



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**AUTORES:**

**Camilo Alejandro Ríos Molano**

**Víctor Andrés Rubiano Ríos**

**David Alejandro Chinchilla Solano**

**LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE GRADO**

**BOGOTÁ D.C.**

**2014**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**AUTORES:**

**Camilo Alejandro Ríos Molano**

**Víctor Andrés Rubiano Ríos**

**David Alejandro Chinchilla Solano**

**LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Trabajo vinculado al proyecto de investigación “Liderazgo transformador, bienestar**

**Y perdurabilidad empresarial: Estudio Grupo Bolívar”**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR:**

**Dr. Diego Fernando Cardona Madariaga**

**BOGOTÁ D.C.**

**2014**

## **DEDICATORIA**

**Principalmente a Dios que nos brinda la oportunidad de terminar esta etapa de nuestras vidas. A las personas que no acompañaron en este proceso lleno de retos y que finalmente hemos terminado, demostrándonos que el esfuerzo y la dedicación son la base del triunfo y la realización personal.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Es el momento de agradecerle a Dios padre que nos provee de las herramientas suficientes para culminar este propósito. Un especial agradecimiento al Doctor Diego Fernando Cardona y Norbey Amaya ya que nos brindaron la oportunidad de participar de este proyecto dándonos así la confianza y apoyo necesario para cumplir nuestras metas. A la Universidad del Rosario por mostrarnos el camino del conocimiento y a nuestros profesores guiarnos de la mejor manera para ser unos grandes profesionales en el futuro.**

**Por supuesto a nuestras familias, a su esfuerzo, ya que nos han otorgado la posibilidad de contar con su apoyo siendo así nuestro principal motor de acción.**

## Tabla de contenido

1. INTRODUCCION.....	10
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	11
1.3. OBJETIVOS.....	11
2. LIDERAZGO .....	11
2.1. RASGOS DE COMPORTAMIENTO DEL LIDER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN .....	12
2.2. ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES .....	14
2.2.1. Liderazgo Autocrático .....	14
2.2.2. Liderazgo Burocrático .....	14
2.2.3. Liderazgo Carismático .....	14
2.2.4. Liderazgo Participativo o Democrático .....	14
2.2.5. Liderazgo Laissez-faire.....	15
2.2.6. Liderazgo Orientado a las Relaciones.....	15
2.2.7. Liderazgo Natural .....	15
2.2.8. Liderazgo Orientado a la Tarea.....	15
2.2.9. Liderazgo Transaccional.....	15
2.2.10. Liderazgo Transformacional.....	16
3. CULTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	16
3.1. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
3.1.1. Construye la Identidad Corporativa .....	18
3.1.2. Cohesiona Internamente a la Organización .....	19

3.1.3.	Determina el Clima Interno .....	19
3.2.	NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
3.2.1.	Nivel de Comportamientos Explícitos .....	19
3.2.2.	Valores .....	19
3.2.3.	Presunciones básicas .....	19
3.3.	TIPOS DE CULTURA DENTRO DE LA ORGANIZACION .....	20
<b>3.3.1.</b>	<b>La Cultura de Innovación</b> .....	20
3.3.2.	La Cultura Competitiva.....	20
3.3.3.	La Cultura Burocrática.....	20
<b>3.3.4.</b>	<b>La Cultura Comunitaria</b> .....	21
4.	CULTURA ORGANIZACIONAL Y PRACTICAS DE LIDERAZGO .....	21
4.1.	EFFECTOS DEL LIDER EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	22
4.1.1.	Aspectos Generales.....	22
4.1.2.	Enfoques Orientados por el Líder .....	24
4.2.	EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE CAMBIO CULTURAL.....	25
4.2.1.	Aspectos Generales .....	25
	Las Variables Culturales y el Liderazgo.....	26
4.3.	RASGOS DEL LIDER DEFINIDOS POR LA CULTURA .....	27
4.4.	EL LIDER COMO CONSTRUCTOR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	29
4.5.	LIDER COMO ARTIFICE DEL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL	31
4.6.	PRACTICAS DE LIDERAZGO A PARTIR DE LAS DIFERENTES CULTURAS ..	32
5.	CONCLUSIONES.....	37
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

## GLOSARIO

**Empowerment:** Integrar a la organización con base en grupos auto-dirigidos, organizaciones moleculares y grupos que se auto-potencializan y tienen delegada una función importante.

**Clima organizacional:** Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

**Cultura:** Conjunto articulado de creencias, valores, pautas de comportamiento y medios, que comparten los componentes de un colectivo, provenientes de un modelo de presunciones básicas que hubo ejercido la suficiente influencia para que se consideren válidas y en consecuencia, sean enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en su accionar.

**Cultura organizacional:** Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes de la organización.

**Líder:** Es la persona con las habilidades gerenciales y/o directivas que influyen en la forma de ser de las personas o de un grupo determinado de las mismas, haciendo que estas trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos propuestos por la organización.

**Liderazgo:** Es un proceso de influencia donde interfieren diferentes factores, donde el líder está interesado en la consecución de una meta y de igual forma en el desarrollo y crecimiento de las personas que componen su grupo de trabajo, personas orientas a la innovación que perciben un vínculo directo con el líder que representa e inspira a su forma de responder frente a la organización.

**Empleados:** Grupo de personas que confían plenamente en el líder, aportan a sus objetivos y aceptan su intención de influir en ellos.

## RESÚMEN Y PALABRAS CLAVES

En el presente trabajo se pretende explicar la relación existente entre el liderazgo y la cultura organizacional, abordando las dimensiones que comprenden ambos ámbitos, mostrando la evolución y los diferentes escenarios que abarca el liderazgo efectivo dentro de la organización, y cómo esta misma tiene efectos en el líder, relacionados al Proyecto de Investigación “Liderazgo Transformador, Bienestar y Perdurabilidad Empresarial: Estudio Grupo Empresarial Bolívar”.

Se busca también entablar la categorización y estilos de la cultura organizacional y su impacto en el ambiente laboral, evidenciando los diferentes escenarios en los que se podrán observar la continua interacción de los factores involucrados.

Entendiendo que el líder es una persona dotada de capacidades y herramientas para llevar a cabo tareas encomendadas por la organización e inclusive por sus propios empleados, mostrando de esta manera las diferentes relaciones que existen entre el líder y la cultura, entendiendo esta relación como un componente para el comportamiento de una organización completa y la consecución del éxito o de su fracaso.

**Palabras claves:** Liderazgo, cultura, cultura organizacional, líder, organización, clima organizacional, interacción, empleados, perdurabilidad.



## **ABSTRACT AND KEY WORDS**

This paper is intended to explain the relationship between leadership and organizational culture, addressing the dimensions that comprise both areas, showing the evolution and the different scenarios comprising effective leadership within the organization, and how this same organization has effects at the same leader, related to Research Project “Liderazgo Transformador, Bienestar y Perdurabilidad Empresarial: Estudio Grupo Empresarial Bolívar”

It also seeks to engage the categorization and styles of organizational culture and its impact on the workplace, showing the different scenarios in which you can observe the continuous interaction of the factors involved.

Understanding that the leader is a person endowed with skills and tools to perform tasks assigned by the organization and even by his own followers staff, thus showing the different relationships between the leader and the culture , understanding this relationship as a component for the behavior of an entire organization and the achievement of success or failure .

**Key words:** Leadership, culture, organizational culture, leader, organization, workplace, interaction, staff, perdurability.

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El proyecto de investigación “Liderazgo Transformador, Bienestar y Perdurabilidad Empresarial: Estudio Grupo Empresarial Bolívar”, desarrollado por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial a través de la Línea de Investigación en Liderazgo de la Universidad del Rosario, ha tenido la iniciativa de estudiar el éxito como organización que ha caracterizado al grupo en mención durante su larga trayectoria a partir del campo del Liderazgo. Por esta razón y para efectos de este documento, se entrará a estudiar los diferentes conceptos correspondientes al Liderazgo con el fin de abordar el tema de Liderazgo y Cultura Organizacional.

El liderazgo es un proceso de influencia donde interfieren diferentes factores, donde el líder está interesado en la consecución de una meta y de igual forma en el desarrollo y crecimiento de las personas que componen su grupo de trabajo, personas orientas a la innovación que perciben un vínculo directo con el líder, que representa e inspira a su forma de responder frente a la organización, pero siempre mostrándose como una figura dotada de calidad suficiente para tomar decisiones y, de igual forma, que estas tomen un grado de aceptación.

