

Liderazgo y diferencias culturales entre México y Alemania. Reflexiones a partir de los postulados de Inglehart

TENGLER, Franziska*† & CALDERA-GONZÁLEZ, Diana del Consuelo

Universidad de Guanajuato. Av. Benito Juárez 77, Zona Centro, 36000 Guanajuato, Guanajuato

Recibido 29 de Enero, 2017; Aceptado 02 Marzo, 2017

Resumen

En el contexto de la globalización, las organizaciones multinacionales deben enfrentar culturas diferentes. El objetivo del presente trabajo es identificar las similitudes y diferencias culturales entre México y Alemania con base en los postulados de Inglehart. Se aplicó un análisis del concepto cultural de Inglehart y sus dimensiones a través de una investigación de corte no experimental basada en análisis documental de fuentes primarias y secundarias de información, todo con un alcance exploratorio. Los resultados de este análisis mostraron que, en la dimensión de supervivencia, la cultura mexicana y la alemana tienen valores positivos similares representando sociedades donde la autoexpresión tiene una gran importancia. En la dimensión autoridad, las dos culturas muestran índices opuestos. México representa una cultura con valores tradicionales, Alemania una cultura con valores secular-racionales. Con base en las diferencias culturales identificadas, se llegó a la conclusión de que es necesaria una gestión intercultural efectiva de talento humano para empresas Mexico-Alemanas.

Diferencias culturales, liderazgo, México, Alemania

Abstract

In the context of globalization, multinational organizations must face different cultures. The objective of the present work is to identify the cultural similarities and differences between Mexico and Germany based on Inglehart's postulates. An analysis of Inglehart's cultural concept and its dimensions was applied through non-experimental research based on documentary analysis of primary and secondary sources of information, all with an exploratory scope. The results of this analysis showed that, in the survival dimension, the Mexican and German cultures have similar positive values representing societies where self-expression is of great importance. In the authority dimension, the two cultures show opposite indices. Mexico represents a culture with traditional values, Germany a culture with secular-rational values. Based on the cultural differences identified, it was concluded that effective intercultural management of human talent is necessary for Mexico-Germany companies.

Cultural differences, leadership, Mexico, Germany

Citación: TENGLER, Franziska & CALDERA-GONZÁLEZ, Diana del Consuelo. Liderazgo y diferencias culturales entre México y Alemania. Reflexiones a partir de los postulados de Inglehart. Revista de Filosofía y Cotidianidad 2017, 3-6: 1-9.

* Correspondencia al Autor (correo electrónico: franzite@online.de)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

La globalización hoy en día es un fenómeno común, al igual que las organizaciones multinacionales que operan en todo el mundo. En este contexto, los líderes deben ser capaces de gestionar al talento humano en entornos culturales diversos, lo cual significa que deben ser igual de eficientes en el extranjero como en su país de origen, para lo cual deben poseer capacidades y habilidades para guiar y motivar a personas que provienen de culturas distintas.

La cultura en el entorno internacional es capaz de producir estabilidad estructural, seguridad, tranquilidad y significado. De aquí surge su función principal: la conformación de una imagen del entorno social a los miembros de una organización. Siguiendo a Brodbeck (2016), la cultura debe promover el orden y dar seguridad.

No obstante lo anterior, en el ambiente de los negocios cuando conviven dos culturas diferentes, pueden existir conflictos y dificultades. Por tal razón, desarrollar una metodología para la gestión efectiva del talento humano en el entorno multicultural es necesario.

Justificación

Las relaciones económicas entre México y Alemania son muy estrechas. México representa el primer socio económico más importante para Alemania en América Latina, en cambio, en la Unión Europea, Alemania es el socio comercial más importante para México y el quinto país que registra más inversiones, y a nivel mundial, Alemania queda en sexto lugar (Peña, 2016).

Hoy en día, aproximadamente 1,700 empresas alemanas están en México (Secretaría de Economía, 2015). Estas empresas generan 150,000 empleos directos en México (Cantera, 2017).

Así, ante el contexto actual en el cual ambos países estrechan sus lazos no sólo en el ámbito económico y comercial, sino también político y cultural, y partiendo del supuesto de que ambos países son diferentes, resulta apremiante analizar cómo es posible gestionar y liderar el talento humano en una organización donde conviven ambas culturas.

