

SIGNIFICADO DE LAS CULTURAS EN LAS ORGANIZACIONES

¿Cuál es el significado de las culturas en las organizaciones? ¿Podemos hablar de una única cultura empresarial? Mirando hacia el futuro, queda claro enseguida que lidiar con una amplia diversidad de culturas va a ser una tarea fundamental para los próximos líderes empresariales. La cultura es cada vez más difícil de gestionar. Todo se reduce a dar sentido a lo que está sucediendo en el momento actual y a prever lo que es deseable y posible, tanto ahora como en años venideros

JAAP BOONSTRA

Profesor de Dinámica de la Organización en ESADE de Barcelona y profesor de Cambio en la Organización y Liderazgo en la Universidad de Economía y Empresa de Viena



La cultura de una organización se ha considerado durante mucho tiempo como un aspecto aislado de su estructura y estrategia. Se supone que la cultura tiene que ver con los valores fundamentales y los procedimientos que guían el comportamiento de las personas y perpetúan los patrones establecidos. Este anticuado punto de vista se sigue percibiendo cuando los políticos o directivos declaran que es necesario “un cambio en la cultura” para subsanar los errores o para seguir el ritmo de la competencia. Los cambios en las organizaciones siempre generan emociones e incertidumbre. Es muy fácil culpar de ello a la cultura de la organización o al temor innato de la gente al cambio. En muchos procesos de cambio se presta atención a la estrategia y estructura de la organización y se invierte mucho esfuerzo en la adaptación de los procesos de trabajo. Sin embargo, la forma en que se efectúan los cambios recibe menos atención, y la pregunta de qué significa el cambio a nivel personal, a menudo, queda sin respuesta. No es extraño que las personas se muestren inseguras si la Dirección no logra resultar clara sobre la forma en que habrán de realizarse los cambios y qué se espera de las personas involucradas. Que los cambios se produzcan con dificultad no es culpa de la cultura, sino de la forma torpe de abordarlos por parte de los directivos encargados de implementarlos¹.

Una visión más moderna de la cultura arroja luz sobre la identidad de la organización. La cultura, entendida como identidad, alude a las características más profundamente arraigadas de una organización como comunidad laboral. También refleja la fortaleza e



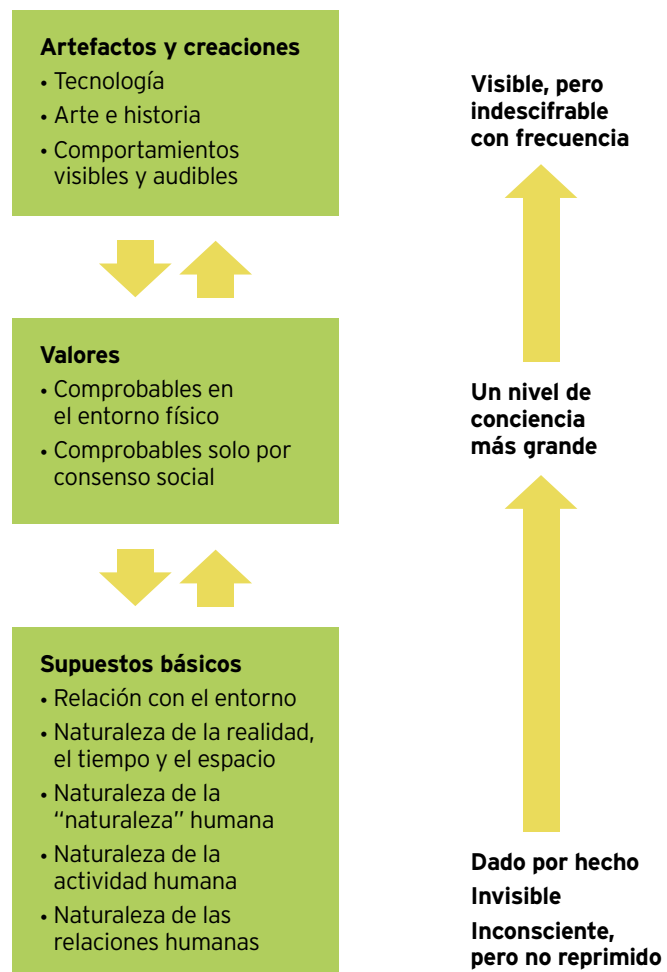
**QUE LOS CAMBIOS SE
PRODUZCAN CON DIFICULTAD
NO ES CULPA DE LA CULTURA,
SINO DE LA FORMA TORPE DE
ABORDARLOS POR PARTE
DE LOS DIRECTIVOS ENCARGADOS
DE IMPLEMENTARLOS**

idiosincrasia de una empresa. Bajo este concepto, la cultura empresarial comprende varios niveles. El nivel más profundo tiene que ver con supuestos básicos inalterables sobre la colaboración entre las personas, las relaciones mutuas, la relación entre las personas y la naturaleza, lo que funciona y lo que no funciona, el estado del mercado y las amenazas que pueden plantearse. Estas suposiciones básicas o convicciones primarias constituyen la base de valores y normas relativos a lo que es correcto y adecuado y lo que no. Estos valores y normas constituyen el segundo nivel, que se nutre y se sostiene por mitos e historias, por el comportamiento de los directivos y por la manera en que las personas trabajan juntas y desarrollan el conocimiento.



