UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

DIANA MILENA AVELLA CUBILLOS

ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LOS NIVELES DE OPTIMISMO DE LOS COLABORADORES, EN ENTORNOS CULTURALES DE PAISES SURAMERICANOS

TRABAJO DE GRADO

BOGOTA 2014

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

DIANA MILENA AVELLA CUBILLOS

ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LOS NIVELES DE OPTIMISMO DE LOS COLABORADORES, EN ENTORNOS CULTURALES DE PAISES SURAMERICANOS

DAVID HERNANDO BARBOSA RAMIREZ

TRABAJO DE GRADO

BOGOTA 2014

Tabla de contenido

Glosario 5

Resumen 6

Abstract 7

1. INTRODUCCIÓN 8

1.1. Planteamiento del problema 8

1.2. Justificación 10

1.3. Objetivo 11

1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor 11

2. ESTILOS DE LIDERAZGO 12

3. PSICOLOGÍA POSITIVA 15

4. OPTIMISMO 20

5. PAÍSES DE ESTUDIO 25

5.1. Chile 27

5.2. Colombia 28

5.3. Ecuador 30

5.4. Perú 31

5.5. Venezuela 32

6. ESTUDIOS REALIZADOS 33

7. CONCLUSIONES 36

8. RECOMENDACIONES 38

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 41

Índice de gráficas

Gráfica 1 Dimensiones culturales de Chile.....27
Gráfica 2 Dimensiones culturales de Colombia.....28
Gráfica 3 Dimensiones culturales de Ecuador.....30
Gráfica 4 Dimensiones culturales de Perú.....31
Gráfica 5 Dimensiones culturales de Venezuela.....32

Índice de tablas

Tabla 1 Supuestos normales (realistas) versus positivos.....18

Glosario

Auto eficiencia: Las personas que son auto eficaces creen que son capaces de movilizar su motivación, sus recursos cognitivos y los recursos de acción necesarios para llevar a cabo tareas con éxito. Optar por iniciativas más difíciles, aplicar sus esfuerzos y recursos de motivación en el logro de metas (Citado por Pina, Rego & Pereira, 2013).

Bienestar: Evaluación positiva de la vida que encierra las emociones positivas, el compromiso y la satisfacción, además, implica que las personas encuentren un mayor significado a lo que hacen (Seligman, 2002).

Capital psicológico: Es un constructo basado en la gestión del impacto en el rendimiento. Es el estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por la auto eficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia.

Cultura: Existen dos tipos de cultura; la cultura social y la organizacional. La cultura social es una conciencia colectiva y los comportamientos están enmarcados en las creencias, ritos, mitos, historias, valores, símbolos, lenguaje e ideología dentro de instituciones sociales como la económica, la familiar, la educación, la religión, la política y la recreación.

Por su parte, la cultura organizacional tiene una dinámica distinta ya que es el comportamiento y el elemento diferenciador de la interacción de las personas dentro de una organización; existe conciencia colectiva y es institucionalizada y estandarizada producida por el concepto que tiene el líder sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima organizacional (Mendez, 2006).

Esperanza: Es un estado motivacional positivo que se basa en un sentido derivado de la interacción de la agencia (energía dirigida a un objetivo) y de las vías (planificación para alcanzar los objetivos) (Snyder & Lopez, 2005). Las personas que tienen esperanza muestran una gran determinación y energía en la búsqueda de sus objetivos y denotan una gran capacidad para desarrollar rutas alternativas que les permitan resolver los problemas y aprovechar las oportunidades (Citado por Pina, Rego & Pereira, 2013).

Liderazgo: el liderazgo puede ser abordado desde dos perspectivas; el liderazgo como sujeto o como proceso. El liderazgo como proceso surge de las interacciones que se dan dentro del sistema (organizaciones) para adaptarse al contexto. Mientras que el líder como sujeto es el

encargado de facilitar dichas interacciones para generar nuevas formas de adaptación y, por ende, evolución en el sistema (Contreras Torres & Castro Ríos, 2013).

Optimismo: es una variable del capital psicológico. Según Peterson, el optimismo tiene dos enfoques; el primero se relaciona con una característica positiva del ser humano y el segundo como un rasgo que las personas poseen en diversos grados (Peterson, 2000).

