

# Liderazgo paternalista: Un punto de contacto entre China y México

ESTEBAN ZOTTELE DE VEGA\*

**RESUMEN:** Desde los orígenes de los estudios sobre el liderazgo en China y otras sociedades del sudeste asiático, se ha identificado como dominante el liderazgo de características paternalistas, en las relaciones de las empresas y otras organizaciones de la vida civil y política.

Este liderazgo se expresa a través de un líder moral benevolente y autoritario, preocupado por sus empleados tanto en el ámbito laboral como fuera del trabajo.

Estas características están presentes en la mayor parte de los países asiáticos, pero también en México y otras naciones de América Latina. Cuestiones de orden cultural general como la propia existencia de los Estados con características paternalistas explican este predominio.

En las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) de orden familiar, las propias tradiciones jerárquicas alimentan los principios de rango y respeto por las autoridades. Este tipo de liderazgo se explica tanto en China como en México, por ser países en donde dominan los principios colectivistas por encima de los individualistas.

El Liderazgo paternalista tiene influencia positiva sobre la satisfacción laboral en los empleados, pero sigue siendo una práctica cuestionable según los académicos de los países centrales, ya que en muchos casos no permite obtener un liderazgo profesional.

---

\* Representante de la Universidad Veracruzana en la República Popular China. Tiene los siguientes estudios de Maestría: *Máster in Business Administration (MBA)* por la Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina y *Máster Internacional en Cultura, Sociedad y Economía China* por la Universidad Alcalá de Henares, Madrid, España

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo paternalista, liderazgo profesional, empresas familiares, líder benevolente, tradiciones culturales.

**ABSTRACT:** From the origins of the leadership studies in China and other Southeast Asian societies, it has been identified as a key feature paternalistic leadership in the relationships inside companies and other organizations in civil and political life.

This leadership is expressed through a benevolent and authoritarian moral leader, concerned about their employees both at work and outside of work.

These features are also present in most Asian countries, but also in Mexico and other Latin American States. Questions of general cultural order as the very existence of states with paternalistic characteristics explain this predominance.

In small and medium businesses, family-order hierarchical traditions own feed the principles of position and respect for the authorities. This type of leadership is also explained in both China and Mexico, being countries where collectivist principles dominate over individualists.

The paternalistic leadership has positive influence on job satisfaction among employees but still a questionable practice as scholars of the core countries, since in many cases impossible to obtain a professional leadership.

**KEYWORDS:** Paternalistic leadership, professional leadership, family businesses, benevolent leader, cultural traditions.

## 1.1 Cultura Nacional y Liderazgo

Las organizaciones y la cultura nacional se influyen mutuamente. La primera es una unidad social de personas que se estructuran y gestionan para satisfacer una necesidad o para perseguir objetivos colectivos. (G. Joseph Sowa 2006). Todas las organizaciones tienen una estructura de gestión, la cual determina las relaciones entre las diferentes actividades y los miembros, y se subdivide en roles, responsabilidades y autoridades para llevar a cabo diferentes tareas. Las organizaciones son sistemas abiertos que afectan y son afectados por su entorno (Ludwig von Bertalanffy 1956) e intercambian información periódicamente. Los sistemas abiertos tienen insumos, procesos, resultados, objetivos, evaluación y aprendizaje; sus límites, el medio ambiente externo y la equifinalidad son aspectos de importancia crítica.

La cultura es la programación colectiva de la mente humana que distingue a los miembros de un grupo humano de otros, la cual, en este sentido, es un sistema de valores colectivamente mantenidos (Geert Hofstede 1984). La cultura nacional es el nivel más profundo de suposiciones y creencias básicas que son compartidas por los miembros de una organización; opera inconscientemente y define una base “por sentado” (Edgar Schein, 2011). Ésta, es un sistema aprendido de conocimientos, comportamientos, actitudes, creencias, valores y normas que es compartido por un grupo de personas (Smith, 1966). En el sentido más amplio, incluye la forma en que las personas piensan, lo que hacen y cómo utilizan el entorno, resultando de la diversidad la naturaleza única de cada cultura. Los elementos, los valores, y el contexto de cada una se distinguen de todas las demás (Beebe, Beebe, y Redmond, 2005). La manera de reaccionar ante un fenómeno similar, el individuo, la forma social para analizar un hecho y cómo responde a los estímulos determinados es muy diferente entre las culturas nacionales.