Para la organización es de gran importancia la relación que existe entre el liderazgo ejercido y cómo se despliega en la cultura organizacional. Es de vital importancia entender cuáles son los aspectos que un líder debe tener en cuenta a la hora de poder aplicarlos en cualquier modelo y que estos sean de gran aceptación. Es por ello que es preciso analizar cuál es la verdadera influencia en el comportamiento y adaptación efectiva de lo que hoy por hoy denominamos liderazgo.

Finalmente, y teniendo en cuenta lo anterior, es pertinente analizar al liderazgo como un proceso amplio que intenta discernir y visionar las competencias necesarias para lograr que una organización se diferencie. Este proceso debe ir de la mano con interacción continua que existe entre las personas y la organización, tomando al componente humano con un factor potencial

para transformar no solo los procesos internos de la organización sino también para transformar la realidad y los contextos en donde se desarrollan.

## **1.2.JUSTIFICACIÓN**

Según el texto *Documento Descriptivo de la Línea de Investigación Liderazgo*, en términos de obtener organizaciones perdurables es importante comprender los fenómenos de liderazgo y su influencia en las mismas. De este modo, el presente documento busca recapitular conceptos sobre el liderazgo y el líder en la organización como factores influyentes dentro del buen desarrollo de la cultura organizacional.

## **1.3.OBJETIVOS**

GENERAL:

- Identificar la importancia del Liderazgo para la consecución de una Cultura Organizacional que contribuya en la Perdurabilidad de la Organización.

ESPECÍFICOS:

- Definir el Liderazgo y su importancia frente a la Organización
- Definir Cultura y su relación y/o participación en la Organización
- Identificar los aspectos de la Cultura Organizacional que promueven la perdurabilidad en la Organización.

## **2. LIDERAZGO**

La organización permanente del accionar humano ha permitido la creación de grupos con el fin de subsistir unos con otros. A medida que transcurre el tiempo, la misma interacción de los sujetos ha creado la necesidad de crear figuras con un alto nivel de diferenciación que estratifica y denota a un sujeto dotado de capacidades tales como dirigir, direccionar, ordenar y comandar; es de esta manera que sobresalen los primeros brillos del origen de la palabra líder. El líder es una figura dotada de confianza, otorgada por aquellos que ven reflejados en las actitudes y valores del líder. Es de ahí que sobresalen varios rasgos, más no el núcleo central de lo que se describe como liderazgo.

No existe una concepción errada del término liderazgo, este se presta para ser interpretado desde diversas corrientes de pensamiento que permite el aplicativo a los diferentes campos de acción. El aplicativo a usar es el campo organizacional, que es una delimitación necesaria para discernir el tema. A nivel organizacional se designa un rol que se caracteriza por una posición de alta jerarquía, que ostenta poder y prestigio que le permite la toma de decisiones y, a su vez, estas repercuten sobre empleados, clientes, accionistas, comunidad en sí y en varios casos hasta en el país de ejecución donde se realicen, todo esto con el fin de orientar e incrementar la efectividad organizacional. (Cerquera, 2013)

Por lo anterior mencionado es necesario resaltar que el término de liderazgo es una concepción abierta, que en muchos casos se presta a poseer diferentes características que concuerdan las diferentes escuelas teóricas. Es por ello que el autor Alejandro Castro insinúa el liderazgo como:

*“... El liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona –El líder- y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones o atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso.”*  
(Castro, 2003)

Desde la perspectiva organizacional, el liderazgo debe ser un factor de alta incidencia, que permita lograr alto nivel de productividad, incentivado desde la conducta laboral y la relación constante del grupo de trabajo.

## **2.1.RASGOS DE COMPORTAMIENTO DEL LIDER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

En el ámbito del liderazgo, los rasgos personales tienen una gran influencia en el comportamiento de los individuos con una participación inevitable y directa en el estilo de liderazgo de la persona en cuestión. Estos rasgos podrían ser definidos como cualidades permanentes y resistentes que evidencian las personas en un gran porcentaje de las situaciones, es por ello que algunos autores identifican una serie de rasgos personales que se involucran directamente con el liderazgo.

Tomando como punto de partida las investigaciones correspondientes a los rasgos, autores como Gordon Allport (ALLPORT, 2002) manifiesta que el ser humano tiende a satisfacer necesidades básicas de supervivencia. En adición define el comportamiento de las personas como una consecuencia de la sensación del cuerpo, autoestima, autoimagen, adaptación racional, que contribuye al desarrollo de los rasgos personales. Estos rasgos son importantes al momento de conformar una cultura; es decir, que en cualquier cultura pueden existir una serie de características en común.

Por otro lado Raymond Cattell (CATTELL, 1972), argumenta que los atributos implican una configuración de conducta humana a lo largo del tiempo, en adición define una serie rasgos:

- Superficiales, los cuales expresan conductas que no tienen una raíz causal común.
- Profundos, los cuales conforman una dimensión de personalidad.

En cuanto a la personalidad se pueden encontrar dos definiciones elementales como:

- Conjunto de rasgos que distinguen a un sujeto
- Patrones de comportamiento únicos y relativamente estables de una persona

En adición, la personalidad tiene un papel importante en cuanto a liderazgo. Con el transcurrir de los años se ha ido identificando distintos modelos que abarcan la personalidad, algunos de ellos son:

- Modelo Personalista: Las acciones del individuo están determinadas por variables personales, es decir particulares del mismo.
- Modelo Situacionista: Hace referencia al ambiente como aquel que determina una conducta. Por ende la estabilidad de la conducta se explica gracias a la estabilidad de los ambientes
- Modelo Interaccionista: El comportamiento de las personas se encuentra determinado tanto por las características personales como por las variables del ambiente.

Este capítulo tiene como base la revista: Liderazgo y proceso organizacionales, en la sesión de Teorías y modelos sobre liderazgo organizacional. (UNID, 2012)

## **2.2.ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES**

A continuación se muestran varios modelos de liderazgo que se presentan en las organizaciones. Perspectivas que son necesarias para entender el liderazgo presente en las actuales organizaciones. Los siguientes modelos son tomados de La Consultora en Liderazgo Mind Tools, en Recursos Humanos Online. (MindTools, 2011)

### **2.2.1. Liderazgo Autocrático**

El liderazgo autocrático es una forma de liderazgo transaccional donde todo el poder se centra en el líder y se ejecuta sobre los empleados. No hay lugar para retroalimentaciones ni sugerencias, a menudo este tipo de liderazgo tiene altos niveles de ausentismo y rotación de personal, es un estilo de liderazgo ideal para trabajos donde no hay calificaciones pues las ventajas del control superan a las desventajas

### **2.2.2. Liderazgo Burocrático**

El liderazgo burocrático se ciñe estrictamente a las reglas y a los manuales de la organización. Busca que los empleados sean precisos y exactos. Este estilo se encuentra normalmente cuando hay altos riesgos de seguridad industrial; es decir, cuando se trabaja con maquinaria, sustancias peligrosas o pesos peligrosos, también cuando hay sumas de dinero muy altas.

### **2.2.3. Liderazgo Carismático**

El liderazgo carismático es un tipo de liderazgo donde los líderes inspiran mucho entusiasmo a sus empleados y conducen a los demás de manera enérgica; sin embargo este tipo de liderazgo tiende a creer más en las capacidades personales propias que en las de sus equipos. Esto genera inconvenientes en el desarrollo de una organización ya que en el momento en que el líder abandone la misma, los empleados no serán capaces de continuar.

### **2.2.4. Liderazgo Participativo o Democrático**

Este liderazgo se caracteriza por la inclusión de empleados en la toma de decisiones, aumentando la satisfacción por el trabajo hecho y ayudando a desarrollar habilidades en cada empleado. Hace que los seguidores estén motivados, trabajen duro y pueden llegar a dejar las recompensas

económicas en un segundo plano. Sin embargo para que este estilo tenga una adaptación completa toma demasiado tiempo, aunque sus resultados se pueden ver reflejados en la productividad y velocidad de procesos.