Problema

La globalización no solamente implica cambios en el mundo político, económico o tecnológico, sino también en las interacciones de los individuos, ya que éstos entran en contacto con personas de culturas distintas. Como consecuencia de la globalización, las fronteras entre países se hacen cada vez más pequeñas. Sin embargo, las barreras invisibles en cuanto a las culturas no se pueden superar tan fácilmente (Thomas & Inkson, 2007).

En este contexto, los líderes enfrentan culturas distintas en el ámbito laboral, y su tarea principal es doble, tratar adecuadamente a sus propios empleados, pero también a los socios globales. Tener amplio conocimiento acerca de las influencias de la cultura en las personalidades, las motivaciones y los valores, ayuda a los gerentes a influir de manera exitosa en el comportamiento y el rendimiento de los empleados (Moran, Harris & Moran, 2011), por lo cual es necesario su estudio.

Un reto importante para los líderes en empresas multiculturales es la aseguración de una evolución cultural humana la cual cuenta con sistemas efectivos y verdaderamente congruentes. De tal manera se puede realizar un futuro positivo para los empleados y las empresas. La integración de las organizaciones en el medio global bajo el concepto de la competitividad es el reto (García, 2008).

Así, generar conocimiento amplio acerca de las diferencias culturales entre México y Alemania forma el punto de partida para que los líderes en empresas multinacionales puedan ejercer una gestión exitosa del talento humano en el ámbito multicultural, para lo cual se retomaron los postulados de Inghart, célebre politólogo de la Universidad de Michigan.

Hipótesis

- **H1:** México como un país de Latinoamérica tiene una cultura tradicional.
- **H2:** Alemania como un país europeo-protestante tiene una cultura secular-racional.
- **H3:** En México, la supervivencia juega un papel importante en la cultura.
- **H4:** En Alemania, la autoexpresión tiene una alta prioridad.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el concepto cultural de Inglehart, así como la identificación de las similitudes y diferencias entre la cultura mexicana y alemana para crear la base para futuras investigaciones acerca de la gestión exitosa del talento humano en el contexto laboral mexicano-alemán.

Objetivos específicos

- Conocer el *World Values Survey* para generar conocimiento acerca de los antecedentes de los estudios de Inglehart.
- Identificar las dos dimensiones culturales de Inglehart, las especificaciones de cada una de ellas, y sus criterios de valoración.
- Comprender las diferencias culturales entre México y Alemania, así como los componentes principales de sus valores.

Marco Teórico

La investigación cultural de Ronald F. Inglehart, el director del *World Values Survey*, se enfoca en el estudio de los valores y actitudes básicos de las personas y cómo se distinguen estos en países diferentes. Con base en el *World Values Survey* y el *European Values Study Survey*, Inglehart y sus colaboradores estudian valores y objetivos humanos en un área muy amplia. De esta manera están cubiertos asuntos políticos, económicos, religiosos, éticos, familiares, sexuales, comunales, científicos y tecnológicos (Inglehart, et al., 2010).

Inglehart crea con sus estudios una base para los investigadores sociales y los gerentes que se enfrentan a la toma de decisiones en el ámbito internacional (Garza, Guzmán, & Hernández, 2009). La encuesta ha sido realizada seis veces, por primera vez en 1981 y se reporta que será aplicada de nuevo en los años 2017 a 2018. En total, el estudio cuenta con 400,000 encuestados en 100 países, de tal manera que se cubre el 90% de la población mundial (*World Values Survey*, s.f.).

El concepto de Inglehart (1997) distingue dos dimensiones: a) autoridad tradicional y autoridad secular-racional; y b) la supervivencia y los valores de bienestar. Con base en el *World Values Survey*, se examinaron las variaciones culturales entre países de la manera empírica. A través de un análisis factorial de los resultados de las encuestas se obtuvieron los componentes principales. La figura 1 muestra los valores identificados por Inglehart y su composición.

Como puede apreciarse en la figura 1, la polarización entre la autoridad tradicional y la secular-racional está representada por el eje vertical. La polarización entre la supervivencia y los valores de bienestar está representada por el eje horizontal.