El término liderazgo puede definirse como «la capacidad de un individuo para ejercer influencia y control sobre los demás miembros

con el fin de ayudar a un grupo u organización para alcanzar sus objetivos» (George y Jones, 2012). La cultura nacional y la cultura organizacional son aspectos mutuamente relacionados, pero ambos conceptos poseen grandes diferencias. La primera tiene características específicas como el idioma, la religión, la identidad étnica y racial, la historia y las tradiciones culturales; además influye en la vida familiar, la educación, las estructuras económicas y políticas, y, por supuesto, en las prácticas comerciales. La cultura organizacional es «el conjunto de valores compartidos, creencias y normas que influyen en la forma en que los empleados piensan, sienten y se comportan uno hacia el otro y hacia la gente fuera de la organización» (George y Jones, 2012), es la estructura organizativa. Puede ser descrita como «el patrón de relaciones entre posiciones en la organización y entre los miembros de la organización» (Mullins, 2006). Los investigadores han argumentado que el clima de trabajo ético está muy condicionado por los líderes de la organización (Neubert et al 2009; Schminke et al 2005; Aronson 2001). Los primeros estudios sobre liderazgo indicaron el papel de los líderes en la creación del marco moral en las organizaciones. No podemos imaginar una organización separada de la cultura, tampoco una que esté separada del liderazgo. En este sentido los aspectos “cultura nacional” y “liderazgo” están muy relacionados.

Existen pocos estudios que teniendo una perspectiva intercultural vinculen los estilos de liderazgo, la orientación cultural de los empleados, su rendimiento, así como su compromiso afectivo con la organización, (Jung y Avolio, 1999). Mientras que los vínculos entre el liderazgo y el desempeño, entre la cultura y el rendimiento han sido examinados de forma independiente, pocos estudios han investigado la asociación entre estos conceptos. (Ogbonna y Harris, 2000).

Es importante entender la cultura de los empleados en la organización, porque la cultura nacional de un empleado puede influir en su percepción del ambiente de trabajo y sus componentes (Hofstede, 1991). Para que los líderes sean capaces de realizar las expectativas de los subordinados, su comportamiento de liderazgo debe estar dentro del contexto cultural particular, de lo contrario, los líderes no

serán eficaces (Kuchinke, 1999). Culturas personales y nacionales se derivan de la gente y los valores personales que impregnan el papel del liderazgo con gestión eficaz y actuaciones firmes exitosas (Gabriel J. Byrne, Frank Bradley 2006). Una de las características más importantes de los líderes, es tener una idea con la que pueden ver lo que ocurre en el grupo, organización o sociedad y diagnosticar la forma en que se podría resolver.

Sin embargo, el concepto de liderazgo y la forma en que este aspecto influye en los subordinados es variable en cualquier cultura. Una tendencia importante en el campo del liderazgo es el interés en cuestiones interculturales y los medios por los que la cultura afecta a los comportamientos y expectativas líder-seguidor de comportamientos-líder (Dorfman, 1996; House, Wright, y Aditya, 1997). Las prácticas de liderazgo que son aceptables en una cultura pueden ser contraproducentes en otra. Variables como el nivel de modernización, forma de gobierno, religión, influencia militar, historia de liderazgo, nivel de contacto con los extranjeros y la estructura de poder de la sociedad en general, contribuyen a las expectativas y preferencias de liderazgo (Romero, 2010).

## 1.2 Prácticas comunes de México y China sobre Liderazgo

Las comunidades humanas así como sus divisiones, tienen una variedad de prácticas, creencias, roles sociales, normas, expresiones, formas de organización y conflictos (económicos, políticos, jurídicos, religiosos, de expresión y artísticos) que presentan diversos tipos de coherencia interna; a su vez, mantienen conexiones cercanas a las diferentes experiencias históricas y entornos físicos y sociales en las que vive la gente, e incluyen configuraciones de elementos y formas características de interrelación que se comparten con los grupos de vecinos, con origen, pertenencia a una civilización histórica y lengua comunes. Líneas de división, conflicto y marginación, por supuesto, son parte de los fenómenos culturales. (Douglas Blanco 2002)

Este trabajo analiza dos países en los que existen diferentes maneras de entender el liderazgo paternalista. De hecho, no hay muchos investigadores anteriores que lo mencionen en América Latina, pero este tipo de liderazgo es común en sus organizaciones.

El Paternalismo evoca percepciones conflictivas en las culturas occidentales y no occidentales, por lo tanto, es una construcción que tiene un gran potencial en la investigación *cross - cultural* (Aycan, 2006).