#### **2.2.5. Liderazgo Laissez-faire**

Este tipo de liderazgo hace referencia a la expresión francesa “déjalo ser”, es un tipo de liderazgo más flexible en donde los miembros del equipo trabajan por su cuenta, este puede ser efectivo cuando los individuos del equipo tienen experiencia en el campo que laboran y sus líderes hacen constantes monitoreo, sin embargo da espacio a múltiples errores en la comunicación.

#### **2.2.6. Liderazgo Orientado a las Relaciones**

Este liderazgo está orientado al desarrollo de las personas, está completamente orientado a organizar, soportar y desarrollar el trabajo en equipo, es un estilo participativo, buscando fomentar la colaboración participativa y funciona para el desarrollo correcto de la tarea que posea cada equipo.

#### **2.2.7. Liderazgo Natural**

Es una auto-asignación dentro de cualquier departamento de la organización que asume las características de un líder para el desarrollo de cualquier actividad a pesar de que este tipo de liderazgo sea de una manera democrática y las decisiones se toman en equipo, sin embargo incentiva a la alta competencia entre los compañeros de equipo

#### **2.2.8. Liderazgo Orientado a la Tarea**

Está orientada a la tarea, se focaliza en que el trabajo se cumpla y puede llegar a asemejarse a un estilo autocrático, es un modo excelente para asignar el trabajo, los roles necesarios, ordenar estructura, planificar, organizar y controlar, pero tienen grandes problemas de motivación y retención de colaboradores.

#### **2.2.9. Liderazgo Transaccional**

Este estilo de liderazgo se basa en la idea en que el equipo acuerda obedecer completamente al líder haciendo que el término transacción haga referencia al pago a cambio del esfuerzo y

aceptación de las tareas asignadas. Normalmente el líder toma el derecho de castigar a quien considere que su trabajo no esté completo; este es un tipo de “management”, pues está enfocado a la ejecución de tareas de corto plazo.

#### **2.2.10. Liderazgo Transformacional**

Estos son considerados los verdaderos líderes pues inspiran a los empleados permanentemente y transmiten su entusiasmo. A diferencia de los carismáticos confían y necesitan de su grupo de trabajo, es por ello que muchas de las organizaciones necesitan del liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional, asegurando que la tarea se haga de manera apropiada mientras se consiguen otras iniciativas y se agrega valor.

### **3. CULTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

Un único concepto para cultura no existe, lo que existe son diversas comprensiones de este concepto. Para uso particular de este documento, se acogerán diferentes concepciones de varios autores que tienen como referente a denominar a la cultura como un tejido de relaciones humanas categorizado por costumbres y tradiciones. Los autores Robert T. Moran, Philip R. Harris y Sarah V. Moran, en su libro “Managing Culture Differences” (Moran, 2007), expresan su preocupación por la gestión que se le presta al componente humano, entendiendo a las diferencias culturales y cómo estas deben ser acogidas dentro de un ambiente organizacional, teniendo en cuenta lo complejo que es hoy en día la integración cultural, pero a pesar de ello proponiendo diferentes alternativas para comprender a la cultura como un aspecto positivo que mejora el mundo profesional y personal, teniendo en cuenta que la cultura son códigos culturales preestablecidos que permiten la autenticidad del legado humano. Siempre percibiendo a la cultura no sólo como una herramienta para hacer frente a la globalización que hoy en día existe, sino un medio para crear conciencia y aprendizaje de todas las actividades humanas.

En consecuencia la cultura es una forma de expresión humana que se adapta a las circunstancias, transmite conocimiento para hacer frente a las diferentes gestiones de posteriores generaciones.



La cultura da a la gente un sentido de quiénes son, de pertenencia, de cómo deben comportarse, y de lo que deberían estar haciendo. La cultura impacta el comportamiento, la moral y la productividad en el trabajo, e inclusive influye en los valores y patrones de acción dentro la organización empresarial.

La cultura es dinámica, a menudo considerada una fuerza impulsora detrás del comportamiento humano; además permite la configuración de los patrones de la cohesión y es ahí en donde radican las redes de sociabilidad del ser humano. (Moran, 2007)

Teniendo en cuenta lo mencionado es preciso resaltar que varios expertos en empresa y en cultura (Kurt Lewin, Makarenko, Goffman, Garfinkel, entre otros) encuentran la manera de relacionar los dos temas de manera tal que la cultura dentro de la organización empieza a tomar forma más allá de los primeros lumbrales de Taylor y el management científico donde se empezaba a considerar las normas, sentimientos y valores de las personas dentro de una organización y su repercusión (Rodriguez I. , 2004). Así Schein sugiere una manera de interpretar la cultura organizacional.

*“...referida a un conjunto articulado de creencias, valores, pautas de comportamiento y medios, que comparten los componentes de un colectivo, provenientes de un modelo de presunciones básicas que hubo ejercido la suficiente influencia para que se consideren válidas y en consecuencia, sean enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en su accionar.”* (Schein, 2002)

Por otra parte, Schein comprende a la cultura en dos niveles: núcleo y periferia; donde la primera hace referencia a las presunciones básicas que explica los comportamientos organizativos y la segunda acerca de las manifestaciones superficiales donde la cultura se puede observar.

### **3.1.FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es un conjunto de símbolos que son compartidos y aceptados por los empleados. Dentro de estas convenciones, aceptadas por estos, encontramos que las autoridades deben enfocarse a: la estimulación de los empleados para que aporten cambios que conduzcan a la innovación y de esta manera se puedan correr riesgos que permitan aprender de los errores,

atender los pequeños detalles que hacen la diferencia en los resultados obtenidos, el trabajo en equipo, y de esta manera fomentar y establecer pocas reglas.

Por otro lado se puede encontrar la parte “negativa” en donde las autoridades se enfocan a: decidir y dictar las reglas sin asumir riesgos por miedo a perder sus puestos, imponer muchas reglas donde se logre supervisar a los empleados, producir grandes cantidades sin tomar en cuenta las necesidades de los empleados donde se minimiza la relación entre los empleados y por último enfatizar el esfuerzo individual (Robbins, 2009)

La cultura organizacional trata de rescatar aspectos que para el mundo empresarial son de gran incidencia, enfatizando que los dirigentes son libres de hacer y proponer desde sus puntos de acción para establecer proyectos que den soluciones a las propias problemáticas que se presenten en el sistema, pero que para ello requieren trabajar en equipo con sus demás compañeros, ser disciplinados y comprometidos para garantizar que sus acciones produzcan resultados favorables y sentimientos positivos aprobados por su contexto y las autoridades superiores, donde estos últimos permitan otorgar la oportunidad a los empleados y se hagan partícipes de proponer y echar a andar sus ideas. Sin embargo, la cultura organizacional establece que la unidad de todos sus elementos permita la incorporación de los factores del campo de acción para adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes para tener un desempeño efectivo. La cultura organizacional fomenta el apoyo e integración donde prima la comunicación.

Las siguientes categorizaciones tienen como referencia a “Managing careers. Strategies for organization” de Andrew Mayo.

### **3.1.1. Construye la Identidad Corporativa**

La cultura organizacional ayuda con la identidad debido a que es el principal elemento de diferenciación, pues cuando hay valores compartidos arraigados hacen unánime el significado de la visión empresarial a pesar de que no elimine las divergencias para alcanzar las metas. (Mayo, 1991)

### **3.1.2. Cohesiona Internamente a la Organización**

Identifica a los empleados, dándoles sentido de pertenencia y orgullo corporativo, regula las relaciones de poder y la expresión de este mismo, haciendo entender que el poder es una fuente de influencia y participación, dejando claro que es para ejercerlo, para ocuparse de los desfavorecidos y de comportarlo. Condiciona los métodos de aprendizaje que una organización adopta, seleccionando las más adecuadas.

### **3.1.3. Determina el Clima Interno**

La cultura favorece a que los empleados tengan en mente el proyecto organizacional, haciendo que se vea comprometida la percepción de cada persona y del éxito personal. De esta manera el empleado como mecanismo de autorregulación contribuye a emitir a un juicio de valor con respecto a condiciones internas de rendimiento de la organización.

## **3.2.NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los niveles de cultura organizacional se dividen de acuerdo a la notoriedad de sus efectos dentro de la organización, de la siguiente manera: comportamiento explícito, valores y presunciones básicas. (Villafañe, 2004)

### **3.2.1. Nivel de Comportamientos Explícitos**

Estos son visibles y fácilmente cambiables, pues el acceso a ellos es inmediato, en el entorno físico, tecnológico, resultados organizacionales, normas escritas y las conductas verbales y no verbales.