Psicología positiva: estudia los estados saludables como la felicidad, la fuerza del carácter y el optimismo, de igual manera, se ocupa de los aspectos positivos de la experiencia humana.

Resiliencia: Es la capacidad para recuperarse de la adversidad, el conflicto y el fracaso (Luthans F. , 2002). Las personas resilientes abordan de manera eficaz la adversidad, la incertidumbre y el fracaso. Se enfrentan con más vigor a los principales desafíos y cambios (por ejemplo, aumento de las responsabilidades). Atraviesan las adversidades con la sensación de que la vida vale la pena vivirla (Citado por Pina, Rego & Pereira, 2013).

Distancia cultural: El grado en el que las normas y los valores de un país difieren de otro país. Entre mayores sean las diferencias culturales, mayor dificultad habrá de entendimiento, control y predicción de comportamiento (Hofstede G. , 2001).

Resumen

Los estudios del liderazgo dentro de un contexto empresarial se han desarrollado para alcanzar la perdurabilidad empresarial, generar bienestar, lograr el éxito esperado, valorar el capital humano, los talentos y los recursos existentes, etc. Sin embargo, aún existen muchos aspectos que se deben analizar. Uno de ellos es entender los conceptos del optimismo, del tipo de liderazgo y las diferencias culturales de diversos países. Por otro lado, no hay evidencia precisa de la repercusión que tiene el tipo de liderazgo en los seguidores según la cultura presente, que permita comprender las relaciones existentes entre estas variables.

Este texto que se presenta se basa en una revisión conceptual de los diferentes tipos de liderazgo; transaccional y transformacional, de la psicología positiva, del capital psicológico y del optimismo. Así mismo, presenta los diferentes estudios que se han realizado acerca de la relación que existe entre el liderazgo y el optimismo generado en los empleados para lograr

mayores y mejores resultados, y una relación del liderazgo en diferentes culturas con poca distancia cultural frente a Colombia.

Palabras clave: Liderazgo, psicología positiva, optimismo, cultura, Suramérica

Abstract

The leadership's studies within a business context have been developed to achieve business sustainability, to generate wealth, to achieve the expected success, to value human capital, talent and existing resources, etc. However, there are still many aspects to be analyzed. One of them is to understand the concepts and the relationship between the optimism, leadership's style and cultural differences among countries. On the other hand, neither there is enough evidence about the impact of leadership styles on followers and organizations according to the culture, to understand the relationship between those variables.

The article that is presented is based on a conceptual review of different leadership types; transactional and transformational leadership, positive psychology, psychological capital (PsyCo) and optimism. Likewise, this article presents the different studies that have been performed about the relationship between leadership and the employees' optimism to achieve greater and better results. Finally, it presents a relationship of leadership in different cultures with low cultural distance against Colombia.

Key words: Leadership, positive psychology, optimism, culture, South America

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial se han estudiado los diferentes aspectos que envuelven a las empresas y las lleva a ser perdurables en el tiempo y a tener capacidad para adaptarse al cambio, ya que muchas empresas no logran mantenerse en el mercado por un largo periodo de tiempo, usualmente por no ajustar de una manera adecuada su estructura interna con el entorno que las rodea o no entender las necesidades del mercado al cual se están dirigiendo.

El liderazgo es tomado como uno de los componentes de la dirección que permite hacerle frente a los retos que implica alcanzar la perdurabilidad, además, se aborda desde dos perspectivas distintas y complementarias: el líder como sujeto y el liderazgo como proceso (Facultad de administración, 2013). Este liderazgo puede ser transaccional o transformacional y afectar de alguna forma el optimismo en los seguidores, éste tomado como un recurso psicológico que se encuentra dentro de la psicología positiva, la cual se relaciona con el bienestar de las personas.

Dicho lo anterior, este proyecto busca identificar si los diferentes estilos de liderazgo afectan el optimismo en los seguidores y si existen diferencias entre distintos países de Sur América (Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela), de tal manera que la empresa logre desempeñarse mejor. El método utilizado es descriptivo.