México y China a pesar de ser países con marcadas diferencias, también poseen similitudes en el estilo de liderazgo predominante. Un estudio empírico (Dorfman, Howell, Hibino, Lee, Tate, y Bautista, 1997) aplicado a cinco países: Corea del Sur, Taiwán, Japón, México y los Estados Unidos, demostró que el estilo de liderazgo directivo tuvo un impacto positivo en los resultados de los empleados de Taiwán y México. Triandis (1994) sugirió que había diferentes estilos de liderazgo óptimo para cada cultura nacional. Por ejemplo, en los países individualistas, la gente piensa que es más importante tener libertad y desafíos en los puestos de trabajo, mientras que en las culturas colectivistas, las personas prefieren la seguridad, la obediencia, el deber, y la armonía del grupo.

Cuadro 1 Dimensiones culturales en los dos países					
	Distancia de poder	Individualismo	雄性主义	不确定性	长期取向
墨西哥 México	75	28	71	71	22
中国 China	74	16	68	21	100

Fuente: Hofstede Centre, 2013

Javidan y Carl (2004) insisten en que la cultura es una variable importante en la definición de la efectividad del liderazgo, lo que puede funcionar en una puede no funcionar en otra. Testa (2002) señaló que pocos estudios han observado diferencias en los estilos de

liderazgo, aún cuando el líder y el seguidor han tenido el mismo o diferente origen nacional. En consecuencia, Johns (2006) argumenta que "el imperativo contextual sugerido por los resultados está en agudo contraste con la opinión común de que las culturas tienen una forma esencialmente a través de procesos internos".

Hay diferentes investigadores que separan a las culturas en tipos desiguales; México pertenece a la cultura de América Latina y China a la cultura asiática. En el imaginario de estos dos países, las diferencias parecen ser fuertes, pero el resultado de la investigación y el marco teórico muestra que China y México tienen muchas similitudes prácticas de liderazgo.

## México

El 65% de la parte fundamental de la identidad nacional mexicana se forma sobre la base de una síntesis de la cultura europea con las culturas indígenas. Políticos y reformadores como José Vasconcelos y Manuel Gamio, ambos mexicanos, jugaron un papel decisivo en la construcción de una identidad nacional mexicana en este concepto (Alan Knight 1990).

## China

China reconoce oficialmente 56 grupos étnicos distintos, de los cuales los chinos Han son la mayoría y constituyen alrededor del 91,51% de la población total. La China Han - grupo étnico más grande del mundo - supera a otros grupos étnicos en todas las divisiones a nivel provincial, excepto en el Tíbet y en Xinjiang. Las minorías étnicas representan aproximadamente el 8,49% de la población de China, según el censo de 2010. En comparación con el censo de población del año 2000, la población ha aumentado en 66, 537,177 personas, o 5.74%, mientras que la población de las 55 minorías nacionales combinadas aumentó en 7, 362,627 personas, o 6.92%. (Oficina Nacional de Estadísticas de China, 2011)

Westwood (1997) sugirió que el liderazgo paternalista es eficaz en el contexto empresarial chino, ya que cumple los requisitos gemelos de cumplimiento y armonía de un liderazgo exitoso. Sinha (1990) apuntó que la coexistencia de la benevolencia y la autoridad en el liderazgo paternalista deriva de valores en las sociedades tradicionales relacionados con la figura del padre, que cría, cuida y es fiable, así como autoritario, exigente y con disciplina estricta. La interacción entre la autoridad paterna y la benevolencia también puede reflejarse en lo que Jackman (1994) se refiere como «guante de seda» cuando caracteriza al paternalismo. La tradicional relación padre-hijo en que se basa el término, era una en la que el padre con autoridad dictó todos los comportamientos y decisiones importantes de la vida de sus hijos, dentro de un marco moral que le atribuye el padre, con una comprensión indiscutible de las necesidades y los mejores intereses de sus niños. Se presume, los padres tienen genuinas intenciones benevolentes hacia sus hijos, incluso a medida que ejercen autoridad absoluta sobre ellos (Jackman, 1994). Al examinar la relación entre los tipos de clima y de liderazgo ético, un área que necesita más atención es el liderazgo paternalista (PL).

### 1.3 Liderazgo paternalista

El paternalismo ha sido uno de los modos más controvertidos del gobierno, debatido desde los tiempos de Aristóteles y Confucio. Los opositores lo perciben como «dictadura benevolente» (Northouse, 1997: 39), lo que lleva a «la explotación no coercitiva» (Goodell, 1985: 252), mientras que los defensores lo caracterizan como «preocupación permanente que trasciende de un empleador» (Padavic y Earnest, 1994: 369), lo que lleva al empoderamiento, la protección, la preparación y el desarrollo de los empleados (Singh y Bhandarker, 1990). El paternalismo en el contexto del liderazgo se define como una relación superior-subordinado de jerarquía, donde el papel del superior es crear un



entorno familiar, proporcionar atención, protección y orientación a los subordinados tanto en el trabajo como fuera de éste, mientras que lo que se espera de los subordinados es que sean leales y deferentes al superior (Aycan, 2006).