### **3.2.2. Valores**

Estos son comportamientos más o menos conscientes ya que su identificación y significado solo se pueden descifrar a través de una observación reflexiva y analítica; es decir, está estructurada en el inconsciente, los ejemplos de este nivel son las normas consuetudinarias y las costumbres

### **3.2.3. Presunciones básicas**

Este nivel es el más profundo de la cultura y sus comportamientos son invisibles, inconscientes y de difícil cambio, pues su naturaleza, a diferencia de los comportamientos explícitos, impide un

acceso directo a las mismas. Son presunciones básicas del inconsciente corporativo la relación con el entorno, la naturaleza que tiene la realidad, el tiempo, y el espacio para los empleados de la organización y la naturaleza del género humano en sí.

### **3.3.TIPOS DE CULTURA DENTRO DE LA ORGANIZACION**

Según Amin Mozaffari\_(Amin, 2008) y Ogbonna y Harris (Ogbonna, 2000) se han podido identificar cuatro tipos de cultura: cultura de innovación, cultura competitiva, cultura burocrática, y cultura comunitaria.

#### **3.3.1. La Cultura de Innovación**

Por lo general, se caracteriza por cuanto las personas asumen riesgos, como desafíos nuevos y significativos, desarrollando un fuerte énfasis en ser los primeros siempre.

En este sentido, los empleados en las organizaciones asumen riesgos frecuentemente, con el objetivo de generar innovaciones para el mercado. De igual forma, toman el desafío de la innovación como una tarea permanente e ininterrumpida. Cabe aclarar que la compañía tiene como foco estratégico la innovación y que sus empleados despliegan esfuerzos significativos para ser más innovadores que la competencia. (Rodriguez E. , 2010)

#### **3.3.2. La Cultura Competitiva**

Se caracteriza por el énfasis en el cumplimiento de las tareas y metas, así como por el desarrollo de acciones que tiendan al logro de metas medibles que generen, de alguna u otra forma, valor estratégico o económico para la organización.

Es pertinente aclarar que el cumplimiento de las tareas encomendadas es un foco central del accionar de los miembros de la organización. De igual forma los miembros de la organización se encargan de desplegar los mayores esfuerzos para cumplir las metas asignadas

#### **3.3.3. La Cultura Burocrática**

Se enfatiza en políticas como en reglas, caracterizándose por un alto nivel de formalización y estructuración, de igual forma para una focalización en la eficiencia operativa.

Se debe tener en cuenta que la formalización y estructuración del quehacer de la organización es una fuente esencial de ventajas competitivas; al igual que la búsqueda de la eficiencia operativa, como objetivo estratégico fundamental de la organización.

#### **3.3.4. La Cultura Comunitaria**

Enfatiza en el compromiso de los empleados de la organización y su importancia dentro de esta, además de la cohesión del grupo.

La lealtad entre los miembros del grupo es una característica que representa a la organización. Es ahí cuando los empleados asumen su trabajo con altos niveles de compromiso. Por último, las personas y su bienestar es una consideración esencial en la estrategia de la organización.

### **4. CULTURA ORGANIZACIONAL Y PRACTICAS DE LIDERAZGO**

Se comprende la cultura organizacional como un conjunto de prácticas que distinguen a una comunidad y establecen un marco cognitivo, por ello es imprescindible establecer que la cultura se entiende como un estilo de vida y la forma de relación de los individuos que componen este conjunto.

*“La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización” (Anzola, 2003)*

Por otra parte, los estilos de liderazgo y la cultura organizacional son dimensiones importantes del quehacer organizativo que son influenciadas mutuamente (Schein, 2002). En este contexto, se entiende que la cultura no solo puede entenderse como una variable predefinida en una organización, sino que ella puede ser moldeada, construida y mantenida por las habilidades del líder (Smircich, 1983)

Sin embargo se hace evidente que todo líder influye dentro de su entorno sin importar la organización o fin que maneje, debido a imposiciones varias en los órdenes socioeconómicos, de esta manera las renovadas funciones y estilos de liderazgo en la cultura organizacional, cambian sus enfoques a funcionalistas y casuístico del liderazgo sobre los personalistas, como lo plantea

María de la Villa Moral en su documento Liderazgo y globalización: percepción de las cualidades y funciones del líder en la sociedad globalizada. Se constata la existencia de diferencias significativas en la percepción de las funciones y estilos de liderazgo en función del nivel de edad, de modo que los más jóvenes prefieren un liderazgo con una mayor capacidad de adaptación a las demandas del grupo y de la situación, y los adultos y personas mayores se decantan por un enfoque personalista del liderazgo en lo relativo a las cualidades del líder y en el ejercicio de sus funciones. (DeLaVilla Moral, 2004)

#### **4.1.EFECTOS DEL LIDER EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

##### **4.1.1. Aspectos Generales**

De lo anterior, se puede inferir entonces que un ejercicio de liderazgo, puede dar como resultado una serie de climas organizacionales, como por ejemplo los planteados por Aktouf (Aktouf, 2002).

- *Rupturas y entidades separadas:* existe una estricta jerarquización de poder, con ausencia de comunicación entre jefes y empleados, donde es posible la visualización la oposición de visiones dando como resultado un clima de hostilidad, contradicción y resentimiento.
- *Identidad en formación o en cambio:* no existe una identidad propia de la organización, donde el traspaso de información de una generación de empleados a otra, no es clara ni concisa dando como resultado un clima de nostalgia y una transformación dolorosa de la imagen colectiva.
- *Cultura artificial e identidad enchapada:* es una organización donde se trata de imponer una idea de pensamiento colectivo por parte de los dirigentes y esta no es acogida por sus empleados. Se percibe la poca comunicación dando como resultado un clima en el cual hay inherencia entre los principios filosóficos y las acciones a ejecutar.
- *Comunidad de visión e identidad compartida:* por lo general es una estructura organizacional basada en la figura del héroe en la cual esta investido por poder respaldado por hechos concretos dando así como resultado el compromiso de sus trabajadores y la conformación de un ambiente saludable para el trabajo.

Teniendo en cuenta lo mencionado es preciso aclarar que el líder debe brindar un acompañamiento, aplicando las diferentes estrategias establecidas, trazando el camino a seguir, tanto si hay crisis como si no. Su interacción con las innumerables tareas de una organización se ve directamente reflejada dentro de la funcionalidad de la misma y su bienestar interno (cultura organizacional), la obligación y principal tarea como directivos es asegurar la supervivencia sostenible de las organizaciones, la transformación de los modelos de negocio, el aumento de la propuesta de valor, la generación de nuevas ideas en el área comercial, gestión humana, gerencia de materiales y de espacios, además en la promoción y capitalización de las experiencias de éxito, en los sistemas de relación e implicación con clientes, aliados y competidores. Los directivos son los encargados de crear un clima que promueva este comportamiento. Los líderes no sólo aportan su propia experiencia a los programas de innovación y mejora, sino que añaden los resultados de cada proyecto al manantial de sabiduría de la compañía, ya que el aprendizaje depende del total de las contribuciones individuales y de su uso compartido. (DelCastillo, 2010)

Por ello cabe resaltar que existe una brecha entre cultura organizacional y la filosofía organizacional, puesto que la cultura organizacional reside más que todo en la persona encargada de la empresa o sección o del grupo de trabajo, se debe tener claridad cuando se quiere abordar el tema de cultura y filosofía empresarial. En tal aspecto, la cultura no existe en cuanto no es compartida por los miembros de una organización, mientras que en lo referente a la filosofía puede tenerla muy profunda por el solo hecho que la alta dirección haya meditado sobre el tema. Entender la premisa filosófica o de doctrina se basa significativamente en los preceptos, valores, aspiraciones y obligaciones del ejecutivo que este encargado de dirigir o acompañar a un grupo determinado de seguidores. La construcción de un elemento permanente dentro de la organización implica que los miembros se involucren y deban compartir experiencias. Por esta causa, podríamos defender que una filosofía empresarial perfectamente determinada ayuda, en cierta medida, a ir consolidando una cultura organizacional fuerte. (Claver, 2003)

La imagen del líder puede emerger desde los problemas como una imagen de creencia impregnada de valores acogidos por sus trabajadores, que en muchos casos la falta de comunicación da como resultado climas organizacionales no aptos para el trabajo en equipo.