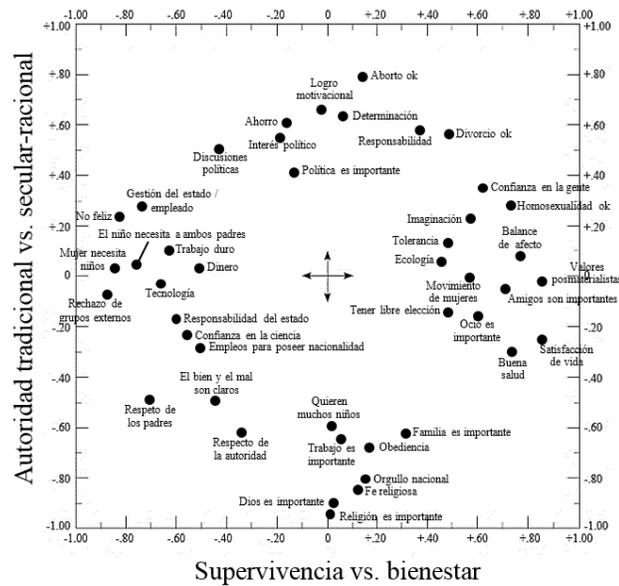


Figura 1 Componentes principales de los valores según Inglehart.

Fuente: Elaboración propia con base en Inglehart, 1997.

En la dimensión de valores tradicionales versus valores secular-racionales, Inglehart compara los objetivos sociales y el sistema de valores individuales en cuanto a tres sociedades diferentes: la tradicional, la moderna y la postmoderna.

En las sociedades tradicionales, la supervivencia tiene la prioridad más alta bajo el concepto de una economía en un estado estable. Con referencia a los valores individuales, las normas tradicionales religiosas y comunales destacan. La autoridad representa la parte más importante en los sistemas tradicionales. La conformidad individual con las normas sociales representa la manera en que la violencia, el comportamiento sexual y la acumulación económica se limitan. Se acepta el orden económico y social mediante normas, las cuales son codificadas y legitimadas dentro de un marco religioso. Las sociedades modernas son marcadas por una maximización del crecimiento económico, la motivación de logro y una autoridad racional-legal.

El crecimiento económico no se considera como algo bueno en todos los sentidos, sin embargo, existe un deseo común de crecimiento económico. La maximización subjetiva del bienestar representa el énfasis en las sociedades postmodernas. Valores postmaterialistas y postmodernos crean la base para estas sociedades. Cualquier tipo de autoridad legal o religiosa se rechaza.

El crecimiento económico se subordina a las preocupaciones en cuanto a su impacto en el entorno. Para la gente, un trabajo significativo y la autoexpresión forman elementos importantes. La motivación se dirige hacia la experiencia laboral y no a los ingresos obtenidos por el trabajo. La figura 2 muestra el cambio de las sociedades de la autoridad tradicional al postmodernismo y el enfoque cambiante en cuanto a los aspectos más importantes de la vida.



Figura 2 Cambio de los aspectos clave de la vida. Fuente: Elaboración propia con base en Inglehart, 1997

La dimensión de supervivencia *versus* autoexpresión se analiza según el sentimiento de los seres humanos sobre la seguridad respectivamente inseguridad con referencia a la supervivencia. Por un lado, hay culturas que ven la supervivencia como algo que se puede dar por sentado, y, por otro lado, hay culturas que la ven como algo inseguro. Para el análisis de dicho contraste se distinguen cuatro ámbitos: política; economía; normas sexuales y familiares; y religión.



Figura 3 4 ámbitos del contraste Supervivencia-Autoexpresión

Fuente: Elaboración propia con base en Inglehart, 1997.

En el ámbito de la política, en culturas con una alta seguridad en cuanto a la supervivencia, se presenta respeto declinante con referencia a la autoridad y, por otra parte, existe más énfasis en la participación y la autoexpresión. Dichos valores son representativos para culturas postmodernas y conducen hacia la democracia y al mayor involucramiento. No obstante, la posición de élites gobernantes es más difícil.

Generalmente se considera que, cuanto más segura es una cultura sobre la supervivencia, más se acepta la diversidad y se valoran cuestiones de la cultura y de calidad de vida, así como la libertad de expresión.

En cambio, en culturas inseguras se tiene una gran necesidad de líderes fuertes y un orden impuesto sobre los individuos. Los partidos políticos jerárquicos y el respeto para la autoridad son elementos esenciales. En dichas culturas, la xenofobia y el fundamentalismo todavía son enfoques importantes.

