

Liderazgo y cultura organizacional en dos empresas maquiladoras internacionales: un caso comparativo entre México y Corea del Sur¹

Luz Zareth Moreno Basurto², Ambar Eugenia Gallegos Arredondo³

Resumen

Introducción. El liderazgo tiene una incidencia en la cultura laboral de las empresas, esta es producto de los flujos comunicativos que emergen en su interior. **Objetivo.** Comparar la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional de dos empresas maquiladoras internacionales, una ubicada en México y la otra en Corea del Sur. **Materiales y métodos.** Se hizo un estudio de caso de tipo cuantitativo a partir de 283 cuestionarios. Las variables de interés fueron: cultura organizacional y liderazgo. **Resultados.** Existe un vínculo positivo entre el liderazgo y la cultura organizacional de

las empresas. En cuanto al contexto de la empresa, influye en gran medida la ubicación geográfica, no solo por el medio ambiente físico que le rodea, sino además por factores culturales, económicos y políticos que inciden en su forma de operación. **Conclusión.** Entre más cercano es el líder con sus colaboradores, la cultura se fortalecerá y habrá mejor sinergia laboral. A pesar de que prevalecen diferentes liderazgos en las dos empresas estudiadas, en ninguno de los casos se observó un liderazgo de tipo autoritario ni transformador.

Palabras clave: cultura organizacional; liderazgo; empresa maquiladora; comunicación intercultural; tipos de liderazgo

1 Artículo original derivado de la investigación denominada *Impacto de la comunicación, el liderazgo, la tecnología, el espacio emocional y la multiculturalidad en la cultura laboral a partir del perfil de los colaboradores de organizaciones manufactureras en México y Corea del Sur* realizada en la Universidad Anáhuac Norte México y la Université Grenoble Alpes en Francia entre 2019 y 2020, proyecto financiado por las autoras.

2 Doctora en Investigación de la Comunicación. Profesora en la Universidad Michoacana San Nicolás de Hidalgo y en el Tecnológico de Monterrey, campus Morelia. Correo: luz.moreno@umich.com / Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-4469-9135>

3 Doctora en Investigación de la Comunicación y Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication. Profesora en la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Humanas Mexicali. Correo: gallegos.ambar@uabc.edu.mx / Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6124-4039>

Autor para Correspondencia: Luz Zareth Moreno Basurto, correo: luz.moreno@umich.com

Recibido: 03/09/2022 Aceptado: 22/05/2023

*Los autores declaran que no tienen conflicto de interés

Leadership and organizational culture in two international maquiladora companies: a comparative case between Mexico and South Korea

Abstract

Introduction. Leadership has an impact on the work culture of companies, this is the product of the communication flows that emerge within it. **Objective.** To compare the relationship between leadership and organizational culture of two international maquiladora companies, one located in Mexico and the other in South Korea. **Materials and methods.** A quantitative case study was made from 283 questionnaires. The variables of interest were organizational

culture and leadership. **Results.** There is a positive link between leadership and the organizational culture of companies. Regarding the context of the company, the geographical location has a great influence, not only due to the physical environment that surrounds it, but also due to cultural, economic and political factors that affect its way of operation. **Conclusion.** The closer the leader is to his collaborators; the culture will be strengthened and there will be better labor synergy. Despite the fact that different leaderships prevail in the two companies studied, in none of the cases was an authoritarian or transforming leadership observed.

Keywords: Organizational Culture; Leadership; Maquiladora Company; Intercultural Communication; Types of Leadership.

Liderança e cultura organizacional em duas maquiladoras internacionais: um caso comparativo entre México e Coreia do Sul

Resumo

Introdução. A liderança tem impacto na cultura de trabalho das empresas, este é produto dos fluxos de comunicação que surgem dentro dela. **Objetivo.** Comparar a relação entre liderança e cultura organizacional de duas maquiladoras internacionais, uma localizada no México e outra na Coreia do Sul. **Materiais e métodos.** Foi realizado um estudo de caso quantitativo a partir de 283 questionários. As variáveis de interesse

foram: cultura organizacional e liderança. **Resultados.** Existe uma ligação positiva entre a liderança e a cultura organizacional das empresas. No que se refere ao contexto da empresa, a localização geográfica exerce grande influência, não apenas pelo ambiente físico que a envolve, mas também por fatores culturais, econômicos e políticos que afetam sua forma de atuação. **Conclusão.** Quanto mais próximo o líder estiver de seus colaboradores, a cultura será fortalecida e haverá melhor sinergia de trabalho. Apesar de prevalecerem lideranças diferentes nas duas empresas estudadas, em nenhum dos casos foi observada uma liderança autoritária ou transformadora.

Palavras-chave: cultura organizacional; liderança; maquiladora; comunicação intercultural; tipos de liderança.

Introducción

La maquila es uno de los pilares de mayor importancia a nivel económico en México ya que representa “alrededor del 18 % del producto interno bruto” (Statista Research Department, 2022). Voces expertas incluso señalan la posibilidad de que en 2022 sea el propulsor de la economía del país (Tellez, 2022). De ahí la importancia de analizar desde la perspectiva de la comunicación organizacional algunos aspectos que pueden afectar el desarrollo de este sector empresarial.