Adicionalmente los tipos de líderes reconocen y satisfacen las necesidades de sus seguidores y aun así facilitan el desarrollo personal y profesional creando así oportunidades para el desarrollo (Mendoza, 2006)

#### **4.1.2. Enfoques Orientados por el Líder**

Los análisis que se llevan a cabo relacionando cultura y liderazgo, se pueden ver desde varias perspectivas y desde varias organizaciones con fines múltiples; por ejemplo si se estudia desde las organizaciones financieras, partiendo de que existen cada vez más posturas teóricas que defienden una vinculación estrecha entre ambos fenómenos. En la aplicación que se desarrolla para este sector se aplican los modelos matemáticos estructurales de predicción, para confirmar si existe influencia entre cultura organizacional y liderazgo, así como la dirección de la misma y su magnitud. Los resultados hallados apoyan la existencia del modelo de liderazgo cultural propuesto por Trice y Beyer (Amador, 2001)

La organización además de verse afectada en su clima laboral puede encontrarse también encaminada a la consecución de metas a través de dos enfoques. De acuerdo a McClelland (McClelland, 1994) bien sea por uno orientado a lo humano u orientado al desempeño.

La orientación humana busca la determinación desde las raíces culturales del mismo país y como se ven apoyadas y recompensadas las personas por tener un comportamiento altruista y justo, y encaminados a preocuparse por los demás. De esta manera una evaluación en donde los resultados de esta escala sean altos dará en efecto un resultado enfocado a la humanidad.

La orientación al desempeño, se centra en las necesidades de conseguir objetivos y metas a través de los logros y el poder, es decir las personas abandonan un sentimiento altruista para orientarse a la excelencia propia, al constante mejoramiento y a la autosuficiencia de su trabajo y resultados.

El buen desarrollo dentro de una organización como base de una economía en crecimiento es responsabilidad de quien lleva las riendas de esta y no solo hablando administrativamente, sino también aludiendo partes de organización cultural y tacto para el trabajo en equipo. Al igual que no se puede separar el comportamiento esperado de una persona de sus creencias más profundas,



tampoco es conveniente separar a las pequeñas y medianas compañías de los valores morales y éticos de sus directores y es por ello importante analizar cómo la cultura afecta la forma en que se administran las organizaciones. Al ser estructuras organizacionales tan planas, los directores extienden sus creencias culturales, (que requiere una orientación a los negocios) provocando una serie de hábitos que entorpecen su labor administrativa (Ugalde, 2009).

## **4.2.EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE CAMBIO CULTURAL**

### **4.2.1. Aspectos Generales**

El liderazgo tiene como principio el aprendizaje permanente y su único objetivo es fortalecer las relaciones humanas tanto de trabajo como personales. A menudo se piensa que el cambio y el perfeccionamiento son factores externos, incluso se acepta la necesidad de cambio. El liderazgo idealizado como un factor de cambio cultural, permite el cambio de hábitos fundamentados entre los individuos donde no permiten la sana relación ni al conformación de organizaciones (Covey, 1996). Es por ello que la idealización de un sistema transformacional que permita la adaptación de los cambios culturales hacia la organización, permitiendo así el perfeccionamiento de las relaciones entre líder y empleados.

El sistema transformacional presenta 4 dimensiones genéricas: seguridad, guía, sabiduría y poder. (Covey, 1996)

- La seguridad representa un sentido de valor propio donde se conforma la identidad del individuo, la firmeza emocional, la autoestima y fortaleza personal. Existen diferentes grados de seguridad que conforman la idealización del individuo perfecto para la organización, sin embargo es solo un supuesto sin fundamento ya que la profundidad de la seguridad se debe representar desde la organización hacia el individuo y no al revés.
- La guía, es la orientación que los individuos reciben de la organización, gran parte de ella proviene de los jefes directos, principios y criterios que rigen la toma de decisiones, dando así como efecto el modo de actuar dentro de la organización. Los principios de un líder permiten como guía y como fuente inspiradora a sus empleados, produciendo desarrollo y conciencia social de las relaciones personales.

- La sabiduría es una perspectiva de la vida y permite un sentido de equilibrio y la comprensión incisiva de la aplicación y relación de unas cosas con otras. Contempla el juicio, el discernimiento y la inteligencia, todos estos elementos trabajados no por separado sino de manera colectiva para una integración total. Enfocado a la realidad desde la sensibilidad, permite entender el verdadero estado de las cosas por lo cual es una capacidad para distinguir entre lo que es necesario para la organización.
- El poder, se caracteriza por desarrollar capacidad de actuar y la fuerza necesaria para llevar a cabo los objetivos propuestos. Es la energía vital para asumir opciones y decisiones que afecten directamente a la organización. Se representa en la capacidad de superar hábitos profundamente arraigados y desarrollar otros nuevos que sean más efectivos, los líderes que ejercen poder se caracterizan dentro de la cultura organizacional por ser proactivos pues escogen respuestas basándose en principios permanentes y patrones universales tomando la responsabilidad en sus manos.

Estos cuatro factores son interdependientes, la seguridad y la guía bien direccionadas brindan verdadera sabiduría. Esto permitiendo una captación de seguidores, para convertirse en un catalizador para obtener y dirigir el poder. Cuando los factores se armonizan, se originan la gran fuerza de un carácter equilibrado que permite la fácil influencia a sus seguidores.

#### **4.2.2. Las Variables Culturales y el Liderazgo**

El liderazgo se interconecta con la cultura por medio de las siguientes dimensiones: motivación, consideración individual y estímulo intelectual (Mendoza, 2006). Dando como resultado la satisfacción de sus colaboradores, el esfuerzo extra y la combinación de sistemas abiertos.

La motivación, es entendida como el grado de aceptación de los supuestos mentales establecidos por la organización dando como resultado la armonización de lo planteado a la ejecución, produciendo inspiración e influencia directa a sus empleados.

La consideración individual se logra apreciar, cuando en el modelo de trabajo se ven expuestas las capacidades del individuo produciendo así desarrollo humano y eficacia organizacional, logrando desde la organización la inmunización de los objetivos. De esta manera se alinea e

inspira a las personas hacia el desarrollo de una misión común y la consecución de logros colectivos.

El estímulo intelectual se evidencia en la contribución al desempeño de la organización en la medida de indicadores de gestión de valor cuantitativo que evalúan el desempeño intelectual de sus trabajadores, sentándose en el rendimiento y la productividad de los recursos utilizados. Se establece el grado de compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales a mostrar beneficios al trabajo en equipo y la motivación personal que provea a cada uno de sus empleados.

En contra parte se presentan perspectivas un poco más dubitativas sobre la real experiencia e influencia de la cultura organizacional en la conformación de los estilos de dirección o viceversa, es ampliamente reconocida la interdependencia de estos elementos y su importante papel en el desempeño de las organizaciones actuales. A estos análisis de por sí complejos, que ya revelan una realidad cambiante y subjetiva, recientemente se le han unido los enfoques transversales como los análisis de generación, raza, clase social, género, que aumentan la dificultad en los análisis organizacionales. (Echeverria, 2007)

#### **4.3.RASGOS DEL LIDER DEFINIDOS POR LA CULTURA**

De acuerdo a Stephen Covey, (Covey, 1996) existen ocho características distintivas de los líderes centrados en los principios de la cultura. Estas características se desarrollan de acuerdo al entorno que envuelva a la persona cuya misión sea liderar. Son características que en efecto tienden a cambiar dependiendo de la cultura tanto organizacional como la arraigada a la sociedad.

- Aprenden continuamente, los líderes se rigen constantemente por experiencias propias, buscan siempre la forma de capacitarse, escuchan con atención las necesidades de los demás, son curiosos e indagan constantemente sobre lo desconocido para ellos, se centran en ampliar sus capacidades y de esta manera desarrollar nuevas habilidades impregnados de nuevos intereses. Invierten bastante energía en aprender y evolucionar. Crecen

velozmente y aprenden a efectuar y cumplir los compromisos propuestos por la organización.