1.1. Planteamiento del problema

Al ser el liderazgo uno de los componentes de la dirección que afecta la perdurabilidad de una organización, es importante estudiar cada perspectiva desde la cual se puede analizar el liderazgo; ya sea como sujeto o como proceso (Facultad de administración, 2013), la relación que existe con sus seguidores y la situación que enfrenta, así como los elementos que favorecen la adaptación de la organización al entorno, la innovación y el aprendizaje dentro de ésta.

Debido a los pocos estudios realizados en Sur América acerca de los estilos de liderazgo y la repercusión que tiene en los seguidores, y de manera más específica, en uno de los componentes del denominado capital psicológico, como lo es el optimismo, se hace necesario el estudio de éste ya que el recurso más importante que tiene cualquier organización es el ser

humano, y es él el que va a influenciar en cualquier actividad que se desarrolle en una organización (Sánchez Manchola, 2008).

Por otro lado, las diferencias culturales existentes entre los países, como lo muestra Hofstede a través de cinco dimensiones, distancia de poder, individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad, orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo y control de la incertidumbre (Hofstede G. , Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations , 2001), generan un efecto distinto en las organizaciones y el comportamiento de éstas, de igual manera sucede con la forma de manejar un grupo o de liderarlo para obtener los resultados esperados.

La orientación a largo plazo o corto plazo en una sociedad es vista como la tendencia a ahorrar y ser perseverante (orientación a largo plazo), mientras que una sociedad con orientación a corto plazo tiende a ser tradicionalista y tener mayor diplomacia (Hosftede, 2013). Sin embargo, esta dimensión, a finales de los noventa, no fue medida en los estudios realizados (Farías Nazel, 2007), además, se implementaron otras dos dimensiones: el pragmatismo vs normatividad y la indulgencia vs la moderación.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que el capital psicológico, es decir, la resiliencia, el optimismo, la esperanza y la auto eficacia que se genera en los subordinados está influenciado por el tipo de liderazgo de cada jefe (Avey, Patera, & West, 2006) y varían según la organización y el país o la región en la que se encuentra ubicada.

Sin embargo, un estudio realizado en 10 países latinoamericanos acerca de la cultura y del liderazgo organizacional (Ogliastri, y otros, 1999) encontró la relativa homogeneidad cultural (percepción de situación actual y valores que desearían que tuvieran sus sociedades) y de liderazgo (líder orientado al trabajo en grupo, buen administrador, interesado en altos resultados, entre otros) existente entre México, Colombia, Ecuador, Brasil, Bolivia, Argentina, Costa Rica, Guatemala, El Salvador y Venezuela.

Por lo anterior, se hace necesario un estudio en el cual se describa y relacione el optimismo, con los estilos de liderazgo en diversos países de Sur América como Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, en otros términos, se busca describir cómo estos estilos de liderazgo afectan el optimismo en los seguidores de cada país.

1.2. Justificación

Toda empresa, a través de su gestión, busca ser perdurable. Perdurabilidad, [según el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial de la Universidad del Rosario], es aquella que […] obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno […]. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social (Mendez Álvarez, Restrepo, Garzón Castrillón, & Veléz, 2005).

Por su parte, el cambio permanente en el entorno y el manejo adecuado de éste desde la organización es un mecanismo para mejorar la competitividad y el desempeño, y para alcanzar la legitimidad social, […] se alude al cambio en las estructuras organizacionales, en la cultura de los miembros de la organización, en los espacios psíquicos de los individuos, en los mecanismos de interacción social tanto formales como informales, [entre otros] (Vértiz Galván, 2008).

Por otro lado, los estudios acerca de las personas en la organización empezaron a ser tema de interés a partir de la década del cuarenta y principios del cincuenta (Aktouf, 2001) (Dávila León de Guevara, 2001); en este entonces se establecieron los fundamentos de la dirección del personal a través de dos enfoques: el de las relaciones humanas y el de las ciencias de la conducta. Antes de interesarse por las personas, los estudios estaban enfocados únicamente en aspectos técnicos.