Tras el impacto del COVID-19 a nivel mundial a finales del 2019, las transformaciones han devenido con mayor rapidez y frecuencia, lo cual ha implicado la adopción de nuevas culturas al interior de las organizaciones, así como nuevos retos para los directivos. Por ello la prioridad no es ponderar si la cultura organizacional repercute más en el liderazgo o a la inversa, dado que:

La cultura organizacional como el liderazgo son dos fenómenos organizacionales que actúan muy estrechamente al operar el líder dentro de un contexto cultural —y en consecuencia estar condicionado por la cultura organizacional— y, a su vez, verse la cultura organizacional determinada por el liderazgo (Amador, 2001, p. 168).

Con base en esta perspectiva, el objetivo de este trabajo fue comparar la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional de dos empresas maquiladoras internacionales en un estudio de caso. La primera localizada en Mexicali, México, de corporativo estadounidense, dedicada a la manufactura de pantallas de avión dentro del sector aeroespacial, con más de cincuenta años de operaciones en la ciudad. La segunda en Incheon, Corea del Sur, empresa en su totalidad de origen coreano, dentro del sector electrónico, la cual provee a diversas empresas de sectores variados principalmente con

semiconductores, con más de veinte años de operaciones en el país asiático.

El supuesto con el cual se trabajó fue que el fortalecimiento de la cultura organizacional está sujeto no solo al liderazgo, sino también al contexto de la empresa, a su ubicación geográfica y a la edad de quienes laboran en ella. El propósito de realizar un comparativo fue dimensionar los aspectos convergentes y divergentes entre países para determinar si la ubicación geográfica y las prácticas específicas derivadas de ello son cruciales en los entornos organizacionales exitosos o si en todo caso es factible replicar prácticas con liderazgos y culturas disímiles de aquellas que podrían considerarse como modelo.

Marco teórico

El marco referencial de esta investigación define a la cultura organizacional como: “una interacción compleja entre los sistemas formales y los informales” (Slocum, 2009, p. 474) en los que se comparten y aprenden valores, creencias y actitudes entre sus miembros. Desde esta perspectiva, la cultura organizacional incluye formas rutinarias de comunicación, normas compartidas, valores dominantes, la filosofía que guía las políticas de gestión, las reglas para desenvolverse en la organización y el sentimiento derivado de la manera en que los líderes y colaboradores interactúan con los diversos *stakeholders* (Cooper *et al.*, 2018).

Dicho de otra manera, tanto en lo formal como en lo informal se observa la presencia de una sustancia y una forma, es decir, la primera conformada por “las ideologías que generan los individuos y que, a lo largo del tiempo, llegan a ser implícitas” (Amador, 2001, p. 157). La segunda “son las manifestaciones concretas de la cultura organizacional (...). Consisten en entidades observables —incluyendo las acciones humanas— a través de las cuales los miembros expresan, afirman y comunican

la sustancia de su cultura organizacional” (Amador, 2001, p. 157).

La cultura en la organización se transforma, ya que cada integrante del grupo aporta fragmentos de sus propias experiencias y de su esencia que la nutren y la hacen diferente. Desde este enfoque, la cultura organizacional es el origen del cambio, ya que además de mostrar los valores personales y colectivos posibilita las relaciones entre pares o entre colaboradores y directivos. Al respecto, “la cultura es un proceso, por lo tanto, evolutivo, no sólo no es incompatible con la idea del cambio, sino que es una fuente de ello” (Bernoux, 2004, p. 144).

Por ello, es de gran relevancia que en los cambios que se realizan se tome en consideración a todos los integrantes que forman las organizaciones, pues cuando se ha desarrollado un fuerte comportamiento unificado de valores y de creencias surge una sólida cultura organizativa (Tsai, 2011). Adicionalmente, la mirada de la comunicación intercultural resulta aplicable ya que, en este caso, en las situaciones comunicativas referidas interactúan personas que proceden de matrices culturales-geográficas distintas (México-Corea del Sur). Consecuentemente, la competencia para dialogar acerca de sentidos culturales se realiza desde lugares subjetivos y simbólicos diversos (Pech *et al.*, 2008).

Así la cultura en general requiere de procesos cognitivos para su asimilación y de procesos comunicativos para su transferencia, esto significa que la cultura posee “un carácter mental y comunicativo, y a la vez pragmático y dialéctico” (Pech *et al.*, 2008, p. 17). De esta forma, la cultura estructura la realidad y los modelos que le dan sentido a las prácticas de las personas y de los colectivos. Por esto, “las singularidades culturales son particularmente importantes, en un momento en que la globalización de la economía requiere un enfoque diversificado

de la gestión de los recursos humanos” (Lévy-Leboyer, 1996, p. 83).

De forma puntual, “la cultura organizacional crea en el grupo un orden social, genera continuidad y desarrolla una identidad colectiva y sentimiento de pertenencia” (Amador, 2001, p. 157), lo cual implica que cada organización sea única, porque “cada una tiene su historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visiones, relatos y mitos propios que en su totalidad constituyen su cultura distintiva” (Newstrom, 2011, p. 93).