- Tienen vocación, consideran la vida como una misión y no como una carrera. La fuente que nutren a este tipo de líderes es la concepción del servicio pensando siempre en los demás y velando por sus intereses y de quienes lo rodean, desarrollan un gran sentido de responsabilidad y colaboración, la necesidad de motivar a sus seguidores es bastante importante para ellos y su entorno.
- Irradian energía positiva, basa sus principios en alegría, felicidad, optimismo, una persona entusiasta con esperanzas y confianza, suelen atraer oportunidades que permiten evocar su responsabilidad.
- Dirigen sus vidas de forma equilibrada, buscan mantener su mente activa, buscan manejar una amplia gama de conocimientos, se evidencia que tienen un sano concepto y una visión bastante amplia sobre como dirigir y mantener los objetivos claros de la organización, no se basan en una sola versión, respaldan toda decisión con movimientos de contingencia a largo plazo además de priorizar la jerarquización para un buen manejo del poder.
- La vida como una aventura, la seguridad que emanan, tienen la necesidad de emprender y crear nuevos proyectos in guiarse de la experiencia pasada, constantemente evolucionan su manera de pensar y contribuyen en el desarrollo habitual de la organización.
- Son sinérgicos, la sinergia es el estado en el que el todo es superior a la suma de las partes, buscan mejorar la situación en la que intervienen, catalizan rápidamente el cambio, tienden a delegar tareas para conseguir mejores resultados.
- Auto-renovación, este principio convierte al líder gradualmente para desarrollar su carácter de manera disciplinada y orientada al servicio.

Una de las perspectivas trata de desvelar el efecto moderador de los valores culturales en la relación entre los estilos de liderazgo preferidos y exhibidos con los resultados del comportamiento organizacional. Un enfoque alternativo explora cómo y por qué los valores culturales influyen diferencialmente en la relación entre la calidad de las relaciones líder-

empleado y los resultados del comportamiento organizacional. Además, en tanto se aprecia un crecimiento constante de los empleados mayores en la composición de la fuerza de trabajo en el mundo occidental, estos enfoques deben ser planteados en conexión con los empleados y directivos (Tziner, Kaufman, & ALL, 2011).

#### **4.4.EL LIDER COMO CONSTRUCTOR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones del futuro deberán estar más comprometidas con lo referente a su misión, creando y manteniendo una cultura con unos valores que sean los cimientos de una buena rentabilidad junto con un compromiso social claro. En esta medida, la figura del líder es primordial.

*“La cultura organizacional es un conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales”* (Casares & Siliceo, 1997)

La construcción y el mantenimiento de una cultura de trabajo eficaz y una cultura organizacional sana es una ardua tarea en términos del manejo de unas excelentes relaciones interpersonales; lo que se busca es crear y promover, de manera sistemática en toda la organización, un nivel de lealtad y confianza que beneficie el en el buen desempeño de la misma, de su personal y sobre todo de sus clientes (Siliceo A. , 1998). Es importante que el nuevo líder comprenda que sus empleados tratan a los clientes de la misma manera en que siente que los tratan a ellos.

Lo anterior deja claro que para el presente siglo la cultura laboral de las organizaciones estará compuesta por líderes constructores de un ambiente donde se pueda evidenciar claramente los procesos humanos. Cabe aclarar que se entiende por procesos humanos las distintas formas en las que se desarrolla una sana relación y la energía del ser humano en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua. Para esto se deben de tener en cuenta los procesos humanos más relevantes en términos de una cultura organizacional, los cuales son:

- La comunicación e información
- La integración y el trabajo en equipo
- La delegación y el empowerment

- La motivación y el reconocimiento
- La creatividad e innovación la capacitación y el desarrollo humano
- La toma de decisiones
- El liderazgo

A partir de los procesos anteriores, la cultura es generada y transmitida beneficiando la libertad, autonomía, auto-motivación y auto-control en los empleados. La necesidad de un alto grado de liderazgo es bastante alta en estos procesos humanos; es decir, cuando la cultura es bastante abierta, permisiva o libre se requiere de un liderazgo que refuerce y reconozca actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional. (Siliceo A. A., 1998)

Además de las anteriores afirmaciones y de la importancia que se mencionaba sobre los procesos humanos, es necesario entender lo que significa construir una cultura organizacional, lo cual significa un esfuerzo que deben hacer los líderes para cumplir con las siguientes tareas:

1. Crear una visión y compartirla con toda la organización. Una visión es una imagen a largo plazo de lo que se puede y debe lograrse.
2. Definir la misión, la cual hace referencia a una tarea o vocación.
3. Identificar y enriquecer el capital intelectual y emocional de la organización
4. Tener una predisposición a los cambios previstos y no previstos
5. Priorizar en alto grado la educación o capacitación de todo el empleado de la organización
6. Crear y mantener procesos de mejora continua, para esto es necesario que las organizaciones manejen estos tres enfoques: al personal, al cliente, y a los procesos.
7. Tener claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones del personal de la organización
8. Mantener y mejorar el clima organizacional
9. Estar en contacto y dialogo personal y permanente con el personal de la organización

De igual forma, los líderes deben estar en la capacidad de saber y poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva esfuerzo, adaptación, reto y cambio constante.

#### **4.5.LIDER COMO ARTIFICE DEL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

El papel del líder es sumamente importante ya que tiene el desafío de lograr desprenderse de las cosas que ya no son útiles en una organización. Este proceso implica ansiedad, actitud defensiva, y resistencia al cambio; por consiguiente, en primer lugar el líder necesitará de fuerza emocional para aceptar y afrontar de la mejor forma la situación de cambio; en segundo lugar el líder deberá tener una verdadera comprensión de la dinámica cultural y las características de la propia cultura organizacional, ya que es indebido que este decida cambiar de manera arbitraria los elementos disfuncionales de la cultura organizacional. Sin embargo puede desarrollar la cultura a partir de los puntos fuertes para así ir destruyendo paulatinamente los débiles.

La importancia del líder en este cambio es que en muchas ocasiones se verá en la necesidad de destruir elementos fundamentales de la cultura organizacional anterior, en algunos casos implica destituir personal referente a la anterior y que están en oposición al cambio. Es importante entender que el liderazgo transformacional hace parte en estos casos y se hace muy relevante ya que promueve cambios a dos niveles de la cultura organizacional:

- Un nivel micro-organizacional, donde se producen cambios en forma directa a las creencias, actitudes y valores de los seguidores.
- Un nivel macro-organizacional, el cual produce efectos en la cultura como tal.

Finalmente abordando al liderazgo desde la perspectiva de la cultura en donde es esta la que determina el tipo de liderazgo aplicado en una determinada sociedad la realización de comparaciones transculturales y/o tras-organizacionales ayudaría a determinar tanto las características del liderazgo como su efectividad dentro de un determinado contexto. Sin embargo, a juicio de otros autores, el liderazgo no debe ser considerado simplemente como una variable dependiente de los aspectos culturales. Así, Schein señala que “cultura y liderazgo... son dos caras de la misma moneda existiendo de hecho la posibilidad poco enfatizada en las investigaciones sobre liderazgo de que la única cosa realmente importante que los líderes hacen sea la creación y el manejo de las culturas”. (Schein, 2002) En consecuencia, a la hora de tratar las relaciones entre cultura y liderazgo (o viceversa) resulta muy importante tener en cuenta el

plano o nivel en el que se examina la cultura (transnacional, nacional, sub-nacional, organizacional o sub-organizacional) y si se consideran como variable independiente o dependiente con respecto al liderazgo. (Molero, 2002)

#### **4.6.PRACTICAS DE LIDERAZGO A PARTIR DE LAS DIFERENTES CULTURAS**

Teniendo en cuenta la pregunta ¿en qué medida la cultura influye en el liderazgo efectivo en las organizaciones actuales? (Gil & Marti, 2011) El Proyecto Globe (acrónimo en inglés: Global Leadership and Organizacional BehaviorEffectiveness) intenta contribuir a la respuesta a la pregunta planteada anteriormente. Este proyecto ha sido calificado por Triandis como el *Proyecto Manhattan en el estudio de la relación entre cultura y liderazgo* (Triandis, 2004) el cual tiene como objetivo desarrollar teorías, con apoyo empírico, que permitan describir, comprender, y predecir el impacto de variables culturales en la eficiencia del liderazgo en los procesos organizacionales. Para lograr esto, el planteamiento de identificar si hay conductas y características de los líderes y las practicas organizacionales que sean universalmente aceptadas y efectivas a lo largo de las culturas se torna indispensable para la realización de este proyecto.

