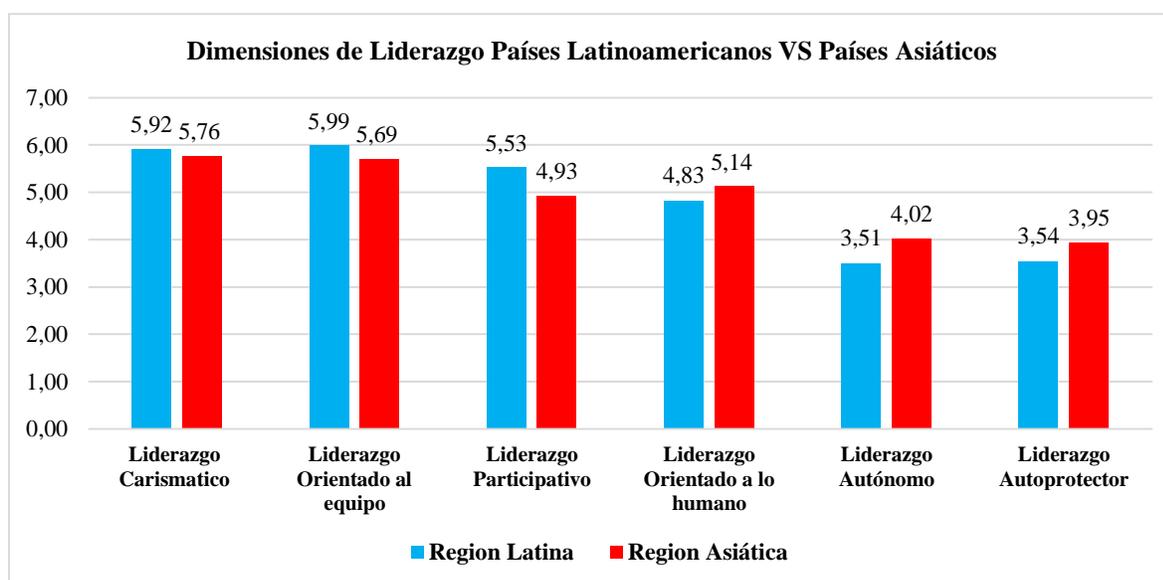
Los resultados y análisis de las variables culturales expuestas anteriormente se darán de la siguiente manera:

- **Dimensiones Liderazgo Países Latinoamericanos VS Países Asiáticos:** A partir de un promedio conjunto de los resultados obtenidos de la página de Globe Project de los países elegidos, se exponen los resultados comparativos de cada dimensión de liderazgo en términos generales, tanto de la región latinoamericana, como asiática.
- **Dimensiones Liderazgo Países Latinoamericanos:** A partir de los datos obtenidos de la página de Globe Project, se exponen los resultados de cada dimensión de liderazgo de los cuatro países Latinoamericanos elegidos, que en este caso son Colombia, Argentina, México y Brasil. Se tratan aspectos particulares de la condición de cada dimensión en cada país.
- **Dimensiones Liderazgo Países Asiáticos:** A partir de los datos obtenidos de la página de Globe Project, se exponen los resultados de cada dimensión de los cuatro países asiáticos elegidos, que en este caso son China, Japón, India e Indonesia. Se tratan aspectos particulares de la condición de cada dimensión en cada país.

3.2.1. Liderazgo Latinoamericano VS Liderazgo Asiático:

Con base en los resultados del estudio Globe, en la Figura 4 se presentan las respectivas dimensiones de liderazgo y sus calificaciones, estas por parte del conjunto de los países propuestos para análisis en este artículo, de las regiones Latinoamericana y asiática.

Ilustración 4. Dimensiones de liderazgo países latinoamericanos vs países asiáticos



Fuente: Elaboración propia con base en proyecto Globe (Globe Project, 2004)

Como bien se observa en la Figura 4, los países elegidos en conjunto de las regiones Latinoamericana y asiática que son comparados, en general no presentan diferencias significativas en las calificaciones obtenidas, esto en la medida en que:

- La región latina, con base en los países utilizados para la comparativa

realizada, se caracteriza principalmente por poseer un liderazgo carismático, orientado al equipo y participativo. Mientras que tiene una inclinación media por el liderazgo orientando a lo humano, y una inclinación baja por el tipo de liderazgo autónomo y auto protector.