Ahora bien, en cuanto a la identidad que se desarrolla dentro de una empresa, dada su cultura organizacional, se puede mencionar que “el anhelo de identidad procede del deseo de seguridad” (Bauman, 2005, p. 68). Con esta orientación, se observa cómo los integrantes de una empresa salen adelante de la inestabilidad y de los cambios gracias a este factor, porque permite la adhesión a valores, ideales y persecución de ciertos fines que son compartidos. Desde luego, “la identidad es un proceso de construcción de significado a partir de una relación que tiene prioridad sobre los demás” (Bernoux, 2004, p. 158).

A partir de la convivencia se va construyendo una identidad con los valores, cualidades, conocimientos, costumbres que tienen los integrantes de la organización de forma individual y colectivamente. La identidad no es un fenómeno estático, es una construcción simbólica que emerge de las interacciones, de los diálogos y de las negociaciones que se efectúan en los grupos. Por lo tanto, la conformación de la identidad supone que “es un proceso dialéctico mediante el cual se incluye sistemáticamente a una persona en algunas categorías y al mismo tiempo se la excluye de otras” (Pech *et al.*, 2008, p. 33).

La identificación y el sentido de pertenencia con un grupo o varios grupos, se logra a partir

de la valoración que el propio individuo hace al contrastarlo con otro (s) que son disímiles. Por ello, “el término hace referencia a la identificación con una cultura específica, a la vez que lleva implícito un ejercicio de comparación hacia el exterior con otras culturas” (Espinosa *et al.*, 2006, p. 105). El resultado es la filiación del individuo al grupo o a los grupos con los que presenta afinidad en algún rubro, ya sea por referencia a una clase, a un género, a una cultura, etc. En tanto que el abandono a la pertenencia sucederá cuando se presente algún conflicto identitario.

En cuanto al liderazgo, es un factor clave dentro de las organizaciones ya que permite tener a personas capaces que sepan adaptarse, tomar decisiones, resolver problemas y salir adelante con eficacia, herramienta clave para inspirar y motivar a los empleados (Palafox-Soto *et al.*, 2021, p. 3). Por lo tanto, el líder debe contribuir a la formación y entrenamiento de las personas que trabajan con él, debe ayudarlos a desarrollarse a sí mismos (Plane, 2016). También debe usar su conocimiento para potenciar a la organización con base en el trabajo en equipo y a través de la formulación de estrategias adecuadas (DuBrin, 2015).

Ahora bien, existen diversos tipos de liderazgo. El liderazgo autoritario goza de mayor aceptación “en las culturas de alta potencia, y la relación del líder con el grupo probablemente variará a lo largo de las dimensiones culturales del individualismo y el colectivismo” (Thomas, 2002, p. 161). La relación del líder con el grupo al que dirige se puede convertir en una relación en donde el establecimiento de un sistema de control efectivo es la prioridad (Pathiranage, 2019).

El liderazgo autocrático centraliza la autoridad y se imponen los métodos de trabajo, se toman decisiones unilaterales y se limita la participación de los empleados (Robbins *et al.*, 2017). Por otro lado, el líder demócrata involucra a sus empleados en el proceso de

toma de decisiones y se encarga de motivar a los miembros de su equipo (Robbins *et al.*, 2017, p. 392). El liderazgo no intervencionista “permite a sus empleados saber que son libres de tomar decisiones que consideren relevantes y de hacer su trabajo de la manera que consideren más apropiada” (Robbins *et al.*, 2017, p. 392).

Más variedad de liderazgos se suman, como por ejemplo el líder transaccional, enfocado en lo rutinario y en las recompensas por cumplir con los estándares” (DuBrin, 2015). El líder transformacional, cuya esencia “es desarrollar y transformar a las personas” (DuBrin, 2015, p. 89) rebasando tanto los intereses personales como los de la empresa. Adicionalmente se considera el liderazgo visionario, el cual se asocia con la “capacidad de un gerente para diseñar y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro de una empresa, correspondiente a un desarrollo positivo de la situación presente” (Robbins *et al.*, 2017, p. 410).

Materiales y métodos

La investigación corresponde a un estudio de caso de tipo cuantitativo con un alcance correlacional. Para la empresa mexicana ubicada en Mexicali, México, se aplicaron 231 cuestionarios. Mientras que, en la empresa coreana, situada en Incheon, Corea del Sur, se aplicaron 52 cuestionarios. La diferencia entre los participantes de la muestra en ambas empresas se debe, entre otros aspectos, a la antigüedad que tiene cada una de ellas en la localidad y al número de empleados.

El nivel de confianza en ambos casos fue de 90 % con un margen de error del 5 %. El diseño de los instrumentos se realizó en tres idiomas: español para México e inglés para la empresa de Corea del Sur, después tuvo que traducirse al coreano, debido a la falta de comprensión en algunos ítems.

