

**EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL
DESDE LA PERSPECTIVA MULTICULTURAL**

Ensayo

Presentado por:

LEONARDO LADINO MARTÍNEZ

Código: d0105415



PATRICIA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ

TUTORA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C

2016

Resumen

Este trabajo tiene por objeto hacer una revisión a las competencias y habilidades características del liderazgo organizacional contemporáneo, entendiendo por este el derivado del desarrollo organizacional durante el siglo XXI, a la luz de la perspectiva y apuestas de los estudios multiculturales acerca de la diversidad cultural y el pluralismo que caracteriza las sociedades modernas. El análisis de esta revisión pretende brindar elementos de discusión y propuestas a la concepción académica de liderazgo organizacional para el siglo XXI en Latinoamérica, a fin de proponer criterios para entender el liderazgo en contextos propios de la región.

En la primera parte se abordan los conceptos del fenómeno de la globalización desde la teoría organizacional y su impacto cultural; en la segunda parte se hace una revisión de las principales características de la perspectiva multicultural y se presentarán los aportes a las competencias del líder del siglo XXI; finalmente se presentarán las conclusiones.

Introducción

Es innegable el valor teórico y práctico que presentan los documentos académicos que abordan la perspectiva multicultural en Colombia, como forma posible para ajustar y profundizar, lo que denominan algunas líneas investigativas, las ilusiones políticas de las democracias liberales contemporáneas (Bocarejo, 2011). Los ideales de la consolidación de una cultura política que promulgue ideales de tolerancia, convivencia e igualdad entre los ciudadanos de un Estado-nación, se complejizan al realizar apuestas considerando la racionalidad legal y su operatividad en el

mundo actual, (Comaroff & Comaroff, 2003), el análisis crítico al universalismo y las teorías de la economía mundo capitalista (Wallerstein, 1988).

Sin embargo existe otra expresión académica que reúne la teoría organizacional específicamente y analiza sus categorías desde la perspectiva multicultural, expresada en dos formas de concebir este abordaje: a) *Empresa global*, línea de trabajo que reúne la generación de estudios en términos del fenómeno de la globalización, la capacidad de formar líderes multiculturales y transnacionales en términos de la competitividad organizacional y puntualmente, la capacidad empresarial de adaptarse a los cambios del contexto social y económico de nuestras sociedades; b) *Fenómenos sociales*, en referencia a un análisis que da cuenta de la manera en que el multiculturalismo se ejerce en medio de complejas disputas y reclamos provenientes de diferentes actores sociales, tanto beneficiarios como no beneficiarios de derechos diferenciales (Mouffe 2000; Mouffe y Laclau 1985), con el objeto de aproximarse a la construcción contingente y dinámica de los sujetos políticos en un contexto de reclamo de derechos de los grupos sociales.

La revisión a estas dos líneas investigativas, que tiene en cuenta sobre todo, la forma en la que expresan sus categorías de análisis y sus concepciones del mundo, resulta fundamental si se quieren brindar elementos constructivos para entender la capacidad organizacional actual y las capacidades y habilidades de quienes orientan las actividades organizacionales mismas. De forma coloquial se podría decir que por un lado están aquellos aportes del enfoque multicultural a la teoría organizacional del presente siglo y por otra las respuestas acerca de cuál es el contexto en el que operan las empresas del siglo XXI en términos de las complejidades socio-culturales que lo fundamentan (de tipos políticas, históricas o económicas).

La globalización y su impacto cultural

El fenómeno de la globalización está presente de diversas formas en el mundo en el que convivimos (simbólicas, culturales, comunicacionales, económicas). El interés de este texto en particular rescata aquellas posturas teórico/políticas que buscan esclarecer las condiciones y los significados del fenómeno, así como las configuraciones y los movimientos de la sociedad global, del descubrimiento del mundo que se volvió mundo, de que el globo no es sólo una figura astronómica, de que la tierra es el territorio en el que todos nos encontramos relacionados y remolcados, diferenciados y antagónico (Ianni, 2006); con respecto a los orígenes de políticas públicas, por ejemplo, María Concepción Islas plantea (2016), en la misma línea argumental planteada por Ianni, expresa que con la entrada en vigor de los Tratados de Libre Comercio (TLC) México y América Latina se insertaron en el proceso de la globalización, “proceso multidimensional que se ha intensificado por el avance de la tecnología, generando redes de flujo a nivel internacional, enlazando aspectos como la política, la cultura y la economía sin dejar de lado a la ciencia, la educación y las comunicaciones” (pág. 1).