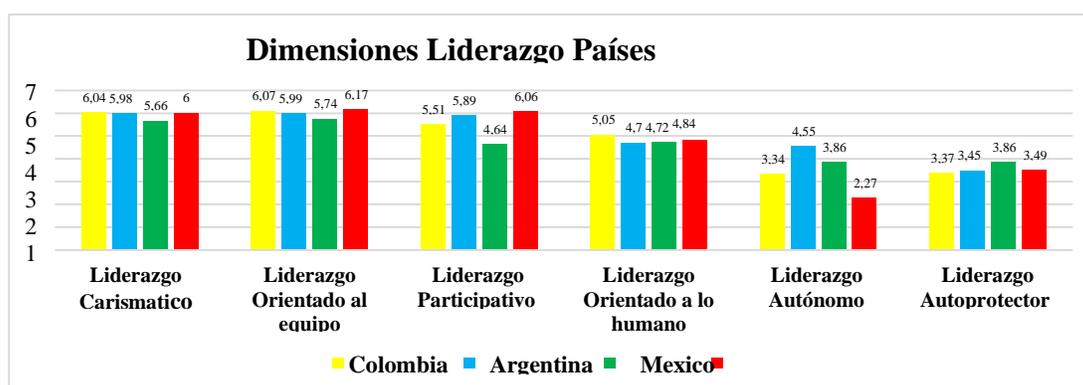
- La región asiática, con base en los países utilizados para la comparativa realizada, se caracteriza principalmente por poseer un liderazgo carismático, orientado al equipo y orientado a lo humano. Mientras que tiene una inclinación media por el liderazgo participativo, y una inclinación baja por el tipo de liderazgo autónomo y auto protector.

En este caso, las regiones comparadas, con base en los países utilizados para la comparativa realizada, coinciden en preferencias de liderazgo en 4 de las 6 dimensiones planteadas en el estudio Globe. Es decir, las dos regiones promueven un liderazgo carismático y orientado al equipo, y también promueven en menor medida el liderazgo auto protector y autónomo.

3.2.1.1. Dimensiones Liderazgo Países Latinoamericanos:

Con base en el estudio Globe, en la Figura 5 se presentan las respectivas calificaciones para las seis dimensiones del liderazgo tratadas, estas aplicadas en los cuatro países Latinoamericanos propuestos, entre los cuales se encuentran Colombia, Argentina, México y Brasil.

Ilustración 5. Dimensiones liderazgo países latinoamericanos



Fuente: Elaboración propia con base en proyecto Globe (Globe Project, 2004)

Como bien se observa en la Figura 5, los cuatro países elegidos de la región Latinoamericana que son comparados, en general presentan diferencias en algunos casos significativas en las calificaciones obtenidas de cada país en cada dimensión. En la Tabla 6, se muestra un análisis de los resultados obtenidos:

Tabla 6. Análisis de resultados dimensiones liderazgo en países de la región latinoamericana

Variable	País	Calificación	Análisis de Resultados
Liderazgo Carismático/basado en el valor	Colombia	6,04	Colombia cuenta con la calificación más alta de esta dimensión en esta comparativa, es decir, es un país que se caracteriza por su liderazgo carismático.
	Argentina	5,98	Argentina cuenta con una de las calificaciones más altas de esta dimensión, lo cual indica que es, en el caso de este comparativa, uno de los países que se caracteriza por su liderazgo carismático.