Los sujetos encuestados en México fueron 134 hombres y 97 mujeres, cuyos rangos de edad oscilaron entre los 19 y 60 años. Mientras tanto, en la empresa de Corea del Sur se encuestaron a 39 hombres y 13 mujeres, los cuales tenían también entre los 19 y 60 años.

Cada uno de los instrumentos estuvo integrado por las variables de interés para el estudio: cultura organizacional y liderazgo. Dentro de la primera variable se colocaron reactivos asociados con la participación en la resolución de conflictos; el respeto a las opiniones ajenas; agrado de trabajar colaborativamente; convivencia con los compañeros (as); visualización futura como parte de la empresa; fomento del compañerismo por parte de la empresa; preocupación por parte de la empresa para brindar capacitación y si se ofrece esta capacitación.

Respecto a la segunda variable se incluyeron los siguientes indicadores:

consideración del comportamiento del jefe inmediato como autoritario; si el colaborador es tomado en cuenta cuando se toman decisiones; si el colaborador es incluido en planes futuros para la empresa; si el jefe inmediato orienta a sus colaboradores; si existe libertad para tomar decisiones; si la comunicación con el líder es directa; si el colaborador siente que el jefe confía en él, y si hay retroalimentación sobre las inquietudes que manifiesta a los supervisores.

Resultados

A partir de los resultados de los cuestionarios, en la muestra mexicana se observó que sí hay una relación entre liderazgo y cultura organizacional (**figura 1**). No obstante, hace falta mayor liderazgo para que la cultura se fortalezca. Lo anterior deriva de la forma en que se encuentran ubicados los puntos, ya que a pesar de que son relativamente cercanos, hay dispersión.

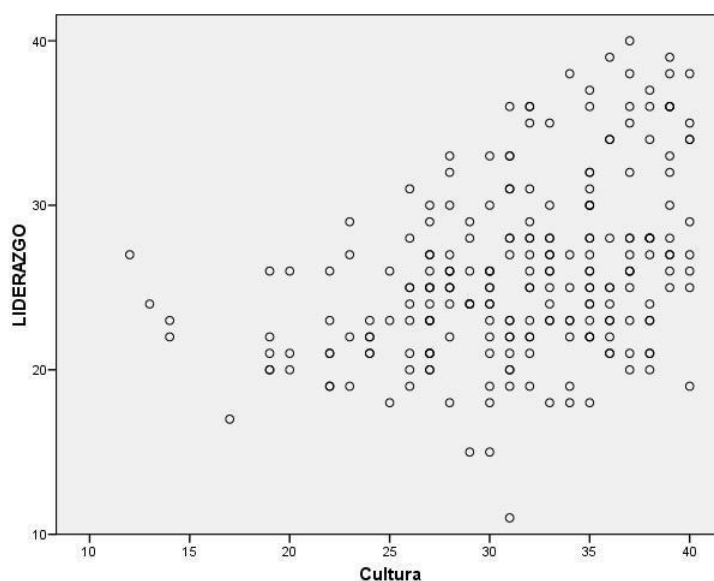


Figura 1. Desagregación de datos en los que se correlaciona el puntaje de la cultura organizacional (eje horizontal) con el puntaje del liderazgo (eje vertical) en la muestra mexicana

Nota: elaborada por las autoras.

La relación entre el puntaje de liderazgo y cultura organizacional en la empresa mexicana obtuvo un coeficiente de correlación de 0,285 ($p = >0,05$) en la prueba Tau_b de Kendall y 0,398 ($p = >0,05$) en la prueba Rho de Spearman, los cuales resultaron estadísticamente significativos con base en los resultados obtenidos a través del programa estadístico SPSS.

En el vínculo entre el liderazgo y la cultura organizacional, en la empresa coreana se observa que falta liderazgo. En este sentido, no hay mucha cercanía entre los puntos, es mayor la dispersión que se tiene entre ellos, lo que indica que es necesario fortalecer la cultura **figura 2**).

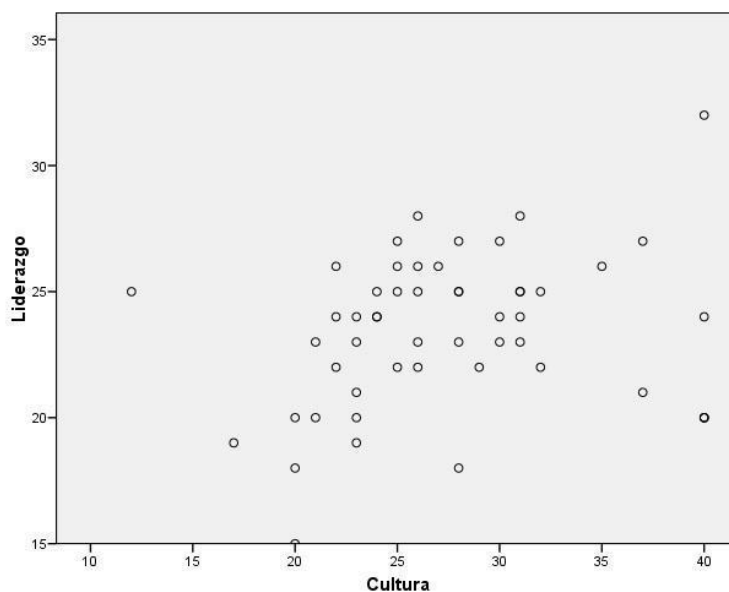


Figura 2. Desagregación de datos en los que se correlaciona el puntaje de la cultura organizacional (eje horizontal) con el puntaje del liderazgo (eje vertical) en la muestra coreana

Nota: elaborada por las autoras.