Desde entonces, el rol del ser humano al interior de la organización ha sido de gran importancia para alcanzar los objetivos dentro de la misma. Por tal motivo, se han desarrollado teorías, métodos de medición, entre otros, para optimizar la gestión humana en el entorno laboral. Uno de los descubrimientos que se encontraron fue que las actitudes positivas, el bienestar y la satisfacción de los trabajadores tienen la potencialidad de generar mejores desempeños, y no solo eliminar los factores causantes de insatisfacción o modificar aspectos medioambientales con la intensión de mejorar la productividad (Aguilar Bustamante & Renteria Pérez, 2009).

Por lo anterior, saber qué tipo de liderazgo se maneja en una organización, si este liderazgo cambia en países diferentes y si la forma de liderar afecta el optimismo de los empleados, se hace necesario para identificar de qué forma se puede manejar los recursos humanos para que

estén satisfechos dentro de su empresa, generando mayor y mejor desempeño con el objetivo de ser perdurable dentro de un mercado.

1.3. Objetivo

Del proyecto: Describir las relaciones que existen entre el estilo de liderazgo de los directivos y los niveles de optimismo de los colaboradores en un grupo de estudiantes de escuelas de administración suramericanas.

De la monografía: hacer la revisión teórica de conceptos relacionados con los tipos de liderazgo, el optimismo y las diferencias culturales existentes entre Colombia, Chile, Ecuador y Venezuela , así como la relación entre éstas.

1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

El presente proyecto busca identificar una de las capacidades que encierra el liderazgo, como lo es el optimismo, en organizaciones dentro de nuestra cultura y culturas con poca distancia cultural a Colombia en pro de brindar bienestar a los subalternos por medio de un liderazgo efectivo.

Así mismo, este proyecto se encuentra en el programa de bienestar y calidad de vida ya que "el proceso de liderazgo constituye una fuente potencial para promocionar la salud en el lugar de trabajo, entendida ésta como el juicio subjetivo de bienestar sobre diversas dimensiones personales" (Blanco, 1985). Adicionalmente, comprender el liderazgo como proceso implica estudiar cómo los estilos de liderazgo ejercen efecto sobre la organización, incluidas por supuesto las personas y cómo ello redunda en su bienestar (Barbosa, 2012).

Además, el objetivo más importante de una organización es perdurar y maximizar sus utilidades, y una forma que ayuda a lograr este objetivo es saber en qué medida afecta un líder dentro de una organización el optimismo de los subalternos para generar ambientes que mejoran la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados.

Con base en lo anterior, el bienestar en los empleados está tanto en el placer como en los propósitos, además, el bienestar psicológico en el trabajo se deriva de sentimientos positivos y estos resultan de hacer algo que se considera valioso (Robertson & Flint-Taylor, 2008). Así,

el liderazgo y el optimismo buscan que una organización sea exitosa valorando los talentos y los recursos existentes para actuar como equipo, apoyarse los unos a los otros, compartir y participar activamente dentro de una organización, creando bases para ser perdurable y enfrentarse al cambio.

2. ESTILOS DE LIDERAZGO

A través del tiempo se han realizado diferentes estudios acerca de las personas dentro de la organización, como los de Lewin en 1951 (Teoría de campo en las ciencias sociales), Argyris en 1957 (La personalidad y la organización: el conflicto entre el sistema y el individuo), Maslow en 1954 (Motivación y personalidad), Mc Gregor en 1960 (El lado humano de las organizaciones), Likert en 1965 (Teoría sobre el clima laboral), entre otros.

En dichos estudios se observa que los gerentes deberían aprender a utilizar las capacidades del personal, poniendo mayor énfasis en las virtudes que éstos debían desarrollar para lograr su exitoso direccionamiento, y se destacó la capacidad de comunicación, crear un ambiente positivo de trabajo, resolver conflictos, etc. Así, uno de los retos existentes para los dirigentes es la definición y administración del comportamiento y las relaciones entre personas (Sánchez Manchola, 2008).