Lieber (2013) por su parte propone analizar de forma profunda el complejo entorno empresarial que abraza el fenómeno de la multiculturalidad, hallando común en las empresas del siglo XXI, prácticas en sí mismas interculturales como la colaboración con profesionales, técnicos o socios extranjeros por medio de llamadas telefónicas, videoconferencia o en persona, que se han convertido en parte habitual del quehacer internacional de la compañía, desde el punto de vista de la posibilidad de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original ; para este autor una empresa debe atender además los riesgos que se generan al experimentar una postura multicultural o fomentarla, en razón a que:

Cada país y sociedad posee su propio conjunto de tradiciones, estilos de vida y modos pautados y repetidos de pensar, sentir y actuar. Esa diversidad cultural ha estado siempre presente debido a las diferencias regionales, lingüísticas, entre zonas rurales o urbanas, religiosas, étnicas, entre otras [...] A raíz de la diversidad cultural aparecen conflictos en la comunicación y se genera una extraña sensación de recibir un mensaje sin comprenderlo en su totalidad; a menudo surgen entonces prejuicios y juicios negativos y positivos sobre la otra cultura (Lieber, 2013, pág. 1).

Independiente de las formas y los grados en los que la teoría de la globalización se puede expresar, la pretensión es la de radicar el análisis exclusivamente en aquellas condiciones cotidianas de la globalización, que conforman el diario vivir en una sociedad cada vez más conectada con los otros, con la otredad expresada en diversidad de culturas, capacidad de percibir el mundo, comunicarse y relacionarse. Este tipo de fenómeno que contribuye a que las empresas se orienten al mercado de valores y recursos de contexto internacional, que orienta la forma en la que se deben considerar el recurso humano empresarial y la cultura organizacional del nuevo milenio, conforma pues el contexto general.

Precisamente Ianni (2006), orientador teórico acerca del fenómeno de la globalización, expresa ese contexto en el que se formó la comunidad mundial, concretada en las realizaciones y las posibilidades de comunicación, información y fabulación abierta por la electrónica, con el término de “aldea global”¹, según el cual la organización, el funcionamiento y el cambio de la vida social,

¹ Término acuñado por el filósofo canadiense Marshall McLuhan, como expresión de la exponencialmente creciente interconectividad humana a escala global generada por los medios electrónicos de comunicación. (McLuhan, M., & Powers, B. (1989).

en el sentido amplio, que comprende evidentemente la globalización, están ocasionados por la técnica y la electrónica, además de las mercancías convencionales en formas antiguas y actuales, se empaquetan y se venden las informaciones tomándolas como mercancías en escala mundial, las informaciones, los entretenimientos y las ideas son producidos, comercializados y consumidos como mercancías (pág. 5).

Ahora bien, en términos más certeros, los resultados derivados del fenómeno de la globalización refieren por una parte la historia y moderna y contemporánea de los sistemas coloniales, sistemas imperialistas, geoeconómicas y geopolíticas, configurando la formación y expansión de los mercados, de la industrialización, de la urbanización y de la occidentalización, que envuelven naciones y nacionalidades, culturas y civilizaciones y las anexan en relaciones políticas, económicas, geoeconómicas, geopolíticas, culturales, religiosas, lingüísticas, étnicas, raciales y otros (Ianni, 2006, pág. 14).