Las controversias que rodean los resultados de la práctica del liderazgo paternalista, parten del hecho de que esta práctica se observa de manera diferente a través de varias lentes culturales. Éste, recibe la aprobación cuando se observa a través de la alta distancia de poder y colectivismo, pero se critica a través de una lente donde existe poca diferencia de poder e individualismo (Gelfand, Erez, y Aycan, 2007). Basándose en el marco de la teoría implícita del liderazgo (por ejemplo, Lord & Maher, 1993), se argumenta que el contexto cultural influye, no sólo en las teorías tácitas como estructuras cognitivas o prototipos que caracterizan a los líderes ideales (por ejemplo, Kenney, Schwartz-Kenney, y Blascovich, 1996), también en las relaciones entre los prototipos de liderazgo.

El liderazgo paternalista no sólo aparece en las empresas asiáticas, pero los investigadores se limitan a analizarlo en ese continente. Esta investigación demuestra que esta práctica es común tanto en China como en México; sin embargo el concepto así como las respuestas de los subordinados difieren entre países, por lo que es un elemento importante en este trabajo. El paternalismo es un concepto emergente con un gran potencial para la investigación a nivel internacional. Líderes paternalistas combinan la benevolencia con la autoridad (Ekin K. Pellegrini<sup>1</sup>, Terri A. Scandura y Vaidyanathan Jayaraman, 2010). El paternalismo indica que los gerentes toman un interés personal en las vidas de sus trabajadores fuera de éste y tratan de promover su bienestar, al tiempo que ofrecen apoyo relacionado con la profesión (Gelfand, Erez, y Aycan, 2007). El paternalismo se puede explicar en diferentes contextos como relación social, organizacional y personal, mientras su aspecto negativo tiene que ver con que el líder tenga simpatía con el grupo leal de seguidores y excluya al resto (Kabasakal y Bodur, 2003).

La teoría de PL de Aycan (2006) sugiere las siguientes dimensiones:

1. La creación de un ambiente familiar en el lugar de trabajo (líder se comporta como un miembro de la familia de alto nivel);
2. El establecimiento de relaciones estrechas y personalizadas con los subordinados (líder establece una estrecha relación con todos los subordinados de forma individual);
3. Participar en la vida no laboral de los empleados (líder participa en la vida de los subordinados, más allá del trabajo);
4. Se espera lealtad y deferencia de los subordinados (líder considera la lealtad más importante que el rendimiento);
5. Mantener la autoridad y el estatus de jerarquía (líder espera que los subordinados respeten su autoridad).

Entre estas dimensiones, la creación de un ambiente familiar, la participación en la vida laboral y no laboral de los empleados, y esperar lealtad y deferencia de los empleados son particularmente importantes para la investigación del liderazgo intercultural por las siguientes razones:

En primer lugar, estas dimensiones establecidas son aparte de las construcciones de liderazgo establecidas en la literatura. Las dos dimensiones restantes de PL ya han sido incluidas en el liderazgo transformacional (TL), LMX y en las teorías de liderazgo autoritario (AL).

En segundo lugar, estas dimensiones reflejan los valores emic de patriarcalismo, familismo, el tribalismo y la piedad filial en el confucianismo (Aycan, 2006; Kim, 1994). Los líderes que crean un ambiente familiar, guían a los empleados en todos los aspectos de la vida (incluyendo su vida privada), y buscan la lealtad y deferencia para cuidar a sus empleados, para ir más allá de los límites de conducta, para apoyarlos y protegerlos, mostrando un fuerte liderazgo al tomar decisiones críticas en nombre de los empleados en las culturas jerárquicas y colectivistas, mientras que se perciben para invadir la privacidad de los empleados, socavar su autonomía por

la autodeterminación, y retrasar su crecimiento y desarrollo en las culturas menos jerárquicas e individualistas (Aycan, 2006) .

#### 1.4 Negocios familiares y la relación con el liderazgo paternalista

La empresa familiar, es una práctica próspera y común en México y China. Las empresas familiares son organizaciones altamente cargadas de problemas emocionales. La invasión mutua de familia y negocio en el campo de la empresa familiar se convierte en una gran fuente de conflicto, que, si se manifiesta o no, permanece en cada uno de los dos sistemas (Pérez et al., 2007). Por esta razón, la dimensión de la familia tiene una influencia importante y debe ser canalizada correctamente en la empresa, con la intención de hacer que su impacto sea positivo, ya que en una empresa bien organizada hay menos espacio para el conflicto (Ruiz, 2001; Gallo, 2011).