Para lograr lo anterior se encuentra el liderazgo, que es la habilidad de un individuo para influir, motivar y permitir a los demás contribuir hacia la efectividad y éxito de la organización a la que pertenecen (House, y otros, 2004). Dicho lo anterior, se puede considerar que el estudio de los estilos de liderazgo es importante en relación a las personas en una organización. Existen dos tipos de liderazgo; el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

El liderazgo transaccional ofrece recompensas, si y solo si, los subalternos se desempeñan adecuadamente y/o se esfuerzan lo suficiente, además, el líder no busca el cambio en los métodos de trabajo existentes de los subalternos, siempre y cuando se cumplan las metas de desempeño. Únicamente interviene si algo está mal (Arnold, 2012). Adicionalmente, se identifica qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar objetivos, es decir, se especifican las funciones y tareas, se establece una estructura organizacional, se recompensa

el desempeño y se aporta a las necesidades de los seguidores (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

En cuanto al liderazgo transformacional (el otro estilo de liderazgo) se basa en la capacidad para producir cambios sustantivos. Este liderazgo está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder (Daft , 2006). Los líderes transformacionales apoyan a los seguidores dando un ejemplo personal con el fin de que los seguidores se motiven y se sientan emocionalmente apegados al líder (Bass B. M., 1985).

En el liderazgo transformacional el líder expresa su visión de manera clara e inspira a sus seguidores por medio de la motivación, formando un clima favorable para el cambio organizacional y conformando la cultura corporativa (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Adicionalmente, este liderazgo tiene motivación inspiradora, carisma (sacrificios personales), estimulación intelectual (libre pensamiento y razonamiento antes de tomar cualquier decisión) y consideración individual (trata a cada seguidor con base en sus propios meritos) (Arnold, 2012).

Gran parte del trabajo del líder incluye interacciones o transacciones con las personas relacionadas con el trabajo y la rutina. Sin embargo, en ocasiones el líder tiene que dirigir cambios, como crear un equipo de trabajo o definir la cultura de la organización. Así, Bernard Bass desarrolló un enfoque de liderazgo transaccional y transformacional basado en las nociones de James MC Gregor y House.

Bass define el liderazgo transaccional en términos de la conducta del líder sobre los subordinados en situaciones de estabilidad (Citado por Rodríguez Fernández, 1999), además, el liderazgo transaccional implica intercambios líder-seguidor necesarios para lograr el desempeño de rutina acordado entre ellos (Citado por Schermerhom, Hunt, & Osborn, 2004).

El liderazgo transaccional es nombrado dentro de la teoría del liderazgo de rango total de Bass. Esta teoría espera que los seguidores obtengan mejores resultados cuando los directores establecen patrones del liderazgo transaccional. A medida que los líderes interactúan con los seguidores, Bass sostiene que existen ocho factores de liderazgo que constituyen el rango total: recompensas contingentes, administración pasiva por excepción, administración activa por excepción, laissez-faire, consideración individualizada, influencia idealizada, estimulación intelectual y motivación inspiradora (Citado por Oberfield, 2012)

Las recompensas contingentes buscan proporcionar diferentes tipos de recompensa como intercambio del acuerdo acerca del cumplimiento de metas, la administración por excepción activa observa las desviaciones con respecto a las reglas y normas, así como emprender acciones correctivas, la administración por excepción pasiva interviene cuando no se cumplen las normas, dejar hacer, dejar pasar busca abdicar las responsabilidades y evitar las decisiones (Citado por Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2004)..

La consideración individualizada diagnostica y eleva las necesidades de cada seguidor, la influencia idealizada es un modelo para los seguidores de inculcar el orgullo. La estimulación intelectual alienta a los seguidores a ver el mundo de manera diferente y, finalmente, la motivación inspiradora estructura una visión motivadora para los seguidores (Citado por Oberfield, 2012).

En cuanto al liderazgo transformacional, Bernard Bass afirma que este ocurre cuando los lideres amplían y elevan los intereses de sus seguidores, cuando generan conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo, y cuando motivan a sus seguidores a ver más allá de sus propios intereses por el bien de los demás (Citado por Schermerhom, Hunt, & Osborn, 2004)

Adicionalmente, para Bass el liderazgo transformacional es el conjunto de capacidades que permiten al líder reconocer la necesidad de cambios, diseñar la orientación para el cambio y ejecutarlo de forma efectiva, además, es un intercambio de recompensas por la implicación y el compromiso (Citado por Rodríguez Fernández, 1999).

Al igual que el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional tiene cuatro rasgos. Bass y Riggio plantean las características que presentan los líderes transformacionales; a nivel conceptual los líderes buscan ser ejemplos a seguir (carisma), proveen significado a las acciones de sus subordinados (inspiración), alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (estimulación intelectual) y suelen preocuparse por las necesidades individuales de sus subordinados (consideración individualizada) (Bass & Riggio, 2006).