El nivel más visible se refiere a las formas obvias de expresión, como el uso del lenguaje, el “libro de estilo” de la organización, los rasgos de la indumentaria y el modo de gestión. Una cultura se crea cuando una organización reconoce problemas en su modo de funcionar o como parte de un autoexamen estratégico relacionado con una fusión, adquisición, creación de empresas conjuntas o asociación. La cultura preexistente está profundamente enraizada, y deriva de sus métodos para sobrevivir en los años de formación de la organización y cuando se enfrenta a tiempos difíciles. El comportamiento de las organizaciones tiene su significado, por lo tanto, en que su origen surge en periodos difíciles y oscuros en los que la supervivencia de la organización estaba en juego. La

FIGURA 1. NIVELES DE CULTURA Y SUS INTERACCIONES



Fuente: adaptado de Schein²

cultura de una organización evoluciona con nuevas experiencias. Por lo tanto, la cultura se debe ver como la consolidación de procesos de aprendizaje en los que se está abierto al cam-

bio gracias a nuevas experiencias. Así, se convierte en un concepto dinámico que se forma y transforma mediante interacciones que no solo tienen sentido, sino que lo generan (ver figura 1). —>

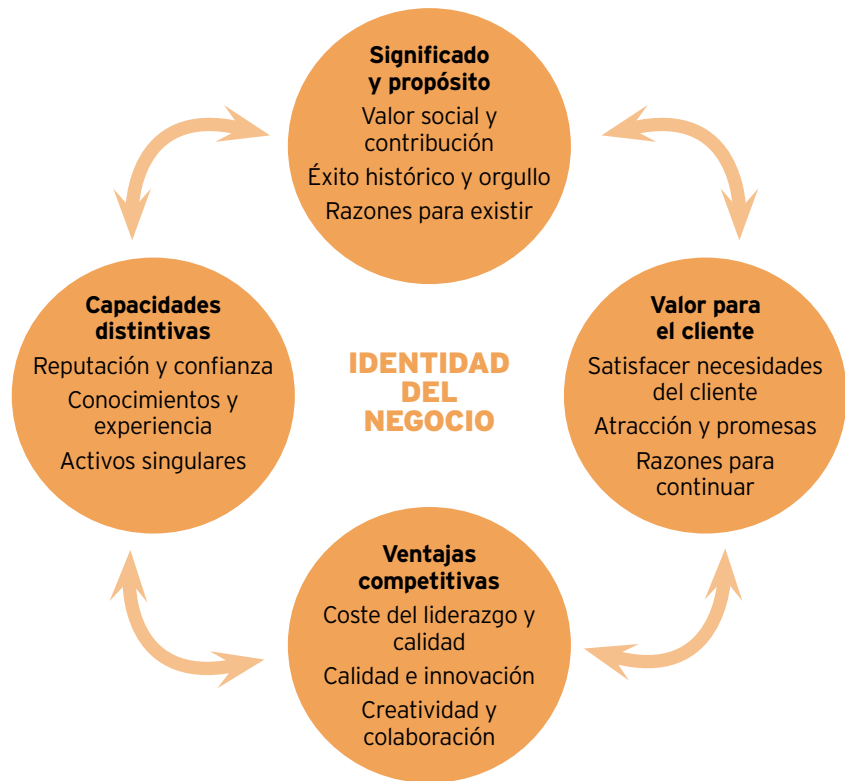
→ EQUILIBRIO ENTRE CONTINUIDAD Y RENOVACIÓN

La cultura no está desconectada de los desarrollos sociales, las cambiantes necesidades de los clientes y las demandas del entorno. Ni está separada la cultura de los objetivos, la estrategia, la estructura, los procesos de trabajo o la tecnología. El cambio cultural tampoco es una panacea contra todo lo que está funcionando mal o no puede precisarse fácilmente. El cambio cultural no es, en realidad, un objetivo en sí mismo. La cultura es también la identidad de una organización, en el sentido de representar sus patrones y procesos de aprendizaje consolidados. En un futuro cercano, la cultura de una organización quedará como un concepto anticuado. Las empresas y las instituciones están su-