En cuanto a la puntuación de liderazgo y cultura organizacional en Corea del Sur, se alcanzó un coeficiente de correlación de 0,201 ($p = >0,05$) en la prueba Tau_b de Kendall y 0,260 ($p = <0,05$) en la prueba Rho de Spearman, los cuales poseen cierto valor significativo estadístico con base en los resultados obtenidos a través del programa estadístico SPSS.

Los resultados obtenidos en la variable de liderazgo con base en el criterio sociodemográfico de la edad en la muestra obtenida en Mexicali, México, se descubrió que el resultado promedio por grupos de edad es favorable para el grupo más joven (19 a 25 años). Las respuestas *muy frecuente*, *frecuente* y *ocasionalmente* puntuaron más alto entre los integrantes del grupo de 26 a 35 años (**figura 3**).

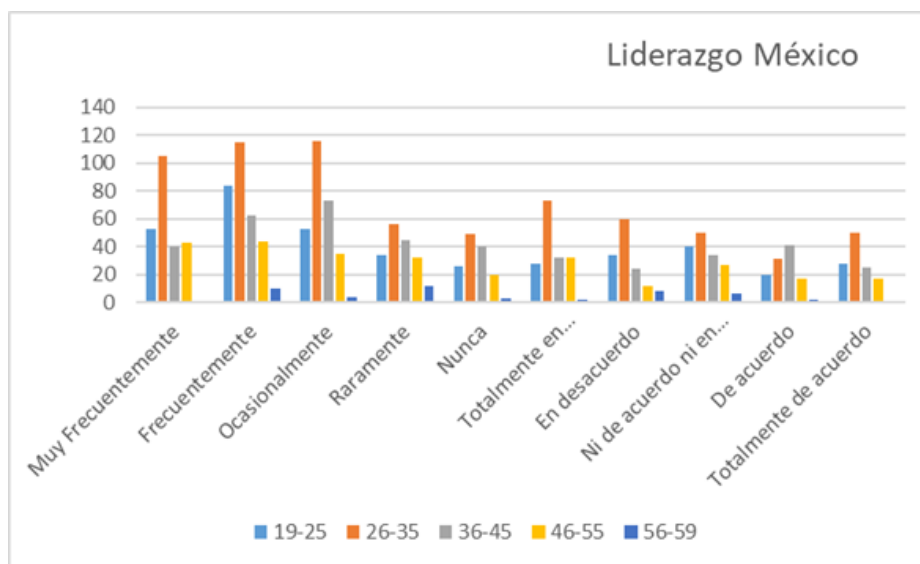


Figura 3. Liderazgo por opción de respuesta en la muestra de México por grupos de edad

Nota: elaborada por las autoras.

Los colaboradores de la empresa de Corea del Sur que expresaron un mayor puntaje en la dimensión *frecuentemente* fueron quienes

oscilan en el grupo de edad entre los 26 y 35 años (**figura 4**).

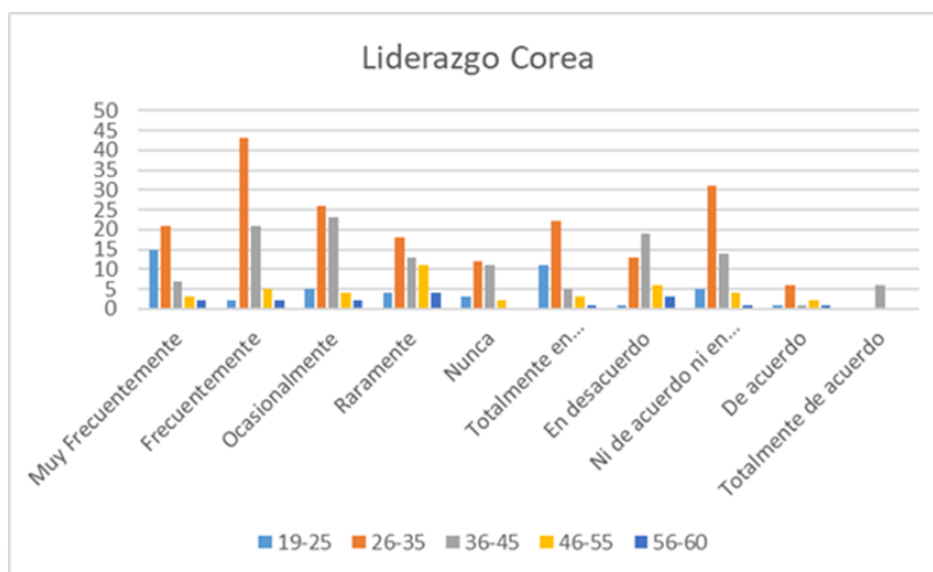


Figura 4. Liderazgo por opción de respuesta en la muestra de Corea del Sur por grupos de edad

Nota: elaborada por las autoras.