El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor, la inspiración comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar el esfuerzo, y expresa propósitos importantes en formas simples. La estimulación intelectual busca promover la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de

problemas. Finalmente, la consideración individualizada proporciona atención personal, trata de manera individual a cada empleado y "entrena" y asesora (Citado por Schermerhorn, Hunt, & Osborn).

Los lideres transaccionales intentan motivar a sus subalternos observando su desempeño, identificando las recompensas que desean y distribuyéndolas a cambio del comportamiento deseado. Los líderes definen las metas laborales y el comportamiento que se considera adecuado para alcanzarlas. Los líderes transformacionales van más allá de este uso adecuado de incentivos desarrollando, inspirando y desafiando el intelecto de los seguidores para que estén deseosos de ir más allá de su propio interés. En beneficio de una misión, una visión o un propósito colectivo más alto (Arnold, 2012).

Ahora bien, existe un elemento específico del liderazgo transformacional que es el "liderazgo carismático" (Conger & Kanungo, 1987). Sin embargo, el constructo de carisma es difícil de definir a lo que Gardner y Avolio (1998) afirman que las percepciones del carisma esta en el ojo del espectador, por lo tanto, no siempre surge directa o únicamente de la conducta del líder.

Robert House estudió las características carismáticas, entre las cuales se encuentra la confianza en sí mismo, la capacidad de expresas una visión e iniciar el cambio, comunicar altas expectativas, tener convicciones fuertes, estar en contacto con la realidad, la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, el entusiasmo y la emoción (House R. J., 1976).

Un líder puede transformar a los miembros de su grupo mediante la confianza, admiración y lealtad que genere en sus seguidores, la concienciación de la importancia y el valor de los resultados de las tareas, la inducción a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y la activación de sus necesidades superiores (Citado por Rodríguez Fernández, 1999).

3. PSICOLOGÍA POSITIVA

Al estudiar los recursos humanos y las cualidades de los seres humanos se debe tener en cuenta la psicologia positiva. A partir de la psicología positiva se dan varios enfoques; el Comportamiento Organizacional Positivo (POB), las organizaciones positivas y el capital psicológico (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

En primer lugar, la psicología positiva es propuesta y desarrollada por Martin Seligman y su equipo de colaboradores. Esta psicología estudia los estados saludables como la felicidad, la fuerza del carácter y el optimismo. Se ocupa de los aspectos positivos de la experiencia humana: desde el bienestar subjetivo y la satisfacción con la vida hasta la alegría, la experiencia óptima, la felicidad, el optimismo, la esperanza y la calidad de vida en su conjunto (Anolli, 2007).

Así mismo, la psicología positiva estudia las instituciones que facilitan el desarrollo los rasgos positivos individuales (familia, colegio, negocios, comunidad, sociedad), y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Además, estudia las fortalezas y virtudes humanas, las cuales permiten adoptar una amplia perspectiva respecto al potencial humano, sus motivaciones y capacidades (Sheldon, 2001).

En cuanto a las fortalezas, éstas proporcionan la explicación para la estabilidad de la vida bien vivida y son el principio fundamental de la condición humana que representa un camino hacia una vida psicológica óptima, además, son los aspectos psicológicos que definen las virtudes. Mientras que las virtudes son características del carácter y valores universales como la sabiduría, el coraje, la humanidad, la justicia, la templanza y la trascendencia (citado por Martínez Martí, 2006).

Para clasificar si una característica es una fortaleza o no, existen varios criterios. Una fortaleza debe ser reconocida en todas las culturas, debe construir a la realización personal, la satisfacción y la felicidad, debe ser moralmente valorada por sí misma, no debe desvalorizar a otras personas, debe poder identificarse su opuesto en negativo, debe ser un rasgo que se manifieste en el comportamiento, entre otros (Martínez Martí, 2006).