Cuando este tipo de empresa está estructurada para dar prioridad al sistema familiar (con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus miembros), pero deja sin resolver las demandas del negocio, será vulnerable y, además, dejará entrar el conflicto de la crianza. Una clara división de funciones es una herramienta esencial, no sólo para lograr la especialización en el lugar de trabajo, también evita confusiones. En resumen, podemos decir que es conveniente establecer un procedimiento de resolución de conflictos que debería formar parte de la “cultura corporativa”, el cual todos los miembros de la familia deben entender claramente. Es recomendable tomar en cuenta las herramientas proporcionadas por la Resolución Alternativa de Conflictos a través del cual es posible aprender a entender que el conflicto es una oportunidad de cambio positivo a través de la cooperación y el diálogo. (García, Castellón, Pérez 2007)

##### 1.4.1 Empresa familiar china

En los negocios de la familia china, los líderes deben expresar bajo la atmósfera de gobernar por la gente, benevolencia y dignidad. En

las empresas familiares, la diversidad de liderazgo paternalista practicada por predecesores influye en las actitudes y control conductual percibido de los sucesores. (Musolino, Calabro, 2014).

Existe una relación positiva y delicada entre el liderazgo y la relación líder-miembro. Hsu (1997) señaló que los chinos destacan la importancia del *guanxi* en todas las relaciones, concepto que partió y se centró en los vínculos familiares y de la moral construido en el Estado, inmutable e incluso personalizado.

Una vez transferido a la organización, *guanxi* se presenta como la lealtad personal a la autoridad, incluso más allá del deber o los principios (Chen, 1994). La solidaridad pseudo-familia es el inicio de las interacciones interpersonales, el origen de las relaciones confidentes (*guanxi chinxin*) y el motor de la unión en un negocio. Por lo tanto, el término de la relación de subordinación-supervisor es más preciso a las sociedades y empresas chinas que la relación líder-miembro.

#### 1.4.2 Empresa familiar en México

La relación entre el impacto de los recursos humanos del desarrollo y de la sucesión de la empresa familiar para Hoshino (2004) es el tema central de su investigación, y se encuentra en un período de desarrollo de las estructuras piramidales, que obtuvo un gran crecimiento en el país después de 1980, cuando este tipo de negocios tuvieron que ser reestructurados y la adquisición de empresas privatizadas integradas en segundo o tercer nivel, comenzó por completo la exploración de nuevas actividades comerciales. Entre los principales resultados: el crecimiento y desarrollo de las grandes empresas familiares en México está limitado por la disponibilidad de recursos humanos, porque no todos los miembros de la familia tienen la posibilidad de jugar una posición de responsabilidad directiva. Sin embargo, la probabilidad de que los miembros de la familia tengan la titularidad de alto nivel sigue siendo muy alta, porque a menudo estas personas tienen altos niveles de educación, formación especializada, así como el dominio de varios idiomas.

En el negocio familiar mexicano se pueden identificar dos tipos de miembros: empleados de la familia y los empleados no familiares.

### Empleados de la familia

En este caso, la investigación tiene como objetivo identificar el proceso utilizado por la empresa de la familia para construir y mantener su capital social (Ramírez y Fonseca, 2010, de la Garza et al. 2011). Los autores estaban interesados tanto en la dimensión relacional del capital social y estructural, así como la forma en que éstas se desarrollan a través de las generaciones. Los resultados del trabajo mostraron que el capital social de la empresa familiar fue el resultado de las relaciones de intersección de la propiedad de la familia, la interacción familiar y la participación de otros miembros en el negocio. Esta intersección influyó en la voluntad y el compromiso de los miembros de la red, sobre todo cuando ésta se interesaba en iniciar nuevos proyectos. Por lo tanto, los autores argumentaron que en la familia, los miembros de las generaciones anteriores están facilitando el acceso a las relaciones existentes y junto con las nuevas generaciones se construyen y mejoran las capacidades de la red de relaciones. Además, el estudio también pone de relieve la forma en que se movilizó el capital social de las generaciones para responder a las necesidades de desarrollo de la empresa familiar.