Enseguida se muestra el puntaje de liderazgo promedio obtenido por cada grupo de acuerdo con el país. México alcanzó el

mayor promedio con 25,9 puntos, en tanto que Corea del Sur consiguió un 23,42. El rango mínimo es 0 y el máximo 40 (**figura 5**).

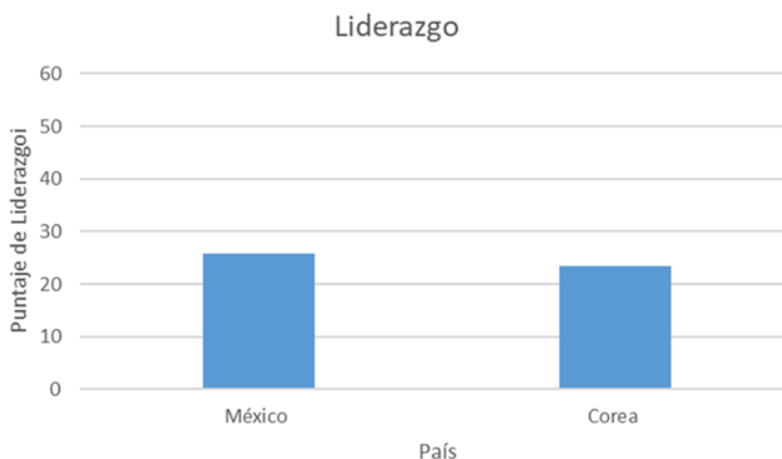


Figura 5. Comparativo México-Corea del Sur en el promedio del liderazgo

Nota: elaborada por las autoras.

Respecto a la cultura organizacional promedio que se obtuvo por cada grupo de edad en México, se evidencia que el grupo de 19 a 25 logró el mayor puntaje con un 33,24. El grupo de edad de 26 a 35 obtuvo el segundo mayor puntaje con un 31,97. Mientras que el tercer

mayor puntaje fue el grupo de 56 a 59 años con 30,66 puntos. Siendo el rango menor 0 y el mayor 40. Se observa que el primer grupo de edad es ascendente y conforme van pasando a los siguientes grupos de edad es descendente con excepción del último grupo (**figura 6**).

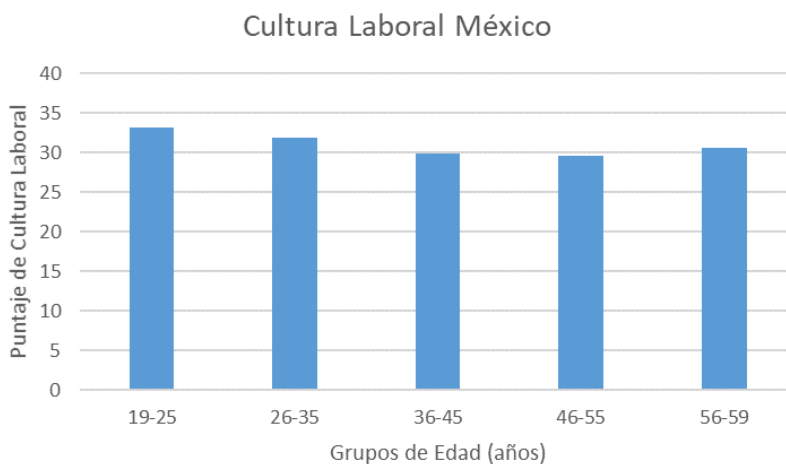


Figura 6. Puntuación de la cultura organizacional promedio en la muestra de México por grupos de edad

Nota: elaborada por las autoras.

En cuanto a la cultura organizacional promedio que se obtuvo por cada grupo de edad en Corea del Sur se tiene que el grupo de edad entre 56 y 60 obtuvo el mayor puntaje con un 19. El grupo de 19 a 25 años logró el segundo mayor puntaje con un 14,75. Finalmente, el tercer mayor puntaje lo obtuvo

el grupo de 46 a 55 años con un 14. El rango menor de espacio emocional el 0 y el mayor el 20. Se hace patente que el primer grupo está en una media y va descendiendo hasta el penúltimo grupo en el que empieza a ascender para concluir con el último grupo de entre 56 a 60 años con el puntaje más alto (**figura 7**).

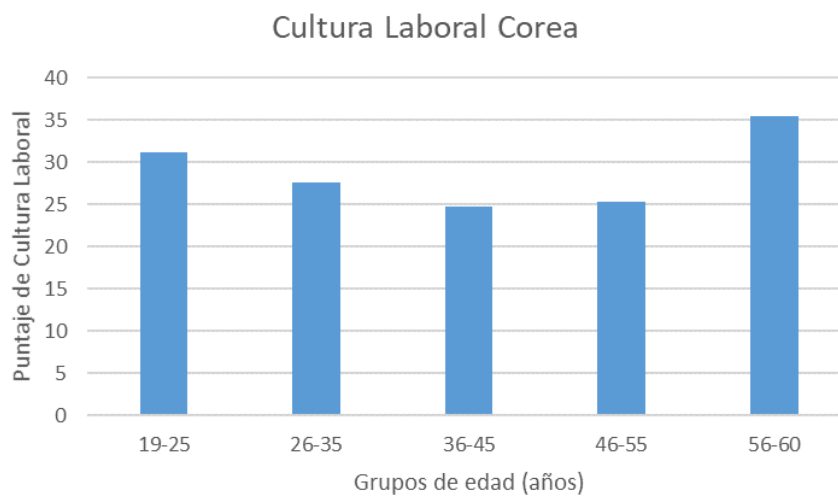


Figura 7. Puntuación de la cultura organizacional promedio en la muestra de Corea del Sur por grupos de edad

Nota: elaborada por las autoras.

Enseguida se muestra la puntuación de la cultura organizacional promedio que resultó por cada grupo de acuerdo con el país. México obtuvo el mayor puntaje promedio, mientras

que Corea del Sur se colocó por detrás con alrededor de 5 o 6 puntos de diferencia (**figura 8**).

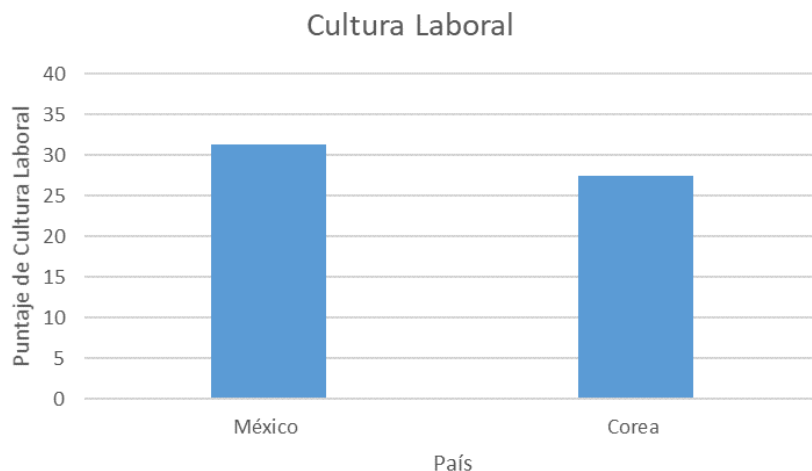


Figura 8. Comparativo México-Corea del Sur en el promedio de cultura organizacional

Nota: elaborada por las autoras.

Discusión

Con los resultados obtenidos se pudo corroborar que, en efecto, existe una relación positiva entre el liderazgo y la cultura organizacional de las empresas. En este sentido parte del supuesto inicial se comprobó, ya que si bien la dispersión no es demasiada (**figura 1**), tampoco es muy estrecha. Quizá “diferentes culturas tienden a dar diferentes grados de importancia al papel del liderazgo” (Thomas, 2002, p. 102), por lo que podría ser un factor para que el grado de relación sea tan elevado como se esperaba. También, “una cosa es cierta: las prioridades varían de la cultura a la cultura” (Aoun, 2004, p. 27).

En cuanto al contexto de la empresa, influye en gran medida la ubicación geográfica, no solo por el medio ambiente físico que le rodea, sino además por factores políticos, económicos y culturales que inciden en ella y en la forma en que funciona. De esta manera, existen ligeras variaciones en cuanto a la percepción del liderazgo entre México y Corea del Sur, debido a que en el caso del segundo país se queda por debajo que el primero

mínimamente. ¿Qué puede significar esto? Probablemente hay detalles que se requieren observar cualitativamente dado que existen aspectos que pueden estar influyendo y que no necesariamente se midieron a través del cuestionario, por ejemplo: la kinésica, que muy probablemente es resultado de las influencias culturales, las cuales pueden ser definidas a través de actitudes perceptibles o imperceptibles (Aoun, 2004).

La cultura organizacional tiende a ser mejor valorada por los mexicanos que por los coreanos, lo cual puede ser atribuible a la antigüedad de las mismas empresas. Otro factor es la misma complejidad de la cultura en la que se encuentra asentada geográficamente cada empresa, puesto que algunas suelen ser más complejas y diversificadas, tienen mayores flujos migratorios, conservan muchos legados tradicionales, rituales, etc. asociados con su historia, su religión y su idioma (Aoun, 2004).

Un ejemplo adicional de lo que puede estar impactando la percepción coreana versus la mexicana en la parte de cultura podría ser que “en Asia, el ámbito profesional

debe necesariamente extenderse al tiempo informal en restaurantes o karaoke (...), durante el cual se harán preguntas sobre la vida privada y la familia de los profesionales asistentes” (Rey, 2016, p. 52).