Algunos oponentes de la globalización manifiestan que la globalización posee un choque negativo en la cultura de los países, donde los países extranjeros llegan a implantar sus modelos y creencias, (Bhagwati, 2004). Establece que esta crítica ignora el hecho de que otras culturas también están participando en el proceso de globalización. Incluso se ha observado que hay países que por medio de sus gustos y preferencias de los ciudadanos solicitan a las corporaciones que se vayan adaptando gradualmente a su cultura, donde es un hecho que muchas de las compañías extranjeras no se opongan a irse adaptando gradualmente a los gustos y preferencias de los usuarios locales para así instaurar una ventaja competitiva.

Varios de los argumentos de los oponentes parece ignorar que la cultura va cambiando a través del tiempo, igualmente desconocen que existen unas culturas que se van adaptando más facilidad a otras, que otras culturas, algunas culturas van abandonando su identidad durante procedimiento,

pero hay otras que siguen permaneciendo íntegras, Bhagwati (2004) argumenta que los países que deseen conservar sus entidades locales, deben promover el subsidio de las compañías locales y no aplicar tarifas específicas a las corporaciones extranjeras.

Según Bhagwati (2004) es difícil que los estadounidenses vean un problema cultural en la globalización. El motivo principal es que los Estados Unidos ha asimilado una adaptación debido a la continua entrada de inmigrantes al país. La cultura estadounidense trata de promover la igualdad de géneros.

Otros de los argumentos de los oponentes es que la globalización es discriminatoria contra las mujeres. Bhagwati (2004) presenta que en efecto existe un efecto discriminatorio contra la mujer pero no necesariamente ocasionada por la globalización, en cuanto a la relación a la desigualdad de ingreso entre hombres y mujeres. Bhagwati (2004) establece que, si existen compañías que le paguen más a los hombres que a las mujeres por el simple hecho de ser hombre, entonces estarán perdiendo su ventaja competitiva antes las empresas que no respaldan los prejuicios en base a género.

Bhagwati (2004) manifiesta algunos ejemplos de sucesos de mujeres en la India, donde trabajar para algunas multinacionales les ha llegado a aumentar la autoestima. Las mujeres que trabajan llegan a tener niveles elevados de autonomía, respeto propio y mayor libertad a diferencias de aquellas mujeres que no trabajan. Bhagwati (2004) Añade que si a las mujeres se le suministrara ayudas especiales estaría discriminando contra otros grupos, incluyendo los hombres.

Multiculturalismo

Multiculturalismo es una palabra que se utiliza constantemente en la situación actual. Para analizar esta el fenómeno rara vez se tienen claridad del tema. Una situación se considera multicultural “cuando resulta de una cierta diversidad cultural, del pluralismo que caracteriza a cualquier sociedad industrial” (Riva, 2005, pág.58) por otra parte para Delgado y Madrigal (2007) afirman que el multiculturalismo implica el reconocimiento de que culturalmente somos diversos; sostienen que el choque de culturas deriva en una negociación que busca los mejores términos para alcanzar la pluralidad, definiendo este último concepto como la forma de coexistir siendo diferentes pero teniendo la capacidad de entendernos.

Esta diferencia de los aportes de la teoría y la perspectiva multicultural, es definida por Marga (2008) como un fenómeno que no siempre se entiende correctamente. Citando a Riva (2005) Marga comenta que una situación se considera multicultural cuando resulta de una cierta diversidad cultural, del pluralismo que caracteriza a cualquier sociedad industrial. La diversidad se refiere a estilos de vida, adquisiciones tecnológicas, conceptos, representaciones de valores, comportamientos e instituciones, explicaciones, interpretaciones, clasificaciones de valores y tradiciones.

Para concluir, y con el ánimo de perfilar los aportes de la teoría multicultural en términos de aportes o contribución al debate, se sugiere la perspectiva de ciertos autores que abordan los procesos de globalización desde diferentes perspectivas disciplinarias, en particular desarrollando una idea categórica resultado de la hibridación entre multiculturalidad y la cultura-mundo; desde las ciencias administrativas y el grado de complejidad de este trabajo podría, de hecho, radicar en las hibridaciones que trajeron consigo coyunturas puntualmente económicas (Crisis del 29,

Fordismo, posfordismo, neoliberalismo, neo institucionalismo, globalización) que marcan la pauta para la generación de la nueva ola empresarial del siglo XXI.