Con el interés en la identificación de los valores de la empresa desde su fundación y que se transmiten desde su establecimiento hasta la tercera generación, se obtuvieron resultados a través de un estudio de caso, que permitió a los autores se dieran cuenta de la importancia de los valores legados a la empresa por el fundador, así como los reconocidos en todas las empresas, estudiando la importancia del sentido de orgullo y pertenencia a los miembros de la compañía. Estos se transmiten, son la fuente de la motivación, el compromiso y la cooperación, que produce la eficacia organizativa por la existencia de fuertes culturas organizativas bien administradas (De la Garza et al., 2011)

## Los empleados no familiares

El trabajo de Hoshino (2005) y De Clercq et al. (2007), supone que en las grandes empresas familiares hay una tendencia negativa de sus miembros a participar en ellas, y está interesado en la identificación de la evolución de los perfiles de gestión. Para el autor, la apertura de mercados y la creciente competencia ha obligado a las empresas a globalizar sus operaciones para sobrevivir. Estos cambios en el entorno competitivo han influido en el perfil de la alta dirección, requiriendo cambios para evolucionar rápidamente. Nuevas cualificaciones están asociadas con el desarrollo de habilidades para la planificación estratégica corporativa, finanzas corporativas, marketing, negociación internacional, así como el dominio de las habilidades lingüísticas.



### 1.5 La relación entre el Estado paternalista y liderazgo paternalista.

Una teoría paternalista de gobierno es aquella en la que el papel y la justificación de éste es a través del método de cuidar y velar por la buena conducta de las personas dentro de su jurisdicción. El gobierno es en sentido figurado como un padre. El populismo puede ser visto como la expresión política urbana de patriarcado. Es una forma de hacer política en América Latina, donde los individuos tradicionalmente pertenecen, primero a una familia, a través de las que quedan sometidos a un patrón. (Alfredo Behre, 2010)

## 2. Mexico y China: liderazgo compartido

En la década de 1960, mientras que la economía de Taiwán todavía se estaba desarrollando, Silin (1976) encontró que los conceptos de liderazgo y estilos de comportamiento del dueño del negocio/gerentes eran muy diferentes de las de Occidente en esa provincia. Su conclusión se basó en resultados de la observación de un año y muchas entrevistas realizadas en una gran empresa privada de Taiwán. Las diferencias se muestran a través de varios comportamientos como el liderazgo didáctico, liderazgo moral, autoridad centralizada, mantenimiento de la distancia social con los subordinados, conservación de intenciones mal definidas y la implementación de tácticas de control (Silin, 1976). Inspirado por el éxito fenomenal de CFB en el extranjero, en los años 1980, Redding (1990) identificó, a través de entrevistas a profundidad realizadas a 72 propietarios/administradores, una marca distintiva de la cultura económica etiquetada como capitalismo chino, en el que el paternalismo es un elemento clave. Aunque la representación de Redding del PL es similar a la de Silin, Redding señaló un hallazgo adicional: el liderazgo benevolente. También se observa que las sociedades chinas tienen un fuerte legado de personalismo, una tendencia a permitir que los factores personales se incluyan en la toma de decisiones. Por lo tanto, sugirió que el autoritarismo y la benevolencia del líder no pueden extenderse a todos los subordinados de manera uniforme, pero sí a diferentes subordinados en diversos grados.

### 2.1 Liderazgo paternalista en México y China

Liderazgo paternalista no sólo se encuentra en el contexto chino, es también una práctica muy extendida en varias regiones no occidentales, como lo es Asia-Pacífico, Oriente Medio y América Latina (Uhl-Bien, Tierney, Graen, y Wakayabashi, 1990; Aycan et al., 2000; Martínez, 2003, 2005; Farh, Cheng, Chou, y Chu, 2006). Aunque Weber (1947) argumentó que el control paterna-

lista en las organizaciones con el tiempo sería reemplazado por estructuras de poder racional-legal, como se muestra en la investigación previa. El liderazgo paternalista sigue siendo eficaz en muchas organizaciones no occidentales contemporáneas (Uhl-Bien et al., 1990; Aycan et al., 2000; Farh y Cheng, 2000; Martínez, 2003, 2005; Aycan, 2006; Farh et al, 2006;. Farh, Liang, Chou, y Cheng, 2008).

Los estudios *cross-cultural* han demostrado que los empleados en México poseen valores paternalistas superiores que los empleados en los EE.UU. debido a la cultura mexicana. Chong y Thomas (1997) encontraron que los seguidores que tenían a líderes de su grupo étnico se sentían más satisfechos que los que no tenían un líder con esta característica, y llegaron a la conclusión de que los seguidores tienen prototipos de liderazgo culturalmente específicos, a lo que se propuso que «cuanto mayor sea la diferencia entre las culturas, mayor es el potencial de diferentes prototipos de líder y, por tanto, la posible interacción efectiva entre los miembros de estas culturas» (p. 290). Esto parece ser cierto en el caso del liderazgo en México. Se encontró que en este país, se espera que los líderes eviten el conflicto. En los Estados Unidos, por otro lado, se descubrió que los líderes deben ser participativos y de apoyo (Dorfman et al., 1997b).