Los aspectos convergentes y divergentes entre países se evidenciaron en elementos tales como la cultura organizacional en relación con los rangos de edad, pues en México quienes puntuaron más alto fueron los miembros del grupo de entre 19 y 25 años (**figura 6**). Por otro lado, en el caso de Corea del Sur, el grupo de edad que obtuvo mayores valores correspondió al de 56 a 60 (**figura 7**). Lo anterior se relaciona con el hecho de que negociar significados y estructurar la realidad (Pech *et al.*, 2008) es un proceso inacabado (Bernoux, 2004). Sin embargo, por lapsos determinados y por limitaciones espaciales es posible identificar características específicas mediante las cuales tanto los individuos como los grupos conforman identidades con base en el reconocimiento de particularidades y de diferencias (Espinar *et al.*, 2006), las cuales en este caso se observaron en una cuestión sociodemográfica: la edad.

El liderazgo en México se orienta más hacia los tipos no intervencionista, demócrata e incluso el transaccional entre quienes poseen edades entre 26 a 35 años, ello muy probablemente debido a la generación a la cual pertenecen los integrantes de este grupo sociodemográfico, pues perciben de forma positiva el liderazgo. Cabe señalar que, en este caso, el líder era oriundo de Estados Unidos y al llegar a México lo que hizo fue empatizar con la cultura de los mexicanos para empatizar y de esta forma evitar imposiciones.

El liderazgo en Corea del Sur es más polarizado y podría ubicarse entre uno de tipo demócrata e incluso autocrático, esto debido a los resultados que ubican la opción de respuesta frecuentemente con mayor incidencia entre el grupo de edad entre 26 y 35

años (**figura 4**). En este sentido, este mismo grupo de edad muestra una cifra elevada en la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual implica cierta insatisfacción con el tipo de liderazgo que se manifiesta en ese entorno sociocultural.

Conclusiones

A pesar de que una cultura organizacional sea fuerte, se observa que entre más cercano sea el liderazgo, esta será mucho mejor. En cuanto al comparativo directo entre países destaca que incluso con diferentes liderazgos, en ninguno de los casos se observó un liderazgo de tipo autoritario ni transformador. El anclaje con la comunicación intercultural en las empresas se visibilizó a través de la interacción de personas con diferentes valores, los cuales, en este caso fueron producto de la edad, el sexo y el país.

Al momento en que, dentro de una empresa, el líder tiene cercanía con los colaboradores por medio de estrategias comunicativas y que no se limita a ser ejemplo, es más probable que se incremente la motivación y la confianza, lo cual repercutirá positivamente en la cultura organizacional. El ejemplo fue el caso del líder estadounidense en la empresa mexicana, pues no atender, observar y comprender los significados compartidos entre los colaboradores hubiera sido causal de problemas en su gestión (Palafox-Soto *et al.*, 2021) y, por lo tanto, la percepción sobre su liderazgo se hubiera visto afectada negativamente.

Finalmente, incorporar estudios cualitativos en este tipo de temáticas puede resultar favorecedor para encontrar más detalles que permitan elaborar interpretaciones más profundas respecto a la conformación de identidades y la relación entre los tipos de liderazgo y cultura organizacional.

Referencias

- Amador, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 155- 172
- Aoun, J. (2004). *Gérer les différences culturelles*. Éditions Multimondes.
- Bauman, Z., Vecchi, B., y Sarasola, D. (2005). *Identidad. Zygmunt Bauman; conversaciones con Benedetto Vecchi; traducción del inglés de Daniel Sarasola (1a ed.)*. Losada.
- Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Éditions du Seuil.
- Cooper, C., Hellriegel, D. and Slocum, J. (2018). *Mastering organizational behavior*. Flat World.
- DuBrin, A. J. (2015). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills* (8ª ed.). Cengage Learning. <https://tec.vitalsource.com/books/9781305465084>
- Espinar, E., Frau, C., González, M. J. y Martínez, R. (2006). *Introducción a la sociología de la comunicación*. Publicaciones de Alicante.
- Lévy-Leboyer, M. (Dir.). (1996). *Histoire de la France Industrielle*. Larousse.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Palafox-Soto, M., Ochoa-Jiménez, S. y Armando, C. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova Scientia*, 13(26), 1-30. <https://bit.ly/44N8a4s>
- Pathiranage, Y. (2019). Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study. *International Journal of Economics and Management Studies*, 6(6), 1-12. doi: 10.14445/23939125/IJEMS-V6I6P101.
- Pech, C., Rizo, M. y Romeu, V. (2008). *Manual de comunicación intercultural. Una introducción a sus conceptos, teorías y aplicaciones*. UAM.
- Plane, J. (2016). *Management des organisations: théories, concepts, performances*. Dunod.
- Rey, D. (2016). *Management et communication interculturels*. Afnor Éditions.
- Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M. and Né, I. (2017). *Management: l'essentiel des concepts et pratiques*. Pearson.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning.
- Statista Research Department. (2022). *México: Producto Interno Bruto anual de las industrias manufactureras 2010-2021*. <https://bit.ly/3pxleus>
- Téllez, C. (17 de enero de 2022). Anticipan panorama favorable para la manufactura en 2022. *El Financiero*. <https://bit.ly/42sQ9a0>
- Thomas, D. (2002). *Essentials of international management a cross-cultural perspective*. Sage.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11, 1-9. doi: 10.1186/1472-6963-11-98.