Como consecuencia de la modernización en el ámbito económico, las culturas seguras aprecian el propio bienestar y existen preocupaciones acerca de la calidad de vida. Aunque el crecimiento y los logros económicos todavía se valoran como importantes, su importancia está disminuyendo. Por otra parte, la motivación se orienta hacia un trabajo interesante con significado, y se enfoca menos en el monto del salario o la seguridad en el empleo. Los patrones con autoridad jerárquica son rechazados, y, en cambio, se aprecia más la autonomía de cada individuo.

En estas culturas, el crecimiento de los gobiernos se considera inefectivo y como una amenaza para la autonomía individual. Por su parte, las culturas con una gran inseguridad en cuanto a la supervivencia, priorizan el crecimiento económico y se motivan según los logros obtenidos. Se establece un conflicto entre la autonomía individual y la autoridad del Estado.

En cuanto a la vida sexual y familiar, las culturas seguras rechazan los valores tradicionales. Son más flexibles con respecto al comportamiento sexual y se acepta la homosexualidad. En consecuencia, los homosexuales pueden vivir su sexualidad libremente y la paternidad sin matrimonio no se considera fuera de la norma. Cada individuo puede vivir su orientación sexual y expresarse con libertad. Razones decisivas que promueven este desarrollo son la tecnología para controlar la natalidad, la prosperidad y el bienestar del Estado.

Por su parte, en culturas inseguras se rechaza cualquier tipo de anticoncepción, así como concebir sin matrimonio. Tener hijos es aceptado solamente en familias heterosexuales. Para controlar el crecimiento poblacional se promueve la abstinencia sexual.

En el ámbito de la religión, las culturas seguras muestran cada vez menos confianza en las Iglesias y menos énfasis en una religión organizada. Por tal motivo, la cantidad de personas que van a la Iglesia disminuye. Sin embargo, como consecuencia de una disminución de la autoridad religiosa, se puede observar mayor énfasis en el significado y el propósito que la gente le da a la vida. Los mismos individuos se ponen reglas flexibles y éticas situacionales. Culturas con una gran inseguridad en cuanto a la supervivencia se enfocan en un poder mayor con reglas absolutas. La previsibilidad representa un enfoque esencial. Como se comentó anteriormente, el modelo de Inglehart combina dos dimensiones: a) la dimensión de valores tradicionales *versus* valores secular-racionales; y b) la dimensión de supervivencia *versus* autoexpresión. Esto es plasmado en un mapa donde se sitúan los países participantes.

Para colocar los países en el mapa, se generaron variables ficticias para cada una de las sociedades. Dichas variables se mapearon sobre las dos dimensiones. Las visiones del mundo de las sociedades particulares se representan en las dimensiones. Las correlaciones obtenidas con las dimensiones culturales son modestas debido a que las variables son muy sesgadas. Sin embargo, combinando varios países en grupos más amplios, las correlaciones con el espacio ideológico se hacen más fuertes. Ejemplos para dichos grupos son Latino América con México o Europa Protestante con Alemania. Los clústeres en el mapa muestran agrupaciones de países que tienen orientaciones culturales similares según la encuesta de Inglehart.

La figura 4 muestra el mapa del *World Values Survey* más actual de los años 2010 a 2014.

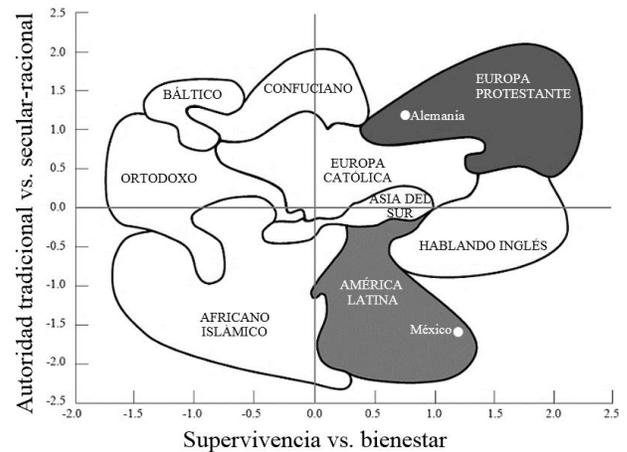


Figura 4 Mapa cultural de Inglehart de 2010 a 2014

Fuente: Elaboración propia con base en *World Values Survey*, s.f

Como es posible apreciar, los países que se encuentran muy cerca en el mapa contestaron de manera similar en el *World Values Survey*. Así, se puede generalizar que los sistemas de valores en países pobres se distinguen significativamente de los países ricos. En el cuadrante abajo a la izquierda están colocados los países más pobres, mientras que los países más ricos se colocan en el cuadrante arriba a la derecha. Con sólo unas pocas excepciones, se puede observar una correlación fuerte entre valores y desarrollo económico.

