

EDITORIAL

Leadership, culture and educational challenges¹

Organizations face a constantly changing and complex environment these days. The problems that they have been more difficult to understand and solve. Although they may have more resources, new technologies, and facilities than before, it is harder to find a direct relationship between different variables and to predict their organizational behavior. In this context, organizations need to adapt to this complexity permanently. As a result, employees now have an uncertain environment in which perform their work.

Decision making is a critical process in uncertain environments as to organizational survival. Successful decisions depend less on bright managerial minds than the interaction of people from different fields of knowledge. In this decision-making process, leadership plays a role. It is defined as the art of solving relevant problems, and it is a critical factor in organizational effectiveness as its correct application may ensure corporate strategy to develop a higher quality strategy. Therefore, the decision-making process requires effective leadership styles deployment.

Organizations need to pay attention to the managerial team composition to have the right leadership style. They require diversity regarding cognitive abilities and more homogeneity concerning values as to the decision-making process. In this context, culture acquires an essential role regarding leadership effectiveness which should be understood as the set of practices, values and shared beliefs of organization members. How people interact with others, what are the priorities and interpretations of reality may vary in interdisciplinary groups, especially if they are multicultural.

Trust is essential for a managerial team to make good decisions. When team members trust each other, they dare to dissent and think critically. Conflict may arise and, if effectively managed, may result in a higher compromise between managerial team so that stronger agreements, higher accountability and better results can be yielded. If trust is low, team members tend to agree in almost everything avoiding conflict, choosing less different alternatives and reducing levels of compromise, accountability and less effective problem-solving.

Societies with high uncertainty avoidance, high power distance, and low individualism tend to take less innovative decisions, highly influenced by the authority and the group. Uncertainty avoidance can be understood as everything a society do to control what is uncontrollable. Power distance is the resignation that people has toward power differences existing between groups. Collectivism is the relevance that groups has over the individual in their decisions².

OECD countries such as Norway, Switzerland, Germany, Denmark, Holland, Sweden, Canada, Belgium, Luxemburg, and France show in average 58% of uncertainty avoidance, 40% of power distance and 28% of collectivism which are considered low. These are countries that rank between 25 top countries for

¹ The authors thank the project FONDECYT 1170960 called *Quality in higher education institutions: the influence of leadership styles and academic culture*.

² G. HOFSTEDE, J. Hofstede, J. y M. Minkov. "Cultures and Organizations: Software of the Mind". McGraw-Hill. 3ra. Edición, pp. 90- 102. NY, EEUU. ISBN: 978-0-07-177015-6. Año 2010.

global competitiveness³, human development⁴, and equity OCDE⁵. These countries are horizontal and individualistic.

Chile, also a member of the OECD since 2010, ranks high in competitiveness (35) and human development (38) but also has one of the highest inequalities in the world. Chilean society points high in uncertainty avoidance (86%), power distance (63%) and collectivism (77%) and thus, it can be described as vertical and collectivist.

Chilean society is culturally different from the OECD mentioned above countries. Although it is similar to France and Belgium, that also shows high scores in uncertainty avoidance (Belgium 84% and France 86%) and in power distance (Belgium 65% and France 65%). However, there is a high gap in the collectivism score (Belgium 25%, France 29%, and Chile 77%). Belgium and France are as individualistic as most of the OECD countries. It is likely that the high inequality showed in the Chilean society may be explained by its high score in collectivism⁶.

Collectivism could be a cultural dimension that inhibits autonomous behavior and the free will of people within groups and the society, reflecting a wrong concept of loyalty and commitment. Collectivism emphasizes intimate relationships, conformity, and instill similar thoughts, feelings, and behaviors. Managerial team members may be compelled not to contradict the group thinking or the authority. Critical thinking and goal orientation may help people to work in a group within missing personal goals, autonomy, and privacy.

The education in Chile and Latin America tends to focus on technical skills and concepts rather than leadership or other social skills. It may be relevant for the education process focus also in developing autonomy, respect for individuality, and collaboration with groups. The autonomy, respect, and collaboration should be fundamental values of Chilean people during their educational process.

Autonomous, respectful, and collaborative leadership within a team rather than only technical and conceptual skills may help people and organizations to get better results when facing relevant problems. In addition to that, they may also contribute to advance toward reducing inequity and reach a more just, prosperous and developed society. The educational process needs to take this leadership challenge and transform our society.