	México	5,66	México cuenta con una calificación alta, que si bien es la menor entre los países comparados, entra en el rango de los países que se caracteriza por su liderazgo carismático.
	Brasil	6,00	Brasil cuenta con una de las calificaciones más altas de esta dimensión, lo cual indica que es, en el caso de este comparativa, uno de los países que se caracteriza por su liderazgo carismático.
Liderazgo Orientado al equipo	Colombia	6,07	Colombia cuenta con una de las calificaciones más altas de esta dimensión en esta comparativa, lo que determina que es un país que se caracteriza por su liderazgo orientado al equipo.
	Argentina	5,99	Argentina cuenta con una de las calificaciones más altas de esta dimensión en esta comparativa, lo que determina que es un país que se caracteriza por su liderazgo orientado al equipo.
	México	5,74	México cuenta con una calificación alta, que si bien es la menor entre los países comparados, entra en el rango de los países que se caracteriza por su liderazgo orientado al equipo.
	Brasil	6,17	Brasil cuenta con la calificación más alta de esta dimensión en esta comparativa, es decir, es un país que se caracteriza por su liderazgo orientado al equipo.
Liderazgo Participativo	Colombia	5,51	Colombia tiene una calificación alta de esta dimensión en esta comparativa, lo que determina

			que es un país que se caracteriza por su liderazgo participativo.
	Argentina	5,89	Argentina tiene una calificación alta de esta dimensión en esta comparativa, lo que determina que es un país que se caracteriza por su liderazgo participativo.
	México	4,64	México cuenta con una calificación alta, que si bien es la menor entre los países comparados, entra en el rango de los países que se caracteriza por su liderazgo participativo.
	Brasil	6,06	Brasil cuenta con la calificación más alta de esta dimensión en esta comparativa, lo que determina que es un país que se caracteriza por su liderazgo participativo.
Liderazgo Orientado a lo Humano	Colombia	5,05	Colombia tiene una calificación alta de esta dimensión en esta comparativa, lo que determina que es un país que se caracteriza por su liderazgo orientado a lo humano.
	Argentina	4,70	Argentina cuenta con una calificación media baja en esta dimensión, lo cual refleja elementos propios de un liderazgo orientado a lo humano, pero no de manera principal.
	México	4,72	México cuenta con una calificación media baja en esta dimensión, lo cual refleja elementos propios de un liderazgo orientado a lo humano, pero no de manera principal.

	Brasil	4,84	Brasil cuenta con una calificación media en esta dimensión, lo cual refleja elementos propios de un liderazgo orientado a lo humano, pero no de manera principal.
Liderazgo Autónomo	Colombia	3,34	Colombia tiene una calificación baja de esta dimensión en el caso de esta comparativa, lo cual indica que no caracteriza por tener un liderazgo autónomo.
	Argentina	4,55	Argentina tiene una calificación media de esta dimensión en el caso de esta comparativa, lo cual refleja elementos propios de un liderazgo autónomo, pero no de manera principal.
	México	3,86	México cuenta con una calificación baja de esta dimensión en el caso de esta comparativa, lo cual indica que no caracteriza por tener un liderazgo autónomo.
	Brasil	2,27	Brasil cuenta con una calificación baja de esta dimensión, la más baja en el caso de esta comparativa, lo cual indica que no caracteriza por tener un liderazgo autónomo.
Liderazgo auto-protector	Colombia	3,37	Colombia tiene una calificación baja de esta dimensión en el caso de esta comparativa, lo cual indica que no caracteriza por tener un liderazgo auto-protector.
	Argentina	3,45	Argentina tiene una calificación baja de esta dimensión, la más baja en el caso de esta comparativa, lo cual indica que no caracteriza por

		tener un liderazgo auto protector.
México	3,86	México tiene una calificación baja de esta dimensión en el caso de esta comparativa, lo cual indica que no caracteriza por tener un liderazgo auto protector.
Brasil	3,49	Brasil tiene una calificación baja de esta dimensión en el caso de esta comparativa, lo cual indica que no caracteriza por tener un liderazgo auto protector.