La situación de las organizaciones de hoy en día, están sufriendo cambios. Nos encontramos en el siglo donde los obstáculos que se presentaban a nivel nacional e internacional, ya no son más límites para las actuales empresas. En los últimos tiempos se ha evidenciado que se han producido grandes cambios en cuanto a la internacionalización de las empresas, se puede mostrar como ejemplo la unión de Dow Chemical- Dupont que el 11 de diciembre de 2015, estas dos empresas de la industria agroindustrial sus gerentes Breen y Liveris. (2015) anunciaron que se unieron como socios igualitarios para crear un nuevo consorcio llamado DowDuPont el precio por la transacción fue anunciada en 130,000 mdd.

Algunas de las empresas se internacionalizan no solamente por cuestiones estratégicas sino por sobrevivir en los cambios constantes que el mundo empresarial presenta. Diversos autores han validado el “efecto internacionalización” sobre la supervivencia, aunque con resultado diferente. Por ejemplo, Lee, Kelley, Lee, J. y Lee, S. (2012) encuentran que un estadio de mayor compromiso internacional es positivo (reduce el riesgo de mortalidad) porque a pesar de las dificultades y problemas, supone una gran fuente de nuevas oportunidades de negocio difícilmente alcanzables en el mercado. (Gonzales, 2015, Pág.4).

Lucio Muñoz (2016) en su artículo en la revista el economista, nos explica que el multiculturalismo triunfa en las empresas pero fracasa a la sociedad, esto se ha dado en el entorno económico globalizado de hoy en día, que busca el crecimiento o la supervivencia de algunas

compañías en la internacionalización, para crecer se debe de realizar un plan de gestión multicultural y sostenible de personas, al internacionalizarse se debe incorporar equipos multiculturales y multidisciplinares en las plantillas, con el fin de realizar estrategias de negocios globales, así que una gestión eficiente del multiculturalismo será la clave del éxito, también se aplica a pymes exportadoras. Se debe desarrollar la inteligencia cultural, con el fin de que la multiculturalidad sea exitosa, la cultura corporativa debe ser integradora, para que los empleados se comprometan con los valores, el código ético y la visión de la empresa, sin tener en cuenta su origen. Se podrá mejorar áreas como la innovación, la creatividad, el diseño, la comunicación etc., donde se refleja en la productividad y competitividad. Se debe de reconocer que la multiculturalidad social en Europa fracasó, porque la integridad se volvió una ilusión, los atentados terroristas en París, o, los ataques y violaciones por parte de refugiados a mujeres en Alemania, son un ejemplo de la incapacidad de algunas culturas y sus religiones comparten sus identidades y valores con el occidente de Europa.

Hoy en día el éxito de las empresas radica en parte a los equipos multiculturales, que en la cantidad de las organizaciones que están registradas en las plantillas a nivel internacional debido al incremento de diferentes culturas en los lugares que hacen presencia. Para Halverson y Tirmizi definen los equipos multiculturales como

Un conjunto de individuos con diferentes antecedentes culturales, que son interdependientes en sus tareas, que comparten la responsabilidad de los resultados y que gestionan sus relaciones en una organización (Halverson y Tirmizi, 2008, pag.5).

La mayoría de las empresas sea cual sea su estrategia, tratan de actuar fuera de las empresas nacionales y lo que buscan es crear plantillas conformadas por personal que cuenten con una variedad de competencias interculturales, es por ello que para lograr el éxito se requiere la creación de equipos de trabajo multiculturales que ayuden en el proceso de crecimiento. La multiculturalidad es el desafío más actual de las empresas globales debido a que hacer negocios en el mundo no solo exige entender las diferencias de los mercados sino que se debe también aprender a liderar equipos de personas de varias nacionalidades (Ensinck, 2016).