Para el proyecto, como cultura se entiende: *Los motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos significativos compartidos, resultantes de las experiencias comunes de los miembros de colectivos y que son transmitidos a través de las generaciones* (House & Javidan, 2004), a partir de esta definición este proyecto ha conceptualizado y desarrollado nueve dimensiones de cultura y seis de liderazgo, las cuales permiten distinguir culturas y países entre si y ayudar a tener un mejor entendimiento sobre el liderazgo en las diferentes culturas. Estas dimensiones son:

1. Evitación de la incertidumbre: medida en que los miembros de una organización o sociedad se esfuerzan por evitar la incertidumbre a través de la dependencia de normas sociales, rituales y practicas burocráticas para aliviar lo impredecible de los hechos futuros
2. Distancia de poder: grado en que los miembros de una organización o sociedad esperan y están de acuerdo en que el poder debe estar desigualmente repartido



3. Colectivismo social: nivel en que las prácticas institucionales organizacionales y sociales promueven y refuerzan la distribución de recursos y la acción colectiva
4. Colectivismo intra-grupal: grado en que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones o familias
5. Igualitarismo de género: nivel en que una organización o sociedad minimiza las diferencias en el rol y la discriminación del género
6. Asertividad: grado en que los individuos en las organizaciones y sociedades son asertivos, confrontadores y muestran firmeza en las relaciones sociales
7. Orientación al futuro: nivel en que los individuos en las organizaciones y sociedades se comprometen en conductas orientadas al futuro, como planificar, invertir en el futuro y retrasar la gratificación
8. Orientación al rendimiento: grado en que una organización o sociedad anima y refuerza a los miembros del grupo a mejorar el rendimiento y la excelencia
9. Orientación humana: nivel en que los miembros en las organizaciones o sociedades animan y refuerzan a los individuos para que sean justos, altruistas, amistosos, generosos, atentos y amables con los demás

Continuando con el Proyecto Globe, los resultados obtenidos a través de sus investigaciones han identificado 10 clusters culturales alrededor de todo el mundo; dentro del mismo, los países presentan similitud de características relativas a la proximidad geográfica y la zona climática, migraciones y capital étnico, al igual que raíces lingüísticas y religiosas. A continuación se describirán los 10 clusters obtenidos por el proyecto:

1. Anglo: integrado por los países de Australia, Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Irlanda, Nueva Zelanda, Sudáfrica (población blanca)
2. Europa latina: integrado por los países de España, Francia, Israel, Italia, Portugal y Suiza (habla francesa)
3. Europa del Norte: integrado por los países de Finlandia, Dinamarca y Suecia
4. Europa Germánica: integrado por los países de Austria, Alemania, Holanda y Suiza (habla alemana)

5. Europa del Este: integrado por los países de Albania, Eslovenia, Georgia, Grecia, Hungría, Kazajistán, Polonia y Rusia
6. Latinoamérica: integrado por los países de Argentina, Colombia, México, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala y Venezuela
7. África Subsahariana: integrado por los países de Sudáfrica (población negra), Namibia, Nigeria, Zambia, Zimbabue
8. Árabe Medio-Este: integrado por los países de Egipto, Marruecos, Kuwait, Qatar y Turquía
9. Asia del Sur: integrado por los países de Filipina, India, Indonesia, Irán, Malasia y Tailandia
10. Asia Confuciana: integrado por los países de China, Hong Kong, Singapur, Japón, Corea del Sur y Taiwán

Para el Proyecto Globe, lo importante de la identificación y el análisis de los distintos clusters de la cultura era observar, respecto a aquellas conductas y valores, cómo estos influyen en el liderazgo, haciendo hincapié en los conocimientos sobre los líderes efectivos, las cuales son de conocimiento por parte de los miembros de una organización o una sociedad.

Respecto al liderazgo, el proyecto hace hincapié en el liderazgo organizacional, el cual no fue descrito en el capítulo 2 de este documento se entiende por: *La habilidad de un sujeto para influir, motivar y hacer que otros contribuyan a la eficiencia y éxito de las organizaciones de las que forman parte* (House & Javidan, 2004). Dentro de los diez clusters identificados en el Proyecto Globe, se desarrolló seis dimensiones globales del liderazgo, las cuales están enfocadas en las siguientes características:

1. El liderazgo carismático: ilustra la habilidad de inspirar, motivar y esperar resultados elevados de rendimiento de los demás, basándose en valores centrales previamente establecidos
2. El liderazgo orientado al equipo: refleja un tipo de liderazgo capaz de construir un equipo e implementar una meta y propósito comunes entre los miembros del equipo

3. El liderazgo participativo: ilustra el grado en el que los directivos implican a los demás en la toma e implementación de decisiones
4. El liderazgo con orientación humana: refleja un liderazgo de apoyo y consideración, de igual forma, con compasión y generosidad
5. El liderazgo autónomo: ilustra un liderazgo independiente e individualista
6. El liderazgo autoprotector: se centra en asegurar la seguridad y protección de las personas

A través de los correspondientes análisis, para el Proyecto Globe fue posible establecer un vínculo entre las dimensiones culturales y de liderazgo (Dorfman & Hanges, 2004), las cuales determinan que el predictor más importante del *carismático* es la dimensión cultural orientación al rendimiento, al igual que la dimensión del colectivismo intra-grupal y el igualitarismo de género. Por otra parte los predictores del *liderazgo orientado al equipo* son las dimensiones culturales de colectivismo intra-grupal, la dimensión cultural de orientación humana y de evitación de la incertidumbre; sin embargo la dimensión cultural de asertividad presenta una conexión negativa con este liderazgo.

En adición, el *liderazgo participativo* cuenta con una relación positiva con la dimensión cultural de orientación humana, orientación al rendimiento e igualitarismo de género; y de conexión negativa con la dimensión cultural de evitación de la incertidumbre. Por su parte, el *liderazgo con autónomo* se relaciona de manera positiva con la dimensión cultural de orientación al rendimiento. Finalmente el *liderazgo auto protector* cuenta con una relación positiva con la dimensión cultural de distancia de poder y evitación de la incertidumbre.

Para concluir con la investigación del Proyecto Globe, existe una agrupación entre las dimensiones de liderazgo y los clusters culturales, la cual se puede ver reflejada de la siguiente forma:

1. Europa del Norte: combinación del liderazgo carismático y orientado al equipo, con el apoyo por algunos elementos del liderazgo participativo y del autónomo. Sin embargo, cuenta con un fuerte rechazo por el liderazgo autoprotector
2. Europa Germánica: tiene un vínculo altamente positivo con el liderazgo participativo; en adición, tiene una relación muy fuerte con el liderazgo carismático y con el orientado al

trabajo; de igual manera con el liderazgo autónomo. Por el contrario, cuenta con una relación negativa con el liderazgo autoprotector

3. Anglo: el liderazgo carismático, el orientado al equipo y algunos elementos del participativo, son los que cuentan con la relación más fuerte. El liderazgo autoprotector se considera tiene la relación más negativa con este tipo de cluster
4. Europa Latina: se observa una relación fuerte con el liderazgo orientado al equipo con algunos elementos del carismático. Existe una relación muy neutral, y en algunos casos negativa, con el liderazgo autónomo y el de orientación humana. Mientras tanto, el liderazgo autoprotector no cuenta con una buena relación con este cluster
5. Latinoamérica: cuenta con una relación positiva con el liderazgo carismático y orientado al equipo siempre y cuando sea condescendientes con el liderazgo autoprotector. Adicionalmente existe una buena conexión con el liderazgo participativo y de orientación humana, sin embargo el liderazgo autónomo se percibe en este cluster de forma dispar
6. Europa del Este: no es renuente a realizar conductas del liderazgo autoprotector, adicionalmente muestra niveles comparativamente altos con el liderazgo autónomo y se podría decir que combina, de forma positiva, liderazgo de orientación al equipo con el carismático. También tiene una relación con el liderazgo participativo pero tiende a ser neutral con el liderazgo de orientación humana
7. Árabe Medio- Este: el liderazgo con orientación humana se percibe de forma neutral, al igual que el autónomo y autoprotector. el liderazgo participativo no tiene una relación positiva, sin embargo cuenta con buena conexión con el liderazgo carismático y orientado al equipo
8. Asia Confuciana: los que cuentan con mayor apoyo son el liderazgo carismático y el orientado al equipo, podría decirse que le siguen el liderazgo con orientación humana y el participativo, sin embargo este último aparece con niveles inferiores a los clusters de Europa del Norte, Germánica, Anglo, Europa Latina y Latinoamérica. En cuanto al liderazgo autoprotector, este no cuenta con una relación positiva constante.
9. Asia del Sur: el liderazgo carismático y el orientado al equipo son los que cuenta con la relación más fuerte en la mayoría de estos países; de forma positiva se perciben el

liderazgo participativo y de orientación humana. El liderazgo autónomo se describe de forma neutral, al igual que el autoprotector

10. Asia Subsahariana: la relación más fuerte con este clusters la percibe el liderazgo carismático, participativos y de orientación al equipo; el liderazgo de orientación humana es el que mayor apoyo tiene respecto al resto de clusters; sin embargo el liderazgo autónomo y el autoprotector no cuentan con una relación muy estrecha.