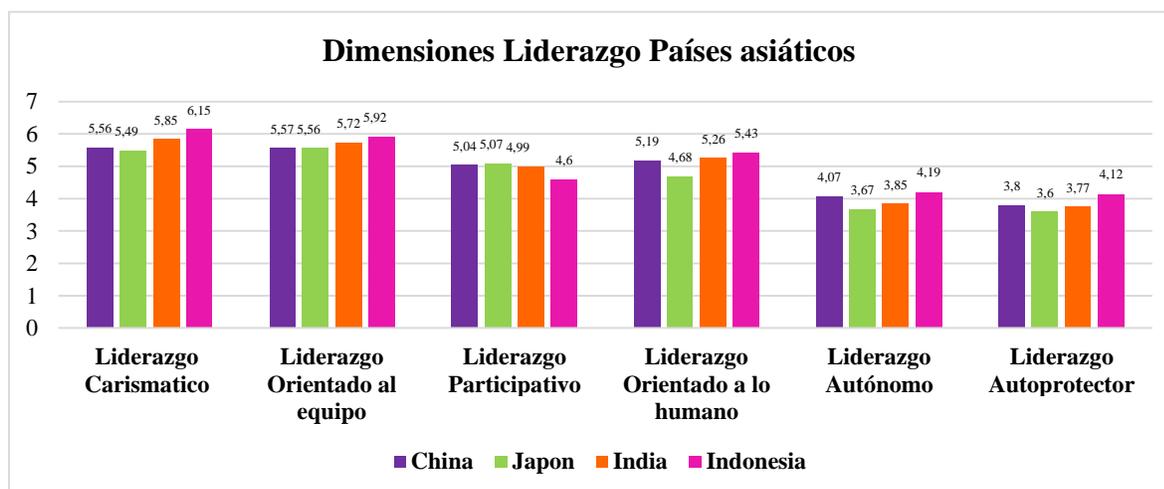
Fuente: Elaboración propia con base en proyecto Globe (Globe Project, 2004)

Con base en los análisis de resultados presentados en la Tabla 6, según los cuatro países elegidos de la región Latinoamericana, se puede considerar que se presentan particularidades poco significativas en las calificaciones de cada país según la dimensión tratada, pero en general se puede decir que, en los países elegidos, se opta por un liderazgo carismático, orientado al equipo y participativo. Mientras que tres de los cuatro países tienen una inclinación media por el liderazgo orientando a lo humano, a excepción de Argentina, donde el liderazgo orientado a lo humano es importante. Se determina que en los cuatro países hay una inclinación baja por el tipo de liderazgo autónomo y auto protector.

3.2.1.2. Dimensiones Liderazgo Países Asiáticos:

Con base en el estudio Globe, en la Figura 6 se presentan las respectivas calificaciones para las seis dimensiones del liderazgo tratadas, estas aplicadas en los cuatro países asiáticos propuestos, entre los cuales se encuentran China, Japón, India e Indonesia.

Ilustración 6. Dimensiones liderazgo países asiáticos



Fuente: Elaboración propia con base en proyecto Globe (Globe Project, 2004)

Como bien se observa en la Figura 6, los cuatro países elegidos de la región asiática que son comparados, en general presentan diferencias en algunos casos significativas en las calificaciones obtenidas de cada país en cada dimensión. En la Tabla 6, se muestra un análisis de los resultados obtenidos:

Tabla 7. Análisis de resultados dimensiones de liderazgo en países de la región asiática

Variable	País	Calificación	Análisis de Resultados
Liderazgo Carismático/basado en el valor	China	5,56	China cuenta con una calificación alta de esta dimensión en esta comparativa, es decir, es un país que se caracteriza por su liderazgo carismático.

	Japón	5,49	Japón cuenta con calificaciones alta de esta dimensión, lo cual indica que es, en el caso de este comparativa, uno de los países que se caracteriza por su liderazgo carismático.
	India	5,85	India cuenta con una calificación alta, que si bien es la menor entre los países comparados, entra en el rango de los países que se caracteriza por su liderazgo carismático.
	Indonesia	6,15	Indonesia cuenta con la calificación más alta de esta dimensión en el caso de esta comparativa, lo cual indica que es uno de los países que se caracteriza por su liderazgo carismático.
Liderazgo Orientado al equipo	China	5,57	China cuenta con una de las calificaciones más altas de esta dimensión en esta comparativa, lo que determina que es un país que se caracteriza por su liderazgo orientado al equipo.
	Japón	5,56	Japón cuenta con una calificación alta de esta dimensión en esta comparativa, lo que determina que es un país que se caracteriza por su liderazgo orientado al equipo.
	India	5,72	India cuenta con una de las calificaciones más altas de esta dimensión en esta comparativa, lo que determina que es un país que se caracteriza por su liderazgo orientado al equipo.
	Indonesia	5,92	Indonesia cuenta con la calificación más alta de esta dimensión en esta comparativa, es decir, es un país que se caracteriza por su liderazgo