EL CAMBIO CULTURAL NO ES, EN REALIDAD, UN OBJETIVO EN SÍ MISMO. LA CULTURA ES TAMBIÉN LA IDENTIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN, EN EL SENTIDO DE REPRESENTAR SUS PATRONES Y PROCESOS DE APRENDIZAJE CONSOLIDADOS

friendo demandas crecientes de su entorno, así como presión para actuar e innovar. Esto termina planteando la pregunta de cómo puede una empresa conservar su identidad, distinguirse de la competencia y estimular la renovación. Para las empresas, esto significa, sobre todo, la creación de valor para el cliente y el entorno y articular la esencia de la organización. Las empresas previsoras tienen éxito porque son capaces de generar el equilibrio entre preservar su núcleo de negocio y estimular la renovación. La cultura, así, deja de ser un concepto estático. Los directivos que trabajan simultáneamente en la continuidad y la renovación conocen la historia de la compañía, aprecian el valor del pasado y capacitan a la compañía para el futu-

FIGURA 2. IDEA DE NEGOCIO COMO MEDIO PARA EL CAMBIO CULTURAL



Fuente: basado en Van der Heijden³

ro. La visión estratégica surge gracias a las consultas con otros y sobre la base de una identidad clara y una idea de negocio transparente. Trabajar en la idea de negocio consiste en determinar cómo pueden lograr las empresas preservar su identidad, usar las características que forman su esencia para efectuar la renovación, diferenciarse creando valor para sus socios comerciales y cómo se desea establecerse global y estratégicamente. La identidad y los valores fundamentales están muy relacionados con el cliente y el entorno y son relativamente estables, mientras que la estrategia de la compañía cambia y se desarrolla continuamente, dependiendo de los cambios en los requisitos que demandan los clientes y las presiones externas.

Por lo tanto, corresponde a los directivos generar lo que significa la organización para todas las partes interesadas, tanto en el pasado como en el presente y el futuro.

CREAR IDENTIDADES DE NEGOCIOS

Al plantear la idea de una organización, sus cimientos se crean tanto para garantizar su continuidad como para su renovación. Las empresas previsoras tienen éxito porque son capaces de crear un equilibrio entre preservar su núcleo y estimular la renovación. Hay dos elementos clave para esa visión: una identidad clara y una imagen de futuro. Como se mencionó anteriormente, la identidad es relativamente estable, mientras que la estrategia comercial se va transforman-

do continuamente, en respuesta a los cambios de necesidades y deseos de los clientes y a las demandas del entorno. La fortaleza competitiva de las empresas en el siglo XXI dependerá principalmente de su nivel de servicio y de la atención a la experiencia acumulada y al uso de la creatividad y su capacidad para hacer posible la innovación en colaboración con otras empresas. Las empresas, las organizaciones sociales y las autoridades deben lidiar con las crecientes demandas externas y la presión para rendir e innovar en una sociedad digital globalizada. Esto plantea inmediatamente la pregunta de cómo puede una empresa preservar su núcleo al mismo tiempo que se distingue de la competencia y estimula la renovación.

Bajo esta perspectiva, basada en el valor de la cultura de la empresa y el cambio cultural, las nociones previas sobre la cultura y el cambio convergen. Todo trata acerca de la identidad

de una organización, sus valores y capacidades, su posición en el mercado, el valor para el cliente y la relevancia social. En ese sentido, Van der Heijden habla de articular la idea de negocio. La idea de negocio implica cuatro puntos de vista conectados entre sí que, juntos, dan forma a la creación de valor para los clientes. La figura 2 muestra un diagrama de la idea de negocio de una organización.

Trabajar en la idea de negocio se refiere a cómo las organizaciones que están experimentando cambios pueden conservar su personalidad individual, emplear sus cualidades funda-

mentales para llevar a cabo la renovación y distinguirse creando valor para sus clientes. La cultura empresarial como excusa específica para el cambio desaparece en el panorama general. La pregunta clave es cómo quiere distinguirse y posicionarse una empresa creando valor para los clientes. Si la organización afronta esto, va a implicar un cambio que afecta a la identidad y al significado de la organización, camino en el que la renovación de la estrategia, la estructura, los sistemas y los procedimientos de trabajo van de la mano con un cambio de valores culturales. En ese caso, esto

LAS EMPRESAS PREVISORAS TIENEN ÉXITO PORQUE SON CAPACES DE CREAR UN EQUILIBRIO ENTRE PRESERVAR SU NÚCLEO Y ESTIMULAR LA RENOVACIÓN. HAY DOS ELEMENTOS CLAVE PARA ESA VISIÓN: UNA IDENTIDAD CLARA Y UNA IMAGEN DE FUTURO



implica un cambio en el que la organización conserva su identidad, al tiempo que estimula y da forma a la renovación.