Por otra parte Distefano y Maznevski (2000), han realizado un análisis donde identifican los equipos multiculturales de tres maneras, la primera los llaman los destructores, y hace referencia aquellos que no se adaptan a las culturas de las otras personas del equipo, donde la desconfianza se da a relucir, la información no se rota como se debería y se presentan arremetidas constantes, lo que hace con estos hecho es acabar con el valor y no de instaurarlo en las personas que lo integran, a el segundo equipo los llaman los igualadores, son equipos multiculturales donde la fusión entre ellos es confortable, donde se llega a lograr lo que se proponen, pero que les hace falta el componente de la sinergia como valor agregado mucho más alto, que se produce por parte de aquellos que son culturalmente homogéneos, ellos no justifican los costos que se presentan, basándose del valor agregado que producen, el tercero los llaman los creadores, producen un valor agregado importante, esto se debe a que conjugan y aprovechan los diferentes puntos de vistas y las visiones que cada uno de los integrantes genera para el logro de los objetivos. (Pág. 47-48).

Hoy en día la economía global requiere que una empresa establezca equipos multiculturales con el fin de adaptarse mejor a lo que las empresas demandan en la actualidad, Es necesario aclarar

que los equipos multiculturales generan ventajas y para otras desventajas. Medina (2007) por su parte afirma que “la heterogeneidad de equipos es positiva para los grupos ya que les enriquece, les permite mejorar su flexibilidad cognitiva y el pensamiento divergente, y les ayuda a tomar decisiones de calidad” (Medina, García, García, 2007, pag.132). Esto se presenta debido a al existir varias nacionalidades, se pueden generar ideas diversas, y esto ayudará a generar distintas soluciones a los inconvenientes, desde opiniones distintas, ya que cada uno ve el mundo desde otra perspectiva.

En cambio desde otras opiniones para Brett, Behfar and Kern (2006) escribieron un interesante artículo en la revista HBR sobre el manejo de los equipos de trabajo, al entrevistar a gerentes y miembros de diferentes países de todo el mundo. Encontraron que los equipos multiculturales generan dilemas frustrantes para la gerencia, debido a que las diferencias culturales crean obstáculos para lograr un trabajo efectivo en equipo.

Es necesario que para lograr el éxito en los equipos de trabajo que se desarrollen habilidades que ayuden en los procesos para obtener resultados positivos, así que según Cloke y Goldsmith (2001), afirman que existen 10 habilidades imprescindibles para trabajar en un equipo multicultural: la autodirección, la comunicación, el liderazgo, la responsabilidad, la diversidad, la realimentación y evaluación, la planificación estratégica, las reuniones productivas y satisfactorias y la resolución de conflictos.

Propuestas al liderazgo organizacional desde la perspectiva multicultural

En un mundo globalizado resulta casi insospechado pensar que existan organizaciones que reconocen la complejidad económica de los contextos en los que conviven con otras organismos e

instituciones del planeta, y no asuman una posición crítica y activa con respecto a los procesos sociales y a la configuración identitaria de las personas que conforman sus equipos de trabajo y organizaciones y, más aún, que no tengan en cuenta los desafíos en los que como sociedad nos vemos aducidos por el auge tecnológico y sobre todo comunicativo.

Para Himmelstern (2007), precisamente, el multiculturalismo consiste en “el reconocimiento de la existencia y la convergencia de varias culturas; se trata de una dialéctica dinámica entre lo local y lo global, que entrecruzan redes sociales y culturales donde se constituyen [nuevas] identidades y culturas” (pág. 79). Lo primero que habría que explicitar es que una organización que en la actualidad no tenga un enfoque multicultural, no solo desconoce el contexto mundial en el que se encuentra, sino que además está dejando de lado una serie de análisis respecto de la globalización, la transnacionalización, la identificación de valores y la posibilidad de generar prácticas organizacionales contemporáneas, que le permitan consolidarse a partir de la competitividad.