Jaime Riquelme-Castañeda, PhD
Univerddad Finis Terrae
Leadership Center
Santiago, Chile
E-mail: jriquelme@uft.cl

Liliana Pedraja-Rejas, PhD
Universidad de Tarapacá
Industrial engineer
Arica, Chile
E- mail: lpedraja@uta.cl

³ WORLD ECONOMIC FORUM. "Global Competitiveness Report 2015–2016". 1st September 2015. Obtained on September 11, 2018 at <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>

⁴ UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM (2016). "Report on Human Development 2016". 2016. Pp. 22- 25. Obtained on September 11, 2018 at http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf

⁵ ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. "Gini Coefficient, 2015". 2015. Obtained on September 11, 2018 at <http://www.oecd.org/social/inequality.htm>

⁶ HOFSTEDE INSIGHT. Obtained on September 11, 2018 at <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,chile,france/>

EDITORIAL

El liderazgo, la cultura y los desafíos de la educación¹

Las organizaciones en la actualidad se encuentran en un entorno cada vez más complejo y más cambiante. Los problemas a los que se enfrentan son más difíciles de comprender y de estimar alguna solución óptima. Si bien se cuenta con más recursos, mejores tecnologías y mayores comodidades que antaño, resulta más difícil describir los problemas, explicar las relaciones entre las variables y predecir su comportamiento. Las organizaciones, en su propósito, necesitan enfrentar esta complejidad y cambio, adaptándose permanentemente. En esta lucha por la supervivencia, han dejado de producir certezas a los colaboradores y hoy más que antes ofrecen incertidumbres.

La toma de decisiones es un proceso crítico y de alta sensibilidad en ambientes de incertidumbre ya que sus efectos son más significativos para la supervivencia de las organizaciones. Las decisiones exitosas son cada vez menos el producto de una mente brillante y cada vez más el resultado de una interacción armoniosa entre personas de diferentes disciplinas. En ese proceso, el liderazgo, definido como el arte de solucionar problemas relevantes, demuestra ser un factor determinante en la eficacia de las organizaciones porque, según una adecuada aplicación de estilos, puede asegurar una estrategia de mayor calidad. Es por esta razón que la toma de decisiones requiere de un liderazgo efectivo y de una adecuada aplicación de estilos.

En la aplicación de diferentes estilos de liderazgo es importante la composición del equipo directivo, siendo la heterogeneidad cognitiva y la homogeneidad valórica claves para la efectividad de la toma de decisiones. Estas condiciones relevan la cultura en la efectividad del liderazgo, entendiéndose como el conjunto de prácticas, valores y creencias compartidas entre los miembros de una organización. Las formas de relacionarse, las priorizaciones y las representaciones de la realidad pueden ser diferentes en grupos interdisciplinarios y especialmente, multiculturales.

La confianza es clave para que un equipo directivo tome buenas decisiones. Cuando los miembros de un equipo confían entre sí, a pesar de su heterogeneidad cognitiva, se atreven a divergir y piensan críticamente, surgiendo conflictos que, si se gestionan en forma adecuada, mediante debates con fundamentos técnicos, producen un mayor compromiso en aquellos acuerdos alcanzados, mayor responsabilidad en la rendición de cuenta y mejores resultados en la solución del problema. Si es baja la confianza, los miembros del equipo tienden a estar de acuerdo en casi todo y en aquello que no, consensuan, decidiendo por lo que no genera conflictos y produciendo bajos niveles de compromiso, escasa responsabilidad y resultados deficientes en la solución de los problemas.

Sociedades con alta evitación de incertidumbre, alta distancia de poder y bajo individualismo se caracterizan principalmente por decisiones poco innovadoras y fuertemente influenciadas por una autoridad y por un colectivo. La evitación de incertidumbre se entiende como todo aquello que una sociedad hace para controlar lo incontrolable, la distancia de poder, como la resignación que tienen las personas ante las diferencias de poder que existen en los grupos o en la sociedad y el colectivismo como la mayor relevancia que tiene el colectivo sobre las decisiones de los individuos².

¹ Los autores agradecen al proyecto FONDECYT 1170960 denominado “La calidad en las instituciones de educación superior: la influencia de los estilos de liderazgo y la cultura académica”.

² G. HOFSTEDE, J. Hofstede, J. y M. Minkov. “Cultures and Organizations: Software of the Mind”. McGraw-Hill. 3ra. Edición, pp. 90- 102. NY, EEUU. ISBN: 978-0-07-177015-6. Año 2010.

Países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como Noruega, Suiza, Alemania, Dinamarca, Holanda, Suecia, Canadá, Bélgica, Luxemburgo y Francia se caracterizan en promedio por índices de evitación de incertidumbre (58%), distancia de poder (40%) y colectivismo (28%) relativamente bajos. Estos países se encuentran actualmente dentro de las veinticinco mejores ubicaciones en los índices de competitividad global³, desarrollo humano⁴ y equidad OCDE⁵. Estos diez países que, desde este enfoque, son los más ejemplares de la OCDE se caracterizan por ser sociedades horizontales e individualistas.

En este sentido merece la pena indicar que Chile, país miembro de la OCDE desde el año 2010, se encuentra en puestos de muy alto nivel en los índices de competitividad (35) y de desarrollo humano (38) sin embargo es uno de los países de menor equidad en el mundo. La sociedad chilena se caracteriza por índices de evitación de incertidumbre (86%), distancia de poder (63%) y colectivismo (77%) muy altos, siendo catalogada como una sociedad vertical y colectivista.

La sociedad chilena es culturalmente bastante diferente a este grupo de los países más ejemplares de la OCDE y del mundo. Aunque, tiene una mayor cercanía cultural con Bélgica y Francia, países que se caracterizan por índices de evitación de incertidumbre (Bel 94% y Fran 86%) y de distancia de poder (Bel 65% y Fran 68%) altos. Sin embargo, tiene una importante brecha en el índice de colectivismo (Bel 25%, Fran 29% y Chi 77%). Bélgica y Francia son sociedades tan individualistas como el resto de los países que forman parte de este grupo selecto. Es posible que los altos índices de inequidad que caracterizan a la sociedad chilena se expliquen desde su alto índice de colectivismo⁶.

El colectivismo podría ser una dimensión cultural que inhiba el comportamiento autónomo y la libertad de acción de las personas al interior de los grupos, y de la sociedad en general, por una lealtad y compromiso mal entendidos. El colectivismo enfatiza las relaciones de parentesco y la conformidad y armonía de pensamiento, sentimientos y acción. Los miembros de un equipo directivo se pueden ver influenciados a no contradecir al grupo o a personas dominantes en éste por temor al conflicto y a la vulnerabilidad que esto le pudiera significar. El pensamiento crítico y la motivación al logro pueden ser herramientas que ayuden a las personas a colaborar en un colectivo sin perder de vista sus objetivos personales, su autonomía y su privacidad.

Ahora bien, la educación en Chile y en Latinoamérica en general se caracteriza por favorecer especialmente las habilidades técnicas y de conceptualización, sin realizar importantes esfuerzos en la formación de liderazgo o también llamadas habilidades sociales. Se estima relevante que la educación asuma el objetivo de formar la autonomía de las personas, pero al mismo tiempo el respeto a la individualidad y la colaboración a los colectivos. La autonomía, el respeto y la colaboración han de ser valores fundamentales de la formación de las personas en Chile, toda vez que en su conjunto pueden favorecer su liderazgo al interior de un equipo directivo o de cualquier colectivo.

En definitiva, contar con integrantes de un equipo o de una colectividad capaces de ejercer liderazgo con autonomía, respeto y colaboración, más allá de las herramientas conceptuales y técnicas necesarias, podría hacer posible que las personas y las organizaciones avancen con mejores resultados en la solución de sus problemas relevantes. Así también, porque no estimarlo, que nuestra sociedad avance en la solución

³ WORLD ECONOMIC FORUM. "Global Competitiveness Report 2015–2016". 1st September 2015. Obtenido el 11 de septiembre de 2018 en <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>

⁴ PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (2016). "Informe sobre Desarrollo Humano 2016". 2016. Pp. 22- 25 Obtenido el 11 de septiembre de 2018 en http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf

⁵ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. "Gini Coefficient, 2015". 2015. Obtenido el 11 de septiembre de 2018 en <http://www.oecd.org/social/inequality.htm>

⁶ HOFSTEDE INSIGHT. Obtained on September 11, 2018 at <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,chile,france/>

de la inequidad que nos impide alcanzar el objetivo de ser una sociedad justa, prospera y desarrollada. La educación necesita asumir el desafío del liderazgo y la transformación cultural de nuestra sociedad.

Dr. Jaime Riquelme-Castañeda
Universidad Finis Terrae
Centro de Liderazgo
Santiago, Chile
E-mail: jriquelme@uft.cl

Dra. Liliana Pedraja-Rejas
Universidad de Tarapacá
Ingeniería Industrial
Arica, Chile
E-mail: lpedraja@uta.cl