Las empresas que logran el éxito en la renovación estratégica y cultural tienen claro lo que hacen y a dónde se dirigen. No es una crisis, sino más bien una idea comercial clara lo que subyace en la base del éxito del cambio cultural en todas las organizaciones estudiadas. Por lo tanto, es una condición esencial del cambio cultural en las empresas. Al menos, es tan igualmente esencial tener una buena definición del cliente y una imagen clara del valor para el cliente de lo que la empresa desea ofrecer. Es así para todos los negocios: saber quiénes son sus clientes, cuáles son las necesidades de esos clientes y cómo se pueden satisfacer esas necesidades.

DIVERSIDAD EN SIGNIFICADOS

Un número cada vez más elevado de personas en nuestras organizaciones tienen una identidad multicultural. En Europa, el 20% de los jóvenes tiene, al menos, un padre de otro país. La población estudiantil actual es internacional y muestra una gran diversidad de idiosincrasias culturales. To- →

→ do esto significa que muchos jóvenes logran crear un equilibrio entre valores culturales diferentes y, a veces, incluso, en conflicto. En un futuro cercano, uno de cada cinco de los trabajadores más preparados de Europa tendrá una identidad multicultural. Estos profesionales son capaces de desarrollar una agilidad cultural que les permite adaptarse bien a las diferencias culturales locales. Estos desarrollos sociales y demográficos facilitan que las organizaciones se internacionalicen y trabajen virtualmente con equipos internacionales, con respecto, por ejemplo, al desarrollo de productos y mercados. La individualidad de los profesionales jóvenes y altamente preparados está siendo determinada, cada vez más, por una identidad cosmopolita, dotándoles de nuevas habilidades de las que las generaciones anteriores carecen.

Sin embargo, tener en una organización una proporción cada vez mayor de personas con orígenes multiculturales también puede suponer una desventaja. En primer lugar, una identidad cultural diversa puede significar que las personas se sientan desorientadas en medio de culturas diferentes, y, como resultado, pueden tener dificultades para conectar con la empresa y sus colegas. También puede significar que las personas se identifiquen con una cultura específica, con el fin de desarrollar una identidad estable y vincularse con los demás. Otra opción más es que las personas pueden integrar los distintos atributos culturales en su propia identidad individual. Las personas con atributos culturales diversos, que trabajan en varios países, están expuestas a formas diversas de pensar y de hacer cosas. Se espera de ellos que traten constantemente con otros costumbres, que estén atentos a las contradicciones y preparados para las ambigüedades e incertidumbres en los nuevos entornos de trabajo. Esto puede conducir a una pérdida de la individualidad y, con el tiempo, a la inseguridad y la soledad.

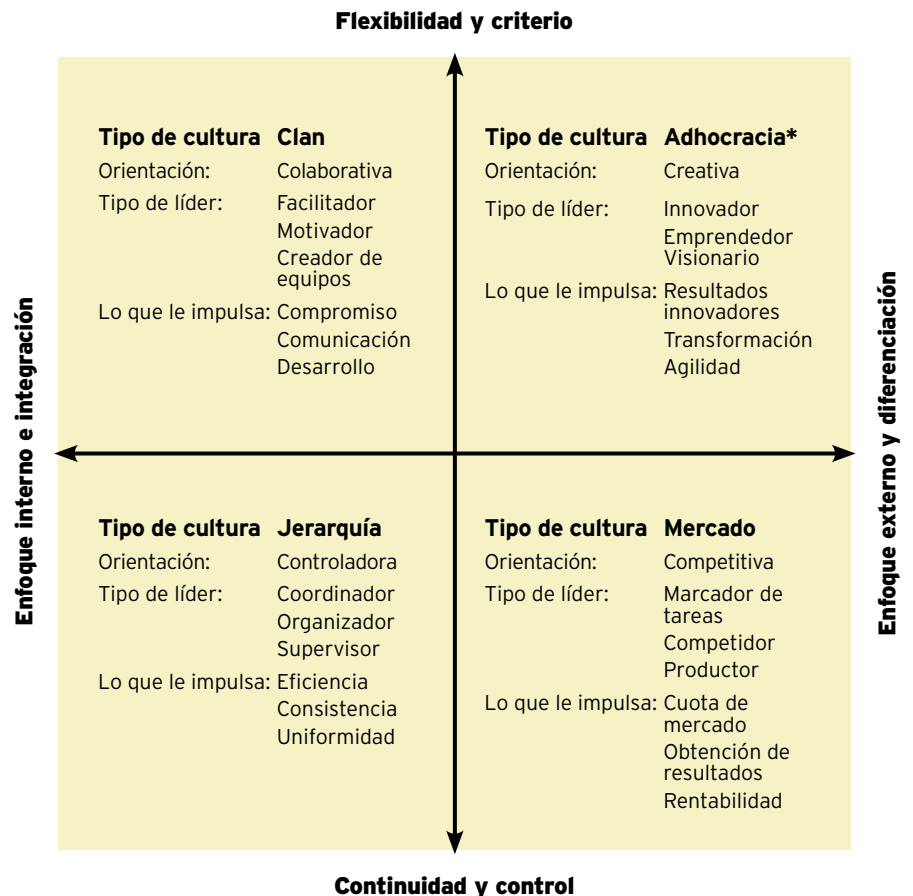
Las personas con orígenes multiculturales que trabajan en el ámbito internacional necesitan un concepto claro de la idea de negocio y la identidad de la organización para la que trabajan. Esta base ofrece estabilidad en