Himmelstern mencionaría que los directivos y presidentes de estas compañías están preocupados por lograr procesos eficientes que permitan obtener resultados exitosos, pero no podrán gestionar los cambios culturales en la dinámica de esos procesos (2007, pág. 70); no estarán a la vanguardia de las organizaciones que transforman contextos. Citando a Medina (2007), En su investigación Relativo al suceso de los valores corporativos en el trámite de conflicto en equipos multiculturales esclarecer que la cultura gremial radica en las diferentes nacionalidades medina agrupa el posicionamiento declarando que la cultura nacional está conformada primordialmente por principios y valores entre tanto que la cultura organizacional incorpora primordialmente destrezas, así mismo algo que distintos indagadores destacan es que una cultura gremial tiene

influencias en la unificación de los funcionarios (entorno de esta tesis en la parte de una agrupación. Ejerce como un ámbito integro que facilitan los funcionarios una hipnosis intérprete distribuida). (Medina et al. 2007, Pág. 135).

Los líderes de las organizaciones del nuevo milenio deben tener en cuenta, a partir del estudio del multiculturalismo, una serie de consideraciones enumeradas a continuación:

1. Capacidades/competencias multiculturales: Si el entorno empresarial es cada vez más complejo, dinámico e interrelacionado, los líderes se encuentra en la obligación de cambiar ciertas prácticas para garantizar su competitividad. Herrera Romero (2013), siguiendo a Daza (2008), presenta un modelo de competencias en el proceso de desarrollo y formación del recurso humano en las organizaciones, según el cual las competencias básicas para ejercer un liderazgo adecuado en el siglo XXI van desde el conocimiento declarativo (saber) que correspondería a la Dimensión Cognitiva, las destrezas y las habilidades correspondientes al saber hacer de la Dimensión Psicomotriz, la competencia existencial desde el saber ser que corresponde a la Dimensión Valorativa y, sin duda alguna, la capacidad de aprender saber aprender que conformaría una Dimensión Integral del desempeño profesional para líderes del siglo XXI (pág. 11).

En cuanto a la percepción de los factores relevantes de éxito en las compañías del siglo XXI, los autores Rodríguez, Amin y Barriga (2013) han hecho relevante: “la idea que toma el capital humano dentro de las organizaciones”. Es necesario que el líder del presente siglo comprenda diferentes formas de garantizar condiciones de vida, concepciones de comercio y diversas formas de encontrarse en el entorno empresarial. Por ejemplo

Para Oriente, el objetivo es mantener los empleados y procurar un mejor nivel de vida para todos dentro de una compañía [mientras que para Occidente] este se convierte en un medio para lograr su objetivo, que es invariablemente el aumento de las utilidades. Sin embargo, los dos estilos administrativos, comparten la idea de medir el trabajo de cada uno de los empleados, en donde por lo general Oriente se vale de indicadores enlazados al control estadístico y Occidente de metas numéricas, como cuotas de ventas. (Rodríguez et al., 2013, pág. 80)

2. Adaptación a múltiples mercados: Siguiendo a Himmelstern, la ampliación significativa de los mercados ha hecho que las organizaciones se enfrenten en múltiples entornos culturales y entramados de prácticas y costumbres. Esta situación obliga al líder del siglo XXI “pensar nuevas metodologías, nuevas estrategias y nuevos lenguajes. Pero esas metodologías tienen que relacionarse también con la gestión de la cultura existente en la organización, del clima y el comportamiento que se vive y de todo el cambio que se presenta en la dinámica organizacional vista de manera integral” (Himmelstern, 2007, pág. 72). Desde el punto de vista del producto, lo que en cultura organizacional se denomina el *outside*, la gran mayoría de las empresas hoy han tenido que adaptarse a los mercados donde interactúan, porque las estrategias utilizadas en sus lugares de origen no fueron exitosas en otros mercados culturalmente diferentes, o porque el líder y el recurso humano existente en la organización, no tenía una “comprensión amplia de diferentes culturas [no consideró] la comunicación y el papel que los procesos y los medios desempeñan en las organizaciones” (Himmelstern, 2007, pág. 72). La *cultura de la organización* orientada por el líder, es rígida o flexible, innovadora o conservadora, situación que de una manera u otra va a afectar las actitudes

del empleado de forma individual y grupal, y que lleva a entender que la organización plantea y sigue unos valores que la identifican y permiten que otras organizaciones la definan para comprenderla y poder establecer relaciones adecuadas (Himmelstern, 2007, pág. 73).