Metodología de Investigación

El objetivo anteriormente establecido es el análisis del concepto cultural de Inglehart y la explicación de las similitudes y diferencias entre la cultura mexicana y la alemana. Para su realización se realizó una investigación de corte no experimental basada en análisis documental de fuentes primarias y secundarias de información, todo con un alcance exploratorio.

Para empezar, se analizó la información del *World Values Survey*, posteriormente se estableció una base para los descubrimientos posteriores de los estudios de Inglehart. Después se realizó un estudio de las dos dimensiones, la de la autoridad tradicional y la secular-racional; y la de la supervivencia y los valores de bienestar. En esta etapa, se analizaron las especificaciones de cada una de ellas, así como los criterios de valoración. En consecuencia, se pueden comprender las diferencias culturales entre distintas sociedades.

En la última etapa, se analizaron las ubicaciones de México y Alemania en el mapa cultural elaborado por Inglehart con base en el *World Values Survey* de los años 2010 a 2014. Así, fue como se estudiaron los índices de los dos países en relación con cada dimensión, realizándose un análisis exploratorio, relacionándose las ubicaciones de cada país con los componentes principales de los valores identificados por Inglehart.

El diseño de la presente investigación es completamente teórico así que representa un diseño no experimental. Sin embargo, sienta las bases para la realización de un estudio aplicado enfocado en los estilos de liderazgo exitosos en el ambiente mexicano-alemán.

Resultados

Como se puede ver en la figura 4, en cuanto a la dimensión de supervivencia representada en el eje horizontal, México obtiene un índice de aproximadamente 1.25, y Alemania de 0.65 en una escala de -2.0 a 2.5. Los valores negativos en el extremo izquierdo de la escala representan las culturas donde la supervivencia tiene un valor significativo. En cambio, los valores positivos en el extremo derecho de la escala representan culturas donde la autoexpresión tiene una importancia más alta.

Tanto México como Alemania tienen valores positivos en esta dimensión con una diferencia de 0.60 en que México está ubicada más hacia la autoexpresión. Aunque se puede manifestar una diferencia entre los dos países, ésta es relativamente pequeña. De aquí se puede concluir que la hipótesis H_3 es falsa, y la hipótesis H_4 verdadera. En la dimensión de la autoridad tradicional versus la autoridad secular-racional representada en el eje vertical, se pueden observar diferencias significativas entre los dos países.

México tiene un valor de -1.65 y Alemania de 1.1 en una escala de -2.5 a 2.5. Los índices negativos en el extremo inferior de la escala representan culturas con valores tradicionales. Los índices positivos en el extremo superior representan culturas con valores secular-racionales. México está en la mitad inferior lo que quiere decir que es una sociedad donde se viven valores tradicionales. De aquí se deduce que la hipótesis H_1 es verdadera. Alemania está ubicado en la mitad superior. Esto quiere decir que la sociedad alemana se considera secular-racional y que la hipótesis H_2 es comprobada.

La diferencia entre los índices de los dos países es de 2.75. Aquí se observa una gran diferencia entre la cultura mexicana y la alemana. Si se comparan las ubicaciones de los dos países en la figura 4 con los componentes principales de los valores en la figura 1 se pueden obtener las principales características de los dos países.

En México, como un país del clúster latinoamericano, valores religiosos y comunales ocupan un lugar importante. Dios y la Fé religiosa juegan un papel muy importante en su vida. En cuanto a la planificación familiar, se pretende tener muchos hijos. En general, la familia desempeña una función esencial en México. Por otro lado, también el trabajo tiene un gran significado para los mexicanos.

Del alto estatus de Dios y el trabajo, probablemente surge la importancia de la obediencia en el país, lo cual es derivado de la autoridad. Los mexicanos tienen un gran orgullo en cuanto a su país y su nacionalidad. La violencia, el comportamiento sexual y la acumulación económica, se limitan a través de la conformidad individual con las normas sociales y se acepta el orden económico y social.

Alemania, como un país del clúster Europa Protestante, está marcada por la responsabilidad y la determinación. El bienestar individual se antepone al crecimiento económico. Como autoridad se aceptan las instituciones secular-racionales. La autoexpresión forma una parte esencial para los alemanes. Con relación a asuntos sociales, el divorcio, la homosexualidad y el aborto se consideran aceptados.

Conclusiones

En resumen, se puede destacar que la cultura mexicana y la alemana, de acuerdo con el modelo de Inglehart tienen similitudes, en la dimensión de supervivencia, pero también diferencias en la dimensión de autoridad. El punto de partida de esta investigación fue comprensivo, por lo cual no se busca enaltecer ninguna cultura.

Como se ha argumentado desde un inicio, en el ambiente profesional mexicano-alemán se enfrentan dos culturas distintas con valores y costumbres diferentes, razón por la cual pueden surgir conflictos. De aquí deriva la necesidad de una gestión que favorezca a las dos culturas. Para los negocios internacionales el fenómeno de la multiculturalidad implica consideraciones importantes.

Aunque en años recientes el número de investigadores y estudios acerca de este tema ha aumentado de manera significativa, los estudios de las características personales de los líderes en el terreno internacional permanecen aún en un área que debe ampliarse y profundizarse. En el ambiente laboral se requiere inteligencia emocional, social, práctica y cultural. La última se refiere a la capacidad de los seres humanos de ser considerados, capacitados y apropiados para las interacciones con personas de otras culturas mediante la habilidad y la flexibilidad en cuanto al entendimiento y aprendizaje de una cultura y las interacciones con esta, así como el comportamiento individual.

Como lo mencionan Garza, Guzmán, & Hernández, (2009), la competencia organizacional de ser capaz de trabajar y manejar diferencias culturales es esencial en el ámbito profesional. Resulta indispensable que los líderes que trabajan en un ambiente multicultural desarrollen una sensibilidad y comprensión para las diferencias culturales que existen entre sus seguidores. Habilidades necesarias en este ámbito son la apreciación de las diferencias de los individuos y una comunicación efectiva, en lugar de la imposición de las propias actitudes y costumbres de los gerentes.

Convivir en un ambiente multicultural permite ampliar la vista y ser más tolerante con los demás. La convivencia en combinación con estudios y análisis de las culturas involucradas, forma la base para mejorar las relaciones interpersonales y crear conciencia acerca del impacto de la propia cultura. El impacto negativo de las confrontaciones entre diversas culturas en la vida laboral puede reducirse, así como también, el desarrollo y el rendimiento de las organizaciones pueden aumentar mediante la comprensión de las culturas que se basa en una mayor conciencia cultural (Moran, Harris, & Moran, 2011).

Referencias

- Brodbeck, F. C. (2016). *Internationale Führung*. Berlin: Springer-Verlag.
- Cantera, S. (15 de 02 de 2017). *Estas son las empresas alemanas que siguen apostando por México*. Recuperado el 04 de 05 de 2017, de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/carera/negocios/2017/02/15/estas-son-las-empresas-alemanas-que-siguen-apostando-por-mexico>
- García, A. (2008). *Inteligencia cultural* (2 ed.). Ciudad de México: Editorial Mantene Mexicana.
- Garza, M. T., Guzmán, E. & Hernández, D. (2009). Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 3(3), 64-89.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. London: McGraw-Hill.
- Inglehart, R., Basáñez, M., Catterberg, G., Díez-Medrano, J., Moreno, A., Norris, P. & Zuasnabar, I. (2010). *Changing human beliefs and values, 1981-2007*. Ciudad de México: Siglo XXI Editores.
- Moran, R. T., Harris, P. R. & Moran, S. V. (2011). *Managing Cultural Differences*. Oxford: Elsevier Inc.
- Peña, E. (11 de 04 de 2016). *Partner mit gemeinsamen Werten und Prinzipien*. Recuperado el 04 de 05 de 2017, de <http://www.tagesspiegel.de/politik/mexiko-deutschland-jahr-partner-mit-gemeinsamen-werten-und-prinzipien/13427622.html>
- Secretaría de Economía. (15 de 06 de 2015). *Competitividad y Normatividad / Inversión Extranjera Directa*. Recuperado el 04 de 05 de 2017, de <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/competitividad-y-normatividad-inversion-extranjera-directa?state=published>
- Thomas, D. C. & Inkson, K. (2007). *Inteligencia Cultural*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- World Values Survey. (s.f.). *What we do*. Recuperado el 10 de 06 de 2017, de <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>