un mundo fragmentado. A través del diálogo, la idea de negocio de una empresa se gesta de un modo gradual y continuo, atribuyendo significado y forma a las cosas, mediante las que se configura la identidad y el valor social de la organización y en las que la adaptación y renovación –de visión, estrategia, estructura, procedimientos de trabajo, tecnología y cultura– van de la mano. Esto significa una transformación profunda y gradual, durante la cual la empresa conserva su identidad, se posiciona estratégicamente, manifiesta su relevancia cultural y estimula la renovación.

LA CULTURA COMO CONFLICTO DE VALORES

Es una ilusión pensar que todas las personas en una organización comparten siempre una misma cultura empresarial dada, y que todas están de acuerdo con los valores culturales y las normas que guían el comportamiento. Las diferencias culturales entre departamentos y profesiones, simplemente, existen en las empresas. Existen diferencias en las raíces culturales de los empleados. Los grupos, en las organizaciones, además, también compiten entre sí con respecto a la relevancia externa e interna de la organización.

FIGURA 3. CULTURA PERCIBIDA COMO VALORES QUE COMPITEN



* La "adhocracia", u organización sin jefes, es un término acuñado en 1968 por Warren Bennis en su libro *La sociedad temporal*, y se caracteriza por la adaptación a las circunstancias, internas y externas, y la ausencia de una estructura jerárquica formal.

Fuente: basado en Cameron y Quinn⁴

Por lo tanto, la cultura puede considerarse como una serie de valores opuestos que crean tensiones. Dentro de las organizaciones, algunos grupos prestan más atención al control y la supervisión, mientras que otros se concentran más en la cooperación y la estimulación. En Nederlandse Spoorwegen [la empresa de ferrocarriles neerlandeses. N. del T.] surgió un conflicto de valores entre la cultura tecnológica y una cultura sociorrelacional en la que las personas trabajaban juntas, con la mente puesta en el cliente. También surgió un conflicto de valores porque el Consejo de Administración anterior, bajo presión política, trabajó principalmente en afianzar el rumbo y el rendimiento, y eso creó tensiones de cooperación entre el Consejo de Administración, los directivos y el personal de los trenes. Dentro de las organizaciones también se pueden reconocer, a menudo, tensiones entre el esfuerzo controlado por la continuidad y la renovación. El arte de la gestión consiste en reconocer los conflictos de valores y lidiar con las tensiones que causan. Cameron y Quinn presentaron esos valores en conflicto en el modelo que puede verse en la figura 3.

TENSIONES CULTURALES COMO FUENTE DE RENOVACIÓN

Los líderes y los directivos, a menudo, se esfuerzan por alcanzar un consenso que abarque toda la organización en lo referente a la cultura empresarial. El consenso surge si las prácticas de trabajo se corresponden con los valores y los supuestos básicos y si los símbolos, historias y rituales son consistentes con esos valores y supuestos básicos. Desde la perspectiva del consenso, la organización, a menudo, se considera como una entidad aislada. Todos deberían tener la misma opinión. Hay poco o ningún espacio para opiniones diferentes. Contra esta perspectiva de integración, u orientada al consenso, Joanne Martin⁵ presenta una perspectiva de diferenciación y una perspectiva de fragmentación. En la perspectiva de diferenciación, se presta atención a las incoherencias y tensiones entre subculturas en departamentos o grupos profesionales. Estas subculturas son vistas como islas de consenso, con el



LOS LÍDERES Y LOS DIRECTIVOS SE ESFUERZAN POR ALCANZAR UN CONSENSO QUE ABARQUE TODA LA ORGANIZACIÓN EN LO REFERENTE A LA CULTURA EMPRESARIAL. EL CONSENSO SURGE SI LAS PRÁCTICAS DE TRABAJO SE CORRESPONDEN CON LOS VALORES Y LOS SUPUESTOS BÁSICOS Y SI LOS SÍMBOLOS, HISTORIAS Y RITUALES SON CONSISTENTES CON ESOS VALORES

resto de la organización formando un mar de ambigüedad. La perspectiva de fragmentación examina la complejidad desde la suposición básica de que, en realidad, no hay consenso en ninguna parte. La organización es una red de individualidades con sus respectivos puntos de vista propios, que siguen ocupando diferentes roles y estableciendo relaciones. Desde esta perspectiva, el cambio es permanente: ocurre gradualmente y es diferente en todas partes. La perspectiva combinada de diferenciación y fragmentación examina las relaciones que mantienen entre sí las personas y los subgrupos de la

organización, prestando más atención a la versatilidad de las subculturas y a los conflictos entre grupos. Al hacer esto, se crea más espacio para opiniones diferentes sobre lo que constituye la realidad. Se permite que existan diferencias y se hace posible discutir las inconsistencias. Hacer visible la diversidad y lograr que los conflictos y miedos subyacentes sean susceptibles de discusión puede ser una fuente de renovación.

Quienes lideran un cambio cultural están preparados para hacer que las inconsistencias sean objeto de debate. Se involucran activamente en el conflicto y hacen posible discutir la rivalidad entre grupos y los comportamientos no deseables. También dejan muy claro lo que no quieren bajo ningún concepto. Al plantear valores y estándares de comportamiento, crean un espacio para que las personas de la organización lleguen a su propia interpretación de su comportamiento, permitiendo la perpetuación de la diferencia.

DE UN CONCEPTO DE CULTURA A LA SENSIBILIDAD Y FLEXIBILIDAD

Muchas empresas deben enfrentarse a la competencia y colaboración internacional. Puede ser la tienda de muebles a la vuelta de la esquina, que encarga artículos de diseño en China y se enfrenta a la competencia de la tienda en Internet, con sede también en China, Alibaba. Puede ser, si no, la →

→ firma internacional de ingeniería presente en cuarenta países y con experiencias internacionales consolidadas, que, al mismo tiempo, tiene sus procesos de trabajo integrados en redes locales. O quizá una esté implicada en alianzas con líneas aéreas, por las que las compañías en la región del golfo Pérsico actúen tanto como socios y competidores. Las redes internacionales influyen en nuestra forma de hacer negocios, y eso impone exigencias a los directivos con más experiencia y al personal de más talento que trabaja en el ámbito internacional.

Hasta hace poco, la gestión internacional se centraba, en gran medida, en la influencia de las culturas nacionales en el desarrollo empresarial. Existen infinidad de libros sobre las diferencias culturales entre países y entre compañías de distintas partes del mundo. Entender estas diferencias es solo un primer paso. El liderazgo internacional supone interactuar y comunicarse entre distintas fronteras, adoptando nuevos hábitos y evaluando y comprendiendo situaciones y procesos de toma de decisiones desconocidos. Ya no basta con comparar las culturas nacionales y procedimientos de gestión en varios países. Los líderes y directivos de éxito internacional se conocen a sí mismos y sus propios valores, son sensibles a lo que está sucediendo y sienten curiosidad por los valores de los demás. Aprecian los matices culturales y saben lo que deben evitar para no avergonzar a la otra parte. También son buenos para interactuar y se centran en la colaboración. El reto para los líderes, directivos y profesionales que trabajan en el ámbito mundial radica en el desarrollo de una relación de confianza y en involucrar a otros en la toma de decisiones y el desarrollo de la organización, reconociendo plenamente que la gente de países distintos posee cualidades, expectativas y convicciones diferentes.

Mirando hacia el futuro, hacer negocios internacionalmente requerirá cada vez más optar por un estilo de gestión convergente. Es de importancia crucial, en los negocios, la comprensión de los valores y normas culturales propios y de los de la otra parte. Es inteligente tener una idea del protocolo y la etiqueta, el papel del gobierno,



cómo funcionan las relaciones de poder y los procesos de toma de decisiones, la importancia de la cohesión familiar y comunal, cómo lidiar con las incertidumbres, el estatus social de hombres y mujeres, las costumbres relativas a las negociaciones y la importancia del tiempo y el momento. Todo esto constituye la base para el desarrollo del entendimiento mutuo y la confianza y una visión de futuro compartida, mostrando respeto por las variaciones culturales y el reconocimiento de la dignidad. Una estrategia convergente falla si se basa en estereotipos. En última instancia, la colaboración internacional se refiere a la búsqueda de significados pasados, presentes y futuros y, a través del respeto de la individualidad de todos, establecer la confianza y la comprensión mutua.