3. **Perspectiva multicultural en la cotidianidad organizacional:** Uno de los propósitos que motivó este documento es analizar las características del concepto de multiculturalidad, en términos de perspectiva de análisis o de manera más concreta, en términos del contexto sobre el cual emergen las estructuras organizacionales de la región. Ahora bien, los retos del líder del siglo XXI no se pueden limitar simplemente a aplicar las herramientas conceptuales y teóricas de lo que se plantea, la perspectiva multicultural; en el marco de conceptos que prevalecen en la región, se ha construido un lenguaje común en el que están relacionados los símiles /disímiles (Yo/ El Otro) del contexto general latinoamericano, que necesariamente desde la perspectiva multicultural denotan de manera certera la realidad sociocultural de una región que se “acomoda” a la globalización. Salem (2012) ejemplo de ello, entre los varios desafíos a los que los líderes se podrían enfrentar en este siglo menciona: 1) Globalización, situación en general del neoliberalismo occidental derivado de lo que considera una “arena común denominada economía mundial” (pág. 63); 2) Tecnología e Innovación, en el sentido de que los líderes deben estar preparados para la transformación de sus empresas hacia las condiciones del mercado mundial, “por lo tanto necesitan fomentar el uso y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan crear economías de escala y permitan desarrollar sistemas que responden rápidamente a las nuevas condiciones del mercado y características culturales” (pág. 64); Crecimiento de la población, característica que tiene que tener en cuenta el líder por el equilibrio entre la

estimulación de fuerzas de mercado, productos y servicios, y puestos de trabajo (pág. 64). Administración de los recursos de característica fundamentalmente humanos; Protección y medio ambiente en el marco de la responsabilidad social.

Conclusiones

La perspectiva multicultural resulta ser una herramienta positiva para el acercamiento a la formulación de las competencias de los líderes del siglo XXI, no solo porque permite comprender de manera certera la realidad en la que se encuentra sumergida la sociedad contemporánea, sino porque además da cuenta de las razones histórico-culturales a las cuales debe remitir el análisis de las características propias de la región latinoamericana, en términos de alteridad (El Otro), globalización de mercados, mundialización cultural, entre otros. La condición efectiva de multiculturalidad debe contribuir precisamente a la transformación de la cultura de las naciones que se encuentran “sumidas” en la globalización. Aspectos esenciales como la responsabilidad social, la capacidad del recurso humano y naturalmente las características propias de nuestro *habitus* deben ser herramientas complementarias a los objetivos igualmente mundiales de desarrollo y protección al medio ambiente; debe la perspectiva multicultural contribuir a desarrollar la capacidad crítica de los líderes del siglo XXI de la región, frente a aspectos esenciales como el desafío a la “domesticación” cultural y la mercantilización arbitraria de nuestra cultura sumida en la ola de la mundialización.

La interculturalidad en una organización implica mucho más que una simple convivencia o una relación profesional de personas de varias culturas. Siguiendo al lectura de (Lieber, 2013). Si

no se reconocen como propios algunos aspectos socioculturales de las personas que se comunican al interior de la empresa, la situación podría llevar a fracasar las expectativas sin “lograr los resultados deseados o provocar relaciones personales perjudiciales, lo cual en muchas ocasiones conduce al fracaso de la colaboración [intercultural]” (pág. 3).