La cultura promueve fuertes relaciones familiares y el respeto a la jerarquía (Pellegrini, Scandura 2007). Además de las normas familiares fuertes, tradicionales, la estructura legal también influye en las prácticas paternalistas. En México, en una sociedad sin asistencia social o de empleo-beneficios, si un empleado es despedido, su salario es responsabilidad de la empresa durante al menos 3 meses (Martínez y Dorfman, 1998).

## 2.2 Aspectos que favorecen y no el liderazgo paternalista en los dos países

Hay muchos aspectos que contribuyen al desarrollo de la dirección paternalista en una sociedad y en las organizaciones que perte-



necen a la misma. Las culturas asiáticas están desarrollando el liderazgo paternalista porque la idea del confucianismo de PL fue construida, en primer lugar, inductivamente de relatos descriptivos de comportamientos de liderazgo CEO/propietario, en lugar de un sistema coherente de valores filosóficos chinos. Como resultado, los tres componentes tienen relación. Mientras que algunos componentes del PL se pueden vincular fuertemente a la filosofía confuciana (por ejemplo, la benevolencia), otros reflejan las preocupaciones legalistas (anti-confucianos) asociadas con el control dinástico (por ejemplo, el autoritarismo). Este enfoque «modelo mixto» ha dado lugar a relaciones incoherentes o incluso negativas entre componentes clave de PL (por ejemplo, entre las dimensiones autoritarias y benevolentes).



## Conclusiones

El liderazgo paternalista se distingue por mostrar a un líder moral benevolente y autoritario, preocupado por sus empleados tanto en el ámbito laboral como fuera del trabajo; aparece como preponderante en los países asiáticos y así como en México, también está presente en otros Estados latinoamericanos, sostenido principalmente por la aparición de un Estado paternalista. Las empresas familiares predominan en el medio, también ciertos aspectos culturales relacionados con la jerarquía y el respeto por las autoridades. Este tipo de liderazgo es práctica común tanto en China como en México, países que según Hofstede son colectivistas y no individualistas. El Liderazgo paternalista tiene influencia positiva sobre la satisfacción laboral en los empleados pero sigue siendo una práctica cuestionable por los académicos de los países centrales, ya que en muchos casos no permite obtener un liderazgo profesional.

## Bibliografía

Aimar, Carlos (2007) "Leadership: does culture matter? Comparative practices between Argentina and United States of America". *Academy of Educational Leadership Journal* Publisher ISSN: [1095-6328](#)

Anbari, F. T., Khilkhanova, E., Romanova, M., & Umpleby, S. (2004). Managing cultural differences in international projects. *Journal of International Business and Economics*, 2(1), 267–274.

Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.)*. New York: Free Press.

Behrens Alfredo (2010) "Charisma, Paternalism and Business Leadership in Latin America". 2010 Wiley Periodicals, Inc.

Bolino, M.C. & Turnley, W.H. (2005), The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 4, pp. 740-8.

Chao, A. A., & Kao, S. R. (2005). Paternalistic leadership and subordinate stress in Taiwanese enterprises. *Research in Applied Psychology*, 27, 111-131.

Chen Huanchang (2009) (陈焕章) "The Economic Principles and history of Confucius school" Editorial 岳麓书社 yuelushushe.

Cheng, B. S.; Chou, L. F., Huang, M. P., Farh, J. L., & Peng, S. Q. (2003). A triad model of paternalistic leadership: Evidence from business organizations in Mainland China. *Indigenous Psychological Research in Chinese Society*, 20, 209-250.

Chu Paoching, Chung Chou and Hung Chichun (2009) "The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication" *The Journal of Human Resource and Adult Learning* Vol. 5, Num. 2.

Dussel Peters, Enrique, Trápaga Delfin Yolanda (2007). "China y México: Implicaciones de una nueva relación". México, D.F.: Ed. Nuestro tiempo. La Jornada Ediciones.

Chu, P. C.(2005), A Study of Conflict Management in Family Business: A Conflict of The Presidential of ShinKong Synthetic Fibers.

Escobar Benítez Georgina,Alejandra Gutiérrez Peñaloza Lilia "Los retos de las Pymes mexicanas frente a la globalizacion"UNAM.