			orientado al equipo.
Liderazgo Participativo	China	5,04	China tiene una calificación alta de esta dimensión en esta comparativa, lo que determina que es un país que se caracteriza por su liderazgo participativo.
	Japón	5,07	Japón tiene la calificación más alta de esta dimensión en esta comparativa, lo que determina que es un país que se caracteriza por su liderazgo participativo.
	India	4,99	India cuenta con una calificación alta de esta dimensión en esta comparativa, entra en el rango de los países que se caracteriza por su liderazgo participativo.
	Indonesia	4,60	Indonesia cuenta con una calificación alta, que si bien es la menor entre los países comparados, entra en el rango de los países que se caracteriza por su liderazgo participativo.
Liderazgo Orientado a lo Humano	China	5,19	China tiene una calificación alta de esta dimensión en esta comparativa, lo que determina que es un país que se caracteriza por su liderazgo orientado a lo humano.
	Japón	4,68	Japón cuenta con una calificación media en esta dimensión, lo cual refleja elementos propios de un liderazgo orientado a lo humano, pero no de manera principal.

	India	5,26	India cuenta con una calificación alta de esta dimensión en esta comparativa, lo que determina que es un país que se caracteriza por su liderazgo orientado a lo humano.
	Indonesia	5,43	Indonesia cuenta con la calificación más alta de esta dimensión en esta comparativa, lo que determina que es un país que se caracteriza por su liderazgo orientado a lo humano.
Liderazgo Autónomo	China	4,07	China tiene una calificación media de esta dimensión en el caso de esta comparativa, lo cual refleja elementos propios de un liderazgo autónomo, pero no de manera principal.
	Japón	3,67	Japón tiene una calificación baja de esta dimensión en el caso de esta comparativa, lo cual refleja elementos propios de un liderazgo autónomo, lo cual indica que no caracteriza por tener un liderazgo autónomo.
	India	3,85	India cuenta con una calificación baja de esta dimensión en el caso de esta comparativa, lo cual indica que no caracteriza por tener un liderazgo autónomo.
	Indonesia	4,19	Indonesia tiene una calificación media de esta dimensión en el caso de esta comparativa, lo cual refleja elementos propios de un liderazgo autónomo, pero no de manera principal.
Liderazgo Auto	China	3,80	China tiene una calificación baja de esta dimensión en el caso de esta comparativa, lo

protector			cual indica que no se caracteriza por tener un liderazgo auto protector.
	Japón	3,60	Japón tiene una calificación baja de esta dimensión, la más baja en el caso de esta comparativa, lo cual indica que no se caracteriza por tener un liderazgo auto protector.
	India	3,77	India tiene una calificación baja de esta dimensión en el caso de esta comparativa, lo cual indica que no caracteriza por tener un liderazgo auto protector.
	Indonesia	4,12	Indonesia tiene una calificación media de esta dimensión en el caso de esta comparativa, lo cual refleja elementos propios de un liderazgo auto protector, pero no de manera principal.

Fuente: Elaboración propia con base en proyecto Globe (Globe Project, 2004)

Con base en los análisis de resultados presentados en la Tabla 7, según los cuatro países elegidos de la región asiática, se puede considerar que se presentan particularidades poco significativas en las calificaciones de cada país según la dimensión tratada, pero en general se puede decir que, en los países elegidos, se opta por un liderazgo carismático, orientado al equipo y orientado a lo humano. Mientras que dos de los cuatro países tienen una inclinación alta por el liderazgo participativo, a excepción de India e Indonesia, donde el liderazgo participativo es en menor medida importante. Por otro lado dos de los cuatro países tienen una inclinación media por el liderazgo autónomo, a excepción de Japón e India, donde el liderazgo autónomo es en menor medida importante. Por último en 3 de los cuatro países el liderazgo auto protector presenta bajas tendencias, a excepción de India, donde este tipo de liderazgo tiene una calificación media.

4. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este artículo permiten confirmar como los estilos de liderazgo se ven fundamentados desde la perspectiva cultura, esto en la medida en que el enfoque cultural sobre el liderazgo permite iluminar el otro lado del liderazgo: un lado en el cual los líderes influyen en los entendimientos y las redes de significados que otros tienen y expresan a través de sus acciones (Trice & Beyer, 1991).