Lo anterior da por permitido, en general, poder expresar que el Proyecto Globe demuestra que los miembros de las diferentes culturas comparten un marco común de referencia respecto al liderazgo efectivo. A partir de ahí, este proyecto tiene como cuestión central abordar la forma en que determinados atributos únicos y conductas de liderazgo se relacionan de forma global para contribuir a un liderazgo efectivo y determinar en qué medida están vinculados a características culturales.

De forma general, el Proyecto Globe cuenta con un aporte de información descriptiva y a la vez dinámica para comprender y desarrollar un liderazgo aún más eficaz a lo largo de todo el mundo (Gil & Marti, 2011)

## 5. CONCLUSIONES

- La cultura organizacional bien dirigida promueve el desarrollo perdurable de las organizaciones a través del tiempo. Sin embargo, el mala gerencia de la misma puede ocasionar el deterioro o muerte a la organización
- Dentro de una organización, se construye identidad y costumbres a partir de los modelos de liderazgo que se instauren dentro de las mismas. Sin embargo la presencia del mismo estilo con el paso de los años podría ser un error para la perdurabilidad de la organización.
- La cultura se aborda desde varias perspectivas, pero de la misma manera que el liderazgo tiene una idea central para su entendimiento, en este caso es, la cultura como ítem diferenciador de identidades, aspecto que se aplica no solo al individuo sino también a la organización.

- El rol del liderazgo dentro de la organización es tan importante como la necesidad de desarrollo de una cultura dentro de la misma, así la cohesión creada entre líder y cultura organizacional afectaran directamente el funcionamiento global de la organización.
- El liderazgo bien ejercido sirve como proceso facilitador de las relaciones internas, promueve la interacción del líder con sus empleados y de igual forma la relación que existe entre ellos.
- El liderazgo demanda una actitud transformadora, distribuido ampliamente en la actitud participativa de los empleados que hagan parte de los grupos de trabajo. El liderazgo debe comprometerse a la innovación de procesos que genere un uso productivo del conocimiento dentro de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, O. (2002). *El simbolismo y la cultura de la empresa, de los abusos conceptuales a las lecciones de campo*. Medellín: EAFIT.
- Alegres, I., Chinchilla, N., & ALL, E. (2007). Políticas de conciliación, liderazgo y cultura en 2.200 PYMES españolas. *Centro internacional trabajo y familia, ESTUDIO No 50*.
- Allport, G. (2002). motivación y personalidad. En D. & SCHULTZ, *Teoría de la personalidad* (pág. capítulo 7). international thomson.
- Amador, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: reflexiones sobre algunos resultados en entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 155-172.
- Amin, F. (2008). A study of relationship between organizational culture and leadership. *international conference on applied economics*, 679- 688.

- Anzola, O. (2003). *Una mirada a la cultura corporativa*. Bogota: Universidad Externado de Colombia.
- Casares, D., & Siliceo, A. (1997). Manual de Liderazgo. *Instituto de Liderazgo*.
- Castro, A. &. (2003). Estudios sobre el liderazgo. Teorias y evaluacion. *Psicodebate* 6. *Psicologia, cultura y sociedad*, 107 - 122.
- Cattell, R. (1972). El analisis cientifico de la personalidad. En R. Cattell, *El analisis cientifico de la personalidad* (pág. 346). Barcelona: Fontanella.
- Cerquera, A. &. (2013). Liderazgo, calidad de vida y poder. *Proyecto de investigacion: liderazgo, calidad y poder*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Claver, E. (2003). Cultura organizativa: implicaciones en el proceso del liderazgo de la direccion empresarial. *Revista de estudios empresariales*, 172-193.
- Covey, S. (1996). *El liderazgo centrado en principios*.
- DeLaVilla Moral, M. (2004). LIDERAZGO Y GLOBALIZACIÓN: Percepcion de las cualidades y funciones del lider en la sociedad globalizada. *Universidad de Oviedo*, 237-259.
- DelCarmen, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educacion Basica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 486-503.
- DelCastillo, M. (2010). *Guia para el desarrollo del liderazgo directivo en la pyme*. España: Cirsa.
- Delgado, N. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 75-88.
- Dorfman, P., & Hanges, P. (2004). The Identification of Culturally Endorsed Leadership Profiles. En R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidin, P. W. Dorfman, & V. Gupta, *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies* (págs. 669-719). Londres: Sage.

- Echeverria, E. (01 de 31 de 2007). Cultura organizacional y estilos de direccion desde las perspectiva de genero: desafios de la empresa Cubana. La Habana.
- Gil, F., & Marti, M. (2011). Cultura y Liderazgo. El Proyecto Globe. En F. Morelo, & J. Morales, *Liderazgo: Hecho y Ficción* (págs. 197- 220). Alianza Editorial.
- House, R., & Javidan, M. (2004). Overview of The Globe Research Program. En R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta, *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies* (pág. 15). SAGE Publications, Inc.
- Mayo, A. (1991). *Managing carrers. Strategies for organization*. Institute of personal management.
- McClelland, D. (1994). *La sociedad ambiciosa*. Madrid: Guadarrama.
- Mendoza, M. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad Ciencias Economicas, Universidad Militar Nueva Granada*, 118-134.
- MindTools. (21 de 02 de 2011). los 10 estilos de liderazgo mas frecuentes en las organizaciones. America Latina.
- Molero, F. (2002). cultura y liderazgo una relacion multifacetica. *boletin de psicologia*, 53-75.
- Moran, R. H. (2007). Managing culture differences. En R. H. MORAN, *Global leaders and culture* (págs. 6, 7, 8). Amsterdam: ELSIVIER.
- Morelo, F., & Morales, J. (2011). *Liderazgo: Hecho y Ficción*.
- Ogbonna, E. &. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *int. j. of human resource management*, 766-788.
- Ogliastri, E. e. (s.f.). Cultura y liderazgo en 10 paises de America Latina. El estudio globe. *revista latinoamericana de administracion*, 29-57.
- Robbins, e. a. (2009). *Cultura organizacion*. Pearson, Prentice hall.



- Rodriguez, E. (2010). Estilo de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: Estudio empirico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de ciencias sociales*, 631 - 635.
- Rodriguez, I. (2004). *Cultura Organizacional*. Habana, Cuba.
- Schein, E. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo, una vision dinamica*. PLAZA & JANES: Barcelona.
- Siliceo, A. (1998). *Model de Vitalidad Organizacional en Liderazgo para la Productividad en México*. México: Noriega Editores.
- Siliceo, A. A. (1998). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una organización competitiva*. McGraw Hill.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. En *Administrative Science Quarterly* (págs. 339-358).
- Triandis, H. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies* . Thousand Oaks, CA.
- Tziner, A., Kaufman, R., & ALL, E. (2011). Organizational Perceptions, Leadership and Performance in Work Settings: Do they Interrelate? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 205-211.
- Ugalde, N. (2009). El impacto de la cultura en el desarrollo de las PYMES. *Ciencias economicas*, 291-302.
- UNID. (2012). Sesión 3: Teorías y modelos sobre liderazgo, rasgo y estilos. *Liderazgo y procesos organizacionales*, 1 - 11.
- Vasquez, R. (2006). Gestion humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos. *Colegio Universitario de los Teques "Cecilio Acosta"*, 15-27.
- Villafañe, J. (2004). *La gestion profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Piramide.