Far, J. L., & Cheng, B. S.(2000), A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organization, *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13: 126-180.

Farndon, John (2007) "China Rises" (Pág. 200-202) Ed. Virgin.

Gholamreza Taleghani, Davood Salmani, Ali Taatian (2010)"Survey of leadership styles in different cultures" *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* Vol 3.

[20]Hernández, Rene “Epistemología y Formación Gerencial”: un enfoque Holístico- Revista NEGOTIUM / Año 1 / No 1 / 2005 / Rev Negotium 1 (1) 3-11.

Hall, E. T. & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, Inc.

Hofstede, G. (1980). *Culture’s consequences: International differences in work-related values*. London: Sage.

Hofstede, G. (2000). *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nation*, Second Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New Perspectives in International Organizational Psychology* (pp. 535-625). San Francisco: New Lexington,

Huery Ren Yeh, Hsin Kuang Chi, Cherng-Ying Chiou. (2008) “The Influences of Paternalistic Leadership, Job Stress, and Organizational Commitment on Organizational performance: An Empirical Study of Policemen in Taiwan” *The Journal of International Management Studies*, Volume 3, Number 2

Jiang Jinquan (2009) “Study on the China Model” People Publishing House.

Jullien, Frances. (2008). “La Urdimbre y la trama”. Katz Editores.

Li, M. S. (1994). Job stress and management strategy. *Labor Review*, 74, 22-28.

Lau CM and Ngo HY (1996) One country many cultures: Organizational cultures of firms of different country origins, *International Business Review*, 5(5), 469-86.

Lavapeur, Oscar (h). (2008). “Occidente, oriente y el sentido de la vida” . Editorial Biblos.

[28]Leny Michele Pinzón Lizarraga (2011) “Leadership and communication . Essential elements in the Interprise development”. *Comunicacion organizacional | Liderazgo*.

Marcus W. Dicksona, Deanne N. Den Hartogb, Jacqueline K. Mitchelsona (2003) “Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions” *The Leadership Quarterly* 14 (2003) 729–768

Mc. Farlane Shore, Harry J. Martin (1989) "Job satisfaction and organization commitment in relation to work performance and turnover intentions", *Human Relations*, Volume 42, number 7, 1989 ( pp 625-638)

Maryam Rehman, Bilal Afsar. (2012) "The impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour" *Journal of Business Management and Applied Economics* <http://jbmae.scientificpapers.org>

Rao,S.S., Raghunathan,T.S., & Solis, L.E. (2002) "A comparative study of quality practices and results in India, China, and Mexico", The University of Toledo, USA Internet.

Romero Eric J. (2005) "The Effect of Hispanic Ethnicity on the Leadership Process" *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 Iss. 1, 2005, pp. 28-43  
© 2005 School of Leadership Studies, Regent University ISSN 1554-3145

Saunders Mark, Lewis Philips, Thornhill Adrian (2010) *经理管理研究方法* 5thEdition 东北财经大学出版社.

Singelis, T.M., Triandis, H.C., Bhawuk, D., & Gelfand, M.J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29, 240-275.

Smith, P. B., & Bond, M. H. (1993). *Social Psychology across Cultures: Analysis and Perspectives*. Needham, MA: Allyn & Bacon.

Soto Maciel Argentina (2011) *La empresa familiar en México Situación actual de la investigación* Universidad Anáhuac

Testa, M. R. (2009). National culture, leadership and citizenship: Implications for cross-cultural management. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 78-85. Triandis, H. C. (1994). Cross-cultural industrial and organizational psychology. In H. C.

Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 103-172). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.  
Triandis, H.C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of Personality*, 69, 907-924.

Triandis, H.C., & Gelfand, M.J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1, 118–128.

Yao, H. C., Chu, P. C., & Liu, C. S.(2009), The Effects of Paternalistic Leadership on Leader-Member Relationship Quality—Mediated by Organizational Justice, *Research in Relational Management*, 7: 73-94.

Yu LIU (2013) “Exploring the Impact of Organizational Culture on Paternalistic Leadership in Chinese SMEs” Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference 25 - 26 February 2013, Kuala Lumpur, Malaysia, ISBN: 978-1-922069-19-1

Zottele, Anibal Carlos. (2010). “China y Argentina, políticas y consecuencias. Un recuento de los años recientes”. En Revista Orientando N.1, Ed. Universidad Veracruzana, Xalapa-Ver.

Zottele Anibal Carlos, Zottele Esteban. (2008). “China Transforma el comercio mundial”. Campus milenio.