Según Seligman, existen tres tipos de vida; la vida placentera, donde se busca experimentar todo el placer y las emociones positivas posibles, la buena vida, que se enfoca en conocer las fortalezas y utilizarlas para recomponer aspectos que no son tan agradables y aprovecharlas al máximo y la significación, la cual reúne las características de la buena vida con el objetivo de "pertenecer a" y "estar en servicio de" (Seligman M. , Martin Seligman habla sobre la psicologia positiva, 2004).

Uno de los principales aportes de la psicología positiva es establecer que el sentimiento de felicidad o bienestar duradero es bastante estable en las personas y se puede modificar por circunstancias específicas, sin embargo, luego de un tiempo vuelve a su nivel de línea base. Así, el temperamento es uno de los factores más importantes de los niveles de experiencias positivas que una persona puede sentir (Seligman M. , La auténtica felicidad, 2002).

Por su parte, el comportamiento organizacional positivo (POB) se refiere al estudio de los recursos humanos y las capacidades psicológicas positivas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con eficacia para mejorar el rendimiento del lugar de trabajo (Luthans & Youssef, Emerging Positive Organizational Behavior, 2007), mientras que las organizaciones positivas se enfocan en el lugar de trabajo y el logro de resultados dentro de éste.

El comportamiento organizacional positivo (POB) reconoce que a través del tiempo se han realizado investigaciones acerca de organizaciones que desarrollan muchos constructos. Así, POB solo intenta dar un nuevo énfasis a la importancia de un acercamiento positivo a las organizaciones (Youssef & Luthans, 2007).

De esta manera, la psicología positiva se ha extendido al estudio de la psicología del trabajo, orientándose al desarrollo de los recursos personales y laborales de los trabajadores con el objetivo de facilitar su adaptación a la organización, generar compromiso laboral y aumentar su bienestar (Luthans F. , 2002).

En cuanto al estudio de las organizaciones positivas (Positive organizational scholarship), este busca estudiar lo positivo, próspero, floreciente y vitalizante en las organizaciones, además “positive” se refiere a la posibilidad de optimizar los procesos y los resultados de la organización, “organizational” se refiere a las dinámicas interpersonales y estructurales que se activan en el contexto de la ocurrencia de fenómenos positivos y “scholarship” es lo relacionado con las investigaciones (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003).

Existen unos supuestos positivos frente a unos supuestos normales que parten de las premisas de que los seres humanos adoptan o son influenciados en el modo como actúan. Si los gerentes manejan la teoría de que los seres humanos son únicamente individualistas, es probable que existan espacios organizacionales dominados por el individualismo y una fuerte competencia. En contraste, los gerentes con supuestos positivos se centra en las fortalezas de

los empleados y crea las condiciones para desarrollar contextos positivos dentro de la organización (Pina, Rego, & Pereira Lopes, 2013).

Tabla 1Supuestos normales (realistas) versus positivos

Supuestos normales (realistas)	Supuestos positivos
Las personas están centradas en su interés personal	Las personas están dispuestas a sacrificarse por el bien común
Las relaciones humanas se basan en intercambios.	Las relaciones humanas se basan en contribuciones.
Las personas prefieren mantener el status quo.	Las personas inician cambios.
Las personas asumen la centralidad de la jerarquía.	Las personas asumen la importancia de igualdad.
Las organizaciones compiten por los recursos escasos.	Las organizaciones expanden los recursos para que sean más abundantes.
La comunicación requiere precaución y cuidado de políticas.	La comunicación debe ser auténtica.

Tomado de "Comportamento organizacional positivo"

Ahora bien, el capital psicológico fue propuesto por Luthans y Youssef para reconocer de manera más directa que la positividad puede desarrollarse e impactar el desempeño (Luthans & Youssef, 2004). El capital psicológico busca ir más allá del ser humano (lo que sabe) y lo social (a quién conoce) el capital de quién eres (el yo real) y lo que intentas ser (el posible yo) (Avolio & Luthans, 2006). Además, es un modelo que subraya la importancia de la personalidad en los procesos de bienestar ocupacional y que propone cuatro variables personales positivas: auto eficiencia, optimismo, esperanza y resiliencia (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

El capital psicológico es un estado de desarrollo individual psicológico positivo y se caracteriza por tener confianza para asumir y poner el esfuerzo necesario en las diferentes tareas para realizarlas exitosamente, hacer una contribución positiva sobre lo que sucede hoy y en el futuro, ser perseverante para cumplir los objetivos propuestos y, cuando sea necesario, re direccionar el camino y recuperarse e ir más allá cuando existen problemas y adversidades (Luthans, Youssef, & Avolio, Psychological capital: developing the human competitive edge , 2007).