EL LIDERAZGO CULTURAL COMO EL ARTE DE DAR SENTIDO

La cultura se produce cuando las personas de una organización reconocen problemas en su método de funcionamiento o como parte de un autoexamen relacionado con una fusión, una adquisición, la creación de una empresa conjunta o una asociación. Las opiniones preexistentes están sometidas

a presión en este proceso de aprendizaje, y surgen nuevas creencias y patrones de comportamiento. Bajo esta perspectiva, la cultura empresarial se deriva de los métodos de supervivencia en el período formativo de las organizaciones y cuando se enfrentan a tiempos difíciles. Los patrones de comportamiento tienen sentido porque han surgido en períodos difíciles e inciertos, durante los cuales la supervivencia de la organización estaba en juego. Esta visión de la cultura va más allá de la visión de la cultura como la identidad de una organización. Las acciones perceptibles de la gente tienen que ver con eso, al igual que el lenguaje, las costumbres y los hábitos. Las normas y expectativas que las personas tienen las unas de las otras con respecto al comportamiento juegan asimismo un papel. Y los valores también son importantes, porque sirven como guía para el comportamiento de la gente.

Según Schein, estos son, sin embargo, meros indicios de la cultura que no afectan a su esencia. En su opinión, ese es un asunto de los supuestos básicos y las convicciones primarias de la organización sobre sí misma y su entorno. La cultura de una organización evoluciona con nuevas experien-

FIGURA 4. LA CULTURA EMPRESARIAL COMO UN PROCESO PARA ESTABLECERSE Y DAR SENTIDO



Fuente: basado en Weick⁶

cias. La cultura es la consolidación de los procesos de aprendizaje, y puede ser modificada también por nuevas experiencias.

La cultura se produce en la interacción entre una organización y su entorno en los esfuerzos que hace para sobrevivir. Para cambiar una cultura organizacional es necesario echar un vistazo a la historia de la empresa y emplear algo de energía para identificar los supuestos básicos. Estos supuestos básicos se hacen evidentes durante acontecimientos imprevistos o cuando una organización llega a una crisis que afecta a su existencia. Una vez que se han revelado los supuestos básicos, la Directiva puede decidir seguir un camino diferente. Crear nue-

vos supuestos, valores y comportamientos es un proceso de aprendizaje comunitario y puede ser una fuente de renovación.

¿Cómo surgen los supuestos básicos y cómo pueden cambiarse realmente? Las ideas de Weick pueden ofrecer una respuesta a esto. Él argumenta que hay una interacción continua entre los acontecimientos y los supuestos básicos. Los supuestos básicos han surgido de acontecimientos del pasado y dan forma a nuestra visión de los del presente. Esta visión se nutre y modela por la historia y por las versiones particulares que se tienen de los acontecimientos previos, y se mantiene gracias a los valores compartidos y las expectativas de las per-

sonas sobre cómo deben comportarse. La figura 4 ilustra esto.

Hay un flujo continuo de acontecimientos. Las personas seleccionan los que creen que son importantes. En situaciones de crisis es imposible evitar prestar atención a esto. Se interpreta la situación y, juntos, le dan sentido. El significado que atribuyen a la situación y su decisión de actuar están influidos por los puntos de vista que comparten sobre la realidad. A través de sus acciones contribuyen al flujo de acontecimientos. Partiendo de la historia de la organización y de las historias compartidas sobre acontecimientos significativos surgen, sin que la gente casi se dé cuenta, supuestos básicos que se “archivan” como realidades. Estos supuestos básicos se convierten en valores, normas y lenguaje cotidiano, lo que, a su vez, da lugar a conceptos de realidad que se utilizan para interpretar y abordar nuevos eventos.

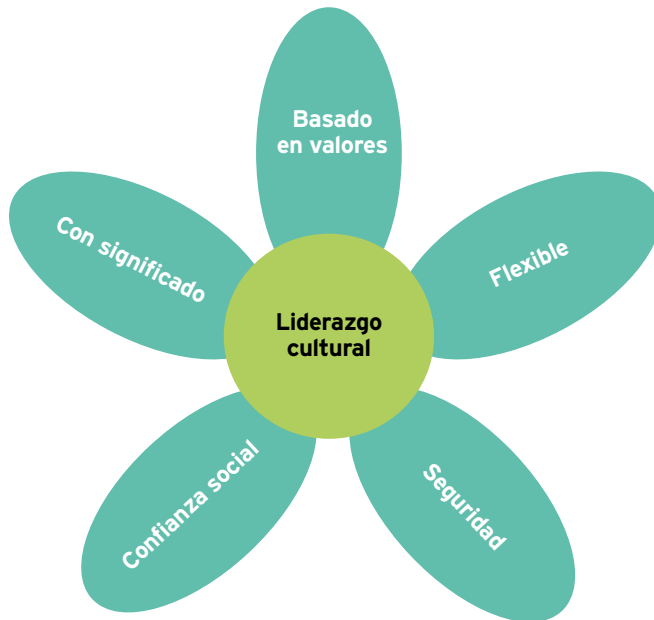
Quienes lideran el cambio cultural buscan derribar los patrones arraigados. Eso requiere el conocimiento de los supuestos básicos que unen a las personas. Solo siendo plenamente conscientes de estos supuestos básicos pueden hacer sitio a nuevas prácticas, a través de las que surgen nuevas imágenes de la realidad. Los relatos de lo que han supuesto pasadas acciones de las personas contribuyen al lenguaje cotidiano y crean nuevos significados. En la rutina diaria, los patrones de cooperación cambian, y las personas comienzan a actuar colectivamente, por lo que contribuyen al flujo de los acontecimientos.