Ya que el liderazgo es un fenómeno cultural, se encuentra vinculado a los valores y costumbres de un grupo de personas, por tanto, no es posible esperar que las diferencias en los prototipos de liderazgo de una cultura sean completamente aleatorias, más bien los mismos deben estar vinculados a las dimensiones de la cultura (Gerstner & Day, 1994).

Teniendo presente lo anteriormente comentado y con base en lo resultados expuestos en este artículo, a continuación, se hablará de la influencia de la cultura Latina en su tipo de liderazgo esperado e implementado, y de igual manera, se hablará de la influencia de la cultura asiática en su tipo de liderazgo esperado e implementado.

4.1. Cultura y liderazgo Latinoamericano:

Los resultados encontrados en la comparativa de las variables culturales del estudio de Hofstede y las dimensiones de liderazgo del estudio GLOBE, aplicadas en los cuatro países

Latinoamericanos propuestos, entre los cuales se encuentran Colombia, Argentina, México y Brasil, coinciden con los encontrados por los autores como Espinosa, Contreras & Barbosa (2015) y Ogliastri et al. (1999).

Según los resultados del análisis de las variables culturales de los cuatro países elegidos de la región Latinoamericana, se puede considerar a grandes rasgos que la cultura latina se caracteriza por promover el trabajo grupal (colectivismo), ser una cultura donde se presenta una alta la distancia de poder en la sociedad, y principalmente ser una cultura que se rige por muchas normativas e instituciones que buscan disminuir la incertidumbre, además de ser una cultura enfocada en la competencia y el logro, donde las personas en la sociedad buscan seguir sus impulsos y piensen de manera libre.

Todos estos elementos corroboran al liderazgo implementado y esperado en esta región, en la cual impera un liderazgo donde es importante construir equipos de manera efectiva con un objetivo en común, en donde se ve la influencia del colectivismo cultural. Además de la presencia de un liderazgo carismático en donde se motiva y se inspira para lograr altos rendimientos, es decir, aquí se evidencia como el carácter indulgente al ser direccionado de manera correcta, genera aspectos que aportan de manera significativa a la orientación de un liderazgo sobre los empleados.

Otro liderazgo importante que se presenta y al cual se aspira seguir mejorando en esta región, es el participativo, si bien la variable cultural de distancia de poder es alta, es decir, se encuentran marcadas las jerarquías tanto en la sociedad como en las organizaciones, el

liderazgo esperado busca un nivel tal en que los gerentes busquen involucrar a otros en la toma de decisiones.

Un aspecto interesante en el análisis de resultados evidencio que el liderazgo auto protector en esta región tiene índices bajos de implementación y aspiración, este liderazgo se caracteriza por garantizar la seguridad y protección de la persona y el grupo, y viendo que en la variables culturales el índice de evitación de la incertidumbre es alto y que las normativas e instituciones buscan disminuir la ambigüedad y generar seguridad, se esperaría que este tipo de liderazgo fuera uno de los más desarrollados, pero es el caso tal, que en los países comparados, esta dimensión de liderazgo presento calificaciones muy bajas. Esto podría deberse al hecho de que, si bien los países latinoamericanos comparados presentan muchas normativas, en general la sociedad no se apropia de las mismas y no las busca implementar, se les hace caso omiso en la mayoría de los casos.

En general se puede decir que los latinoamericanos se reconocen del resto del mundo por su enfoque sobre un liderazgo que se ve orientado al trabajo en grupo, interesado en resultados altos, con una actitud de sacrificio y que sea consciente de la existencia de diferencias de status en la organización, también tienen una baja percepción del líder individualista (Ogliastri et al., 1999).

4.2. Cultura y liderazgo asiático:

Los resultados encontrados en la comparativa de las variables culturales del estudio de Hofstede y las dimensiones de liderazgo del estudio GLOBE, aplicadas en los cuatro países Asiáticos propuestos, entre los cuales se encuentran China, Japón, India e Indonesia, permiten considerar a grandes rasgos que la cultura se caracteriza por promover el trabajo grupal (colectivismo), además de ser una cultura en la cual se presenta un índice alto en la distancia de poder en la sociedad, y se caracteriza por su orientación hacia el futuro, por otra parte no es una cultura enfocada en disminuir la incertidumbre. Principalmente es una cultura enfocada en la competencia y el logro, además de ser una donde más restricciones se presentan al momento de pensar de manera libre y de seguir los impulsos personales.

Todos estos elementos corroboran al liderazgo implementado y esperado en esta región, en la cual impera un liderazgo donde es importante construir equipos de manera efectiva con un objetivo en común, en donde se ve la influencia del colectivismo cultural. Además de la presencia de un liderazgo carismático en donde se motiva y se inspira para lograr altos rendimientos, pero en este caso no se motiva a partir de la indulgencia, se motiva a partir del logro y la competencia, al ser una región con una tendencia cultural masculina, impera la idea de “ser los mejores”, alcanzar toda meta trazada y superar la competencia.

Otro liderazgo importante que se presenta es el que se encuentra orientado a lo humano, grado en que los líderes son solidarios y considerados, donde se incluye la compasión y generosidad, aunque la distancia de poder es alta, es decir, se encuentran marcadas las jerarquías tanto en la sociedad como en las organizaciones, se respeta tanto a los empleados

como a las labores que el mismo desempeña, porque a nivel cultural en Asia prima el respeto y la consideración sobre el otro.

Un liderazgo al cual se aspira seguir mejorando en esta región es el participativo, bien porque los resultados en la variable de la distancia de poder son altos y esto impide en gran medida que se dé una participación conjunta en donde gerentes y empleados tomen se involucren al mismo tiempo en la toma de decisiones.

Aunque se presenta una calificación media al considerar un liderazgo autónomo, en donde los líderes son independientes e individualistas, se da esta consideración más por el hecho de la influencia de la variable cultural de la distancia de poder, pues bien, los puestos jerárquicos se ven muy marcados y en teoría se puede considerar que los líderes trabajan mejor solos. Pero ya en la práctica en la región asiática se pone más en función un líder que promueva en sus empleados un trabajo en equipo, pues para lograr los objetivos planteados es necesario que todas las partes trabajen efectivamente en función de este.

En general se puede decir que los asiáticos se reconocen del resto del mundo por su enfoque sobre un liderazgo que se ve orientado a la alta competitividad y al logro de objetivos a partir del trabajo en equipo.

5. CONCLUSIONES

A partir de las fuentes consultadas para el desarrollo de la comparativa entre los países elegidos de la región latinoamericana y de la región asiática, se denota que hay algunas diferencias en el ámbito cultural, bien hay ciertas similitudes que se mostraron a partir de la calificación de las variables del estudio de Hofstade y Globe, se denota en general que las personas que corresponden a nacionalidades latinas tienen una actitud diferente, ven la vida de una manera menos rígida en comparación a la asiática, pero al mismo tiempo son elitistas, pero entre los valores positivos se destaca que la en la cultura latinoamericana tiene un carisma y una visión más orientada a ver las cosas “por el lado bueno”, lo que hace de sus líderes personas carismáticas y orientadas al logro.

Por otra parte, la cultura asiática es más “rígida”, menos indulgente, pero con un alto sentido de colectivismo, las personas trabajan en conjunto para lograr los objetivos comunes que generen un beneficio mutuo. Por tanto, los líderes asiáticos son más dedicados y disciplinados, promueven el trabajo en equipo porque reconocen el valor del trabajo de otros, ya que en conjunto se trabaja mejor.

La cultura forma al líder, el entorno en que crece, lo que ve, oye, siente, es lo que le enseña, aprende de lo que se encuentra a su alrededor, por tanto su efectividad se ve juzgada en función de la cultura en la cual ejerce su liderazgo, por tanto las variaciones individuales existentes en las actitudes y aptitudes de un líder en determinado país, no

deben ser tan grandes de las esperadas por la formación cultural, es decir, cada cultura debido a sus características crea un prototipo de líder que debe responder a las necesidades que dichas características culturales posee, pues de no ser así, iría “en contra de la corriente” y se saldría de lo que culturalmente se consideraría como un líder, en el caso propio de la cultura de cada país.

6. REFERENCIAS

- Aguilar-Bustamante, M., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bass, B.M. (1990). Leadership in Different Countries and Cultures, En: Bass, B.M. Bass & Stogdill's handbook of Leadership (3ª ed.), Nueva York: *The Free Press*.
- Bernal, J., & Ogliastri, E. (2005). Estudio de las dimensiones culturales y las percepciones de liderazgo efectivo de las prácticas colombiana y canadiense de una firma de consultoría gerencial: una comparación con los resultados del proyecto Globe. Documento Inédito. Disponible en: http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/626751/t5investigacionglobe.pdf
- Bernard, L., & Montiel, A. (1942). La Clasificación de la Cultura. *Revista Mexicana de Sociología*, 4(3), 51-56.
- Brown, M. E., & Treviño, L. E. (2009). Leader-follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it. *Journal of Applied Psychology*, 94, 478-490.

- Contreras, F. & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*.
- Contreras, F., Espinosa, J., & Uribe, A. (2012). Liderazgo y bienestar psicosocial del trabajador. *Desarrollo Organizacional. Perspectivas e investigación psicológica. Bucaramanga, Colombia: Fuente*.
- Dorfman, P., Howell, J., Hibino, S., Lee, j.-Tate, U., & Bautista, A. (1997):Leadership in Western and Asian Countries: Communalities and differences in effective leadership processes across cultures, *The Leadership Quarterly*, 8, (3), 233-274.
- Espinosa, J., Contreras, F., & Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 11(2), 303-317.
- Fernández, J. (2008). Liderazgo empresarial en tiempos de cambio, según Sun Tsu. *Harvard Deusto business review*, (170), 64.
- Gerstner, C., & Day, D. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 121-134.
- Giménez, G. (1996). Territorio y cultura. Estudios sobre las culturas contemporáneas, 2(4).Documento Inédito. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/html/316/31600402/>

Globe Project. (2004). Documento Inédito. Disponible en: de
<http://www.globeproject.com>

Hanges, P., House, R., Dickson M., Dorfman, P., et al. (The Globe Project). (1998).
Development and validation of scales measuring organizational culture,
societal culture and preferences for leader behaviors and attributes. *Working
paper, University of Maryland.*

Hofstede Insights. (2018). Compare countries. Documento Inédito. Disponible en:
<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

House R., Hanges P., Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P., et al. (1999). Cultural
influences on leadership and organizations: Project Globe. In: W. Mobley (ed.)
Advances in Global Leadership, vol. 1.

House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (eds.). (2004). Culture,
Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. *The thousand
Oaks: Sage Publications*. 818 pages.

Kaiser, R., Hogan, R., & Craig, S. (2008). Leadership and the fate of organizations.
American Psychologist, 63, 96-110. doi: 10.1037/0003-066X.63.2.96

Kotter, J. (1990). El Factor Liderazgo (p. 19). *Madrid: Ediciones Díaz de Santos*.

Lozano, J. (2011). Liderazgos, no líderes. Los Ejercicios Espirituales y las escuelas de
negocios. *Revista de Fomento Social* (262).

Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. *Boletín de
Psicología*, 76, 53-75

- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review* , (1), 128-136.
- Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M., Bustamante, C., et al. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, (22), 29-57.
- Sánchez, A. (2002). Dispositivos de empoderamiento para el desarrollo psicosocial. *Universitas Pshycologica*, 1 (2), 39-48.
- Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science*,13, 209-220
- Senior, D. (2018). Liderazgo sostenible y sus implicaciones en el contexto organizacional (Tesis doctoral, *Universidad del Rosario*).
- Trice, H., & Beyer, J. (1991). Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, 2(2), 149-169.
- Tyler, T., & Blader, S. (2005). ¿Pueden las empresas regular efectivamente la conducta de los empleados. Los antecedentes de la regla siguiente en la configuración del trabajo. *Academy of Management Journal* , 48 (6), 1143-1158.
- Wimmer, A., & Vericat, I. (2000). La cultura como concertación. *Revista Mexicana de Sociología*, 62(4), 127-157.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 3, pp. 147-197). Palo Alto, CA: *Consulting Psychologis*