Referencias

- Amín, J; Barriga, M; Rodriguez, G. (2013). *Gestión Oriental y Occidental: Un acercamiento a los grandes gurúes e ideas empresariales.* (U. d. ADMINISTRACIÓN, Ed.) Bogotá.
- Barbero, J. M. (1999). *Globalización y multiculturalidad: Notas para una agenda de investigación.* En F. López de la Roche, *Globalización: Incertidumbres y posibilidades. Política, comunicación, cultura* (págs. 95-119). Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Baudrillard, J. (1994). *La transparencia del mal.* Barcelona: Anagrama.
- Bhagwati, J. (2004). *In Defense of Globalization.* New York: Oxford University Press, Inc.
- Breen, E; Liveris, A. (2015). *Du Pont y Dow se fusionan como empresas iguales.* Recuperado de: <http://www.dupont.com.ar/corporate-functions/media/press-releases/DuPont-Dow-se-fusionan-como-empresas-iguales.html>.
- Brett, J; Behfar, K; Kern, M. (2006). *La gestión de equipos multiculturales.* Recuperado de: <https://hbr.org/2006/11/managing-multicultural-teams>
- Bocarejo, D. (2011). *Dos paradojas del multiculturalismo colombiano: la espacialización de la diferencia indígena y su aislamiento político.* (I. C. Historia, Ed.) *Revista Colombiana de Antropología*, 47(2), 97-121.
- Castaño, J., & Kressova, N. (2011). *Congreso internacional sobre Migraciones.* Andalucía - España: Instituto de Migraciones de Granada.

- Comaroff, J., & Comaroff, J. (2003). "Reflections on Liberalism, Policulturalism, and ID-ology: Citizenship and Difference in South Africa. *Social Identities*, 445-474.
- Cloke, K; Goldsmith. (2001). *Resolving Conflicts at Work: Eight Strategies for Everyone on the Job*. San Francisco, Estados Unidos. John Wiley & sons, Inc.
- Gonzales, M; Puig, F. (2015). Retos en la internacionalización y supervivencia de los nuevos emprendimientos manufactureros. *Cuadernos de Administración*. 31 (54), 4
- Grosfoguel, R. (2006). Del final del sistema-mundo capitalista hacia un nuevo sistema-histórico alternativo: la utopística de Immanuel Wallerstein. (U. Central, Ed.) *Revista Nómadas*(25), 44-52.
- Guevara, C. (2005). Ciudad, multiculturalidad, y la construcción de nuevos imaginarios urbanos. *Ciudades*(65), 31-38.
- Herrera Romero, C. A. (2013). **COMPETENCIAS INTERCULTURALES EN LA EMPRESA**. Bogotá: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA Facultad de Ciencias Económicas.
- Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 69-79.
- Ianni, O. (2006). *Teorías de la globalización*. (C. d. UNAM, Ed.) México D.F.: Siglo XXI Editores.
- Islas Hernández, M. C. (2016). La producción de conocimiento en los académicos de las universidades públicas estatales. *Revista de Cooperación*, 1. Obtenido de <http://revistadecooperacion.com/numero10/010-01.pdf>
- Kymlicka, W. (1996). *Ciudadanía Multicultural* . Barcelona : Paidós .

- Lechner, N. 1.-2. (2006). *Obras escogidas de Norbert Lechner*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Lieber, A. (2013). La capacidad intercultural para la internacionalización. *Éxito Empresarial*(244).
- Marga, A. (2008). Multiculturalismo, interculturalidad y liderazgo. En G. U. (GUNI), *La educación superior en el mundo: Educacion superior, Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social* (págs. 114-118). Madrid: Mundi-Prensa.
- McLuhan, M., & Powers, B. (1989). *The global village*. Nueva York: Oxford University Press.
- Medina. (2007). *Incidencia de los valores corporativos en la gestión del conflicto en equipos multiculturales*. Tesis doctorales de economía.
- Muñoz, L. (2016). ¿Porque el multiculturalismo triunfa en las empresas pero fracasa en la sociedad? *Eleconomista*. Recuperado de: <http://www.eleconomista.es/firmas/noticias/7304324/01/16/Por-que-el-multiculturalismo-triunfa-en-las-empresas-pero-fracasa-en-la-sociedad.html>.
- Riva, K. (2005). *Quelle identité pour l'Europe? Le multiculturalisme à l'épreuve*. París: Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Salem, R. (2012). Los retos del liderazgo mundial del Siglo XXI. *Polémika*, 62 - 70.
- Solarte R, M. R. (1999). Núcleos éticos de las culturas y globalización. En F. López de la Roche, *Globalización, incertidumbres y posibilidades. Política, comunicación, cultura* (págs. 211-234). Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Taylor, C. (1993). *El Multiculturalismo y la política del reconocimiento*. Mexico: Fondo de cultura económico Mexico.