LIDERAZGO CULTURAL

Para ejercer el liderazgo cultural en una organización multicultural y consciente de su globalidad son esenciales cinco premisas: que el liderazgo esté basado en los valores y que sea flexible, significativo, social y aporte seguridad.

Los líderes guiados por valores tienen una profunda comprensión de los valores fundamentales en nuestra comunidad global y son sensibles a las necesidades humanas básicas y sociales de las personas. Mediante la percepción y la comprensión de lo que sucede a su alrededor expresan los valores que representa la organización. Los líderes guiados por los valores son →

LIDERAZGO CULTURAL Y EL ARTE DE DAR SENTIDO



—> inequívocos con respecto a la integridad y el mérito humano, y explícitos con respecto a los comportamientos inaceptables. Pueden hacer frente a dilemas éticos y se atreven a tomar decisiones al respecto. Necesitan inspirar y motivar a otros, compartiendo una visión de futuro enraizada en valores convincentes y compartidos, que son los que forman su núcleo.

El liderazgo flexible tiene que ver con la sensibilidad que se muestra como líder ante las variaciones culturales y cómo se afrontan situaciones nuevas y ambiguas. El liderazgo flexible exige una visión global y una actitud abierta hacia otras culturas. Los líderes flexibles son conscientes de las novedades que les rodean y de las necesidades de los clientes y otras partes interesadas. Ven lo que hace la competencia, las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías y dónde se encuentran las oportunidades que aprovechar. Es importante ser ca-

paz de seguir siendo sensible, hacer frente a los dilemas estratégicos y las tensiones culturales y, además, equilibrar la coherencia de los valores con la flexibilidad en el comportamiento.

Los líderes significativos tienen perspectiva a largo plazo de la idea de negocio y de la relevancia social de su organización. Un líder significativo interpreta acontecimientos inciertos, dando sentido al mundo que nos rodea. Al crear colectivamente una visión de futuro y compartir las historias de todos, dichos líderes crean acuerdos compartidos. Se requiere habilidad para lograr un equilibrio entre la continuidad y la renovación y para fomentar un compromiso con los cambios permanentes y con la creación de valor para los clientes y otras partes interesadas.

El liderazgo social requiere que los líderes valoren la diversidad cultural y que usen la tensión que surge entre los valores culturales para la renova-

ción estratégica y cultural. El liderazgo social está relacionado con la calidad del trabajo en equipo en equipos multiculturales y virtuales. Los líderes actuales y futuros son jugadores de equipo que impulsan procesos de colaboración complejos, en los que las personas comparten conocimientos, trabajan juntas y logran resultados. El reto es entender, superar y explotar las diferencias culturales para lograr resultados.

Un liderazgo que aporte seguridad significa ser consciente de cómo se es visto por los demás y cómo ve uno mismo la realidad. Los líderes seguros son conscientes de sus propias emociones, percepciones y sesgos culturales y de las emociones y percepciones de los demás. Conocen el origen de su identidad y se conocen a sí mismos y sus motivaciones. Los líderes conscientes de sí mismos se muestran accesibles, promueven una reflexión franca y sincera y no rehúyen el debate de las emociones y del fondo de los asuntos.

Los líderes se encuentran todavía inmersos en cambios culturales y juegan un papel importante en su creación. Con una perspectiva global, están preparados para reflexionar sobre sí mismos y sobre los demás y para llevar la iniciativa de contribuir, junto con otros, a la transformación permanente de las organizaciones como si fueran comunidades.

REFERENCIAS

1. Boonstra, J. J. *Cultural Change and Leadership in Organizations. A practical guide to successful organizational change*. Chichester: Wiley-Blackwell, 2013.
2. Schein, E. H. *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés Editores, 1988.
3. Van der Heijden, K. *Scenarios. The Art of Strategic Conversation*. Chichester: Wiley, 2005.
4. Cameron, K. S. y Quinn, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey Bass, 1997.
5. Martin, J. *Organizational Cultures. Mapping the Terrain*. London: Sage, 2002.
6. Weick, K. *Making Sense of the Organization*. London: Blackwell, 2001.