Luthans afirma que la auto eficacia se da en la confianza de cada persona para asumir las tareas asignadas y colocar el esfuerzo necesario para tener éxito en éstas, el optimismo se refiere al éxito del presente y del futuro (se extenderá este concepto más adelante), la

esperanza se da por medio de la perseverancia hacia los objetivos, así como el direccionamiento necesario para lograr estos objetivos y tener éxito, y la resiliencia que se da cuando la persona logra sostenerse y recuperarse de los problemas y las adversidades presentes para alcanzar sus objetivos (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

El capital psicológico brinda una nueva perspectiva para entender y manejar los recursos humanos de diferentes maneras. En primer lugar, va más allá del capital social; genera nuevas oportunidades a través de las relaciones sociales y la creación de redes entre los individuos, los departamentos y las organizaciones (Coleman, 1988), así mismo, va más allá del capital humano, ya que el capital humano no se trata solo de conocimientos, habilidades y capacidades.

Además, el capital psicológico es positivo ya que deja a un lado el énfasis negativo de las patologías y ofrece una perspectiva que no se centra en los problemas y las debilidades (aunque los tiene en cuenta) sino en el potencial humano. De igual manera, el capital psicológico es único ya que expande el comportamiento organizacional más allá de los estudios tradicionales de la motivación, de la cultura organizacional, de la participación, entre otros (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

La psicología positiva busca complementar el enfoque de la psicología desde la preocupación solo en solucionar las cosas que van mal en la vida con la perspectiva de lo que "funciona bien" en las personas o de la construcción de cualidades positivas. Esto con el fin de mirar a las personas como un todo integral (Polo Vargas, Palacio Sañudo, De castro Correa, Mebarak Chams, & Velilla Guardela, 2013).

La psicología positiva presenta varias características como las siguientes: amor e intimidad, trabajo satisfactorio, ser un buen ciudadano, sabiduría, mentalidad de futuro, liderazgo, juego, integridad ética, individualidad, gusto estético, espiritualidad, creatividad, coraje, conocimiento y comprensión de áreas de la vida fuera de uno mismo, bienestar subjetivo, altruismo y auto-regulación de la conducta. Así, la psicología positiva tiene la función de procurar mantener sano al trabajador, y específicamente, que encuentre en su actividad un medio de realización (Polo Vargas, Palacio Sañudo, De castro Correa, Mebarak Chams, & Velilla Guardela, 2013).

Las organizaciones que se centran en apreciar y cultivar los rasgos positivos en la organización, tales como la esperanza, la resistencia, la auto eficiencia y el optimismo antes de una crisis, pueden tener más éxito en la obtención de apoyo de los empleados durante y después de una crisis que se presente en la organización (French & Quigley Holden, 2012).

4. OPTIMISMO

El optimismo es una variable del capital psicológico sobre la cual se han desarrollado diferentes concepciones. Según Peterson, el optimismo tiene dos enfoques; el primero se relaciona con una característica positiva del ser humano y el segundo como un rasgo que las personas poseen en diversos grados (Peterson, 2000). A partir del enfoque de Peterson se desarrollaron varias teorías como la del optimismo disposicional de Carver y Sheier, la teoría de los estilos explicativos de Seligman o la teoría del optimismo no realista o sesgo optimista de Weinstein.

Cada experiencia positiva vivida tiene pensamientos, sentimientos y comportamientos antes, durante y después de dicha experiencia que se generan en la persona que lo vivió. Responder a preguntas cómo, ¿Cuáles son las posibles razones que llevaron a la ocurrencia de esa experiencia?, ¿Cuáles de esas razones fueron controladas por ti?, ¿Cuáles de esas razones fueron controladas por otros (suerte, circunstancias externas, otras personas, etc.)?, ¿en qué grado cree que esas razones contribuyeron a la ocurrencia de esa experiencia?, entre otras, mostrará el grado de optimismo que maneja cada persