

rísticas culturales, y mantener la propia identidad pero sin excluir a los otros ni actuar aisladamente del otro.

2. Trate de actuar exactamente como actúan ellos. De acuerdo con este indicador de la idiotez cultural la persona se extrema en adaptarse, mimetizarse y volverse tal como

## La inteligencia cultural es la capacidad de relacionarse bien con gente muy distinta, de comprender sus razones para actuar, pensar y vivir diferente

sus interlocutores. Esto es tan difícil como inefectivo, pues resulta en ser y parecer falso. Es cierto que conviene conocer las costumbres, creencias, tradiciones, mentalidad y acciones más comunes de la cultura con la cual se va a interactuar. Y es cierto también que cuando una persona va a otro país debe adaptarse a sus costumbres y cultura... pero hasta cierto punto. La idiotez está en el extremo: quien se esfuerza demasiado por ser lo que no es cae en la idiotez.

3. Tras algunas experiencias usted se convence de que ya los conoce: «Típico, ellos son todos iguales». Algunas personas se ahorran mucho tiempo y energía mediante el uso de estereotipos, creencias y prejuicios generalizados sobre cierto grupo de personas. Esto además sirve para justificar maltratos. No generalice: la actitud inteligente es estar abierto a las individualidades; todos somos diferentes de nuestros coterráneos. Busca en cada persona a un ser único; nadie es típico.
4. Usted cree que hay tantas diferencias culturales que todo se vale, todo se justifica por la cultura a que se pertenece, todo es relativo. Es cierto que debemos aceptar las diferencias y entenderlas, particularmente cuando se está en

otro país, pero hay límites en las reglamentaciones legales, en las disfuncionalidades prácticas que son obvias o de sentido común, en los derechos humanos básicos, en la ética profesional. Si por ejemplo ser incumplido (o el trato discriminatorio con las mujeres) es una práctica normal de su cul-

tura, comprenda que en el mundo internacional esto no es aceptable y puede llegar hasta a sobrepasar límites legales.

El índice CULI va de cero a cuatro. No es fácil ser un idiota, pero eso también depende del empeño. Excepto para quienes tienen índices CULI muy elevados, conocer diversas culturas es divertido y brinda oportunidades para el crecimiento personal. Viva la diferencia. **■**

**Enrique Ogliastri**

Profesor del Incae (Costa Rica)

### UN SISTEMA DE LIDERAZGO: ¡ADIÓS A LOS SUPERHÉROES!

VIRGINIA LASIO

**H**emos estado acostumbrados a pensar en el líder como un ser sobrenatural, todopoderoso, inalcanzable... el Superman de la empresa. Es que el liderazgo personal es aquel con el que estamos más familiarizados, por la literatura de negocios, la política, los medios, algunas experiencias personales. Erróneamente atribuimos a esta persona todo el crédito por el logro de la organización.

En contraposición a esta visión existe, cada vez más, la de un sistema de liderazgo. En las organizaciones, sea cual fuere su diseño y su estrategia,

coexisten diferentes tipos de líderes. El liderazgo personal se integra con el liderazgo institucional, que establece los procesos para definir la estrategia organizacional atendiendo los intereses de diversos *stakeholders*. Estas formas no sustituyen la una a la otra. Un correcto balance es lo que permite implementar la estrategia empresarial (Sánchez y Heene, 2004).

No se puede analizar el liderazgo aislado del contexto de la organización y su entorno. Los negocios actuales (nuevos o no) requieren una estrategia orientada a la generación de riqueza; es decir, un modelo de estrategia emprendedora (EE) que integre la búsqueda de oportunidades y ventajas competitivas (Ireland y otros, 2003).

Los factores clave para el logro de una EE son la cultura y el liderazgo. Una cultura que valore y espere nuevas ideas y creatividad, que tolere los fracasos, que promueva la toma de riesgos, el aprendizaje y el cambio, requiere líderes con mentalidad emprendedora. Este tipo de líderes desarrollan la capacidad emprendedora y el capital humano, respaldan la innovación, aun aquella que pudiera constituir una amenaza para el *statu quo*, cuestionan la situación actual, entienden y hacen entender el valor de las oportunidades, su identificación y explotación.

El protagonista ahora es el liderazgo estratégico —emprendedor y generador de riqueza— que muestra las visiones de corto y largo plazo coexistiendo en la organización, permitiéndole soñar mientras ejecuta. El concepto de liderazgo estratégico nos aleja de la dicotomía líder o gerente, puesto que requiere del liderazgo gerencial e interactúa con él, así como también del liderazgo visionario que provee el sueño de la empresa. Ni el líder gerencial con los pies sobre la tierra ni el visionario soñador son suficientes para generar riqueza. Se requiere una sinergia entre ambos que debe ser hábilmente desarrollada por el líder estratégico.

¿Qué tipo de liderazgo debería promoverse para que ocurran el apren-



dizaje, la flexibilidad, la creatividad y la innovación distintivas de la estrategia emprendedora? La respuesta es liderazgo compartido; pero la existencia del liderazgo compartido no significa la desaparición de otras formas de liderazgo, sino el cambio temporal de algunos roles (Pearce, 2004).

En esta concepción del liderazgo, como un sistema, coexisten líderes diversos: desde la visión hasta la operación de una compañía. Pero hasta aquí parecería un modelo de gestión ideal. Se desconoce realmente cómo surge el liderazgo en las empresas latinoamericanas, si sus líderes son o no estratégicos, o si están en capacidad de construir un sistema de liderazgo. La inexistencia de investigación limita el conocimiento a información anecdótica.

Una de las pocas investigaciones realizadas en América Latina —el proyecto Globe— provee información confiable sobre liderazgo en la región (Ogliastri y otros, 1999). El proyecto, realizado en 64 países en el mundo, entre los cuales diez de América Latina, contó con la participación de

1.400 gerentes de la región y produjo información sobre la aspiración de los gerentes con respecto a los líderes: cómo deberían ser.

Los gerentes latinoamericanos mostraron preferencia por líderes orientados al desempeño, integradores, con clara visión de futuro, inspiradores e íntegros. Calificaron desfavorablemente al líder individualista y autónomo. Los atributos de los líderes deseables en América Latina no se contraponen al modelo de liderazgo estratégico. Son justamente los atributos requeridos para desarrollar un sistema de liderazgo estratégico y promover el liderazgo compartido en los niveles funcionales u operativos.

Existe un punto de encuentro entre el liderazgo que requiere la organización de negocios actual y el ideal del líder latinoamericano. El desencuentro ocurre cuando la observación y la experiencia evidencian que no hay tal liderazgo en la mayoría de nuestras empresas, y tal vez sea el momento de repensar la formación de líderes en el contexto de la estrategia organizacional. ■

## REFERENCIAS

- Ireland, D.R., M.A. Hitt y D.G. Sirmon (2003): «A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions». *Journal of Management*. Vol. 29.
- Ogliastri, E., C. McMillen, C. Altschui y otros (1999): «Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América latina: el estudio GLOBE». *Academia*. No. 22.
- Pearce, W.G. (2004): «The future of leadership: combining vertical and shared leadership to transform knowledge work». *Academy of Management Executive*. Vol. 18.
- Rowe, W.G. (2001): «Creating wealth in organizations: the role of strategic leadership». *Academy of Management Executive*. Vol. 15.
- Sánchez, R. y A. Heene (2004): *The new strategic management*. Nueva York: Wiley.

Ilustración: Michelle Martín

**Virginia Lasio**  
Directora de la ESPAE,  
Escuela de Postgrado en Administración  
de Empresas de la Escuela Superior  
Politécnica del Litoral, Guayaquil,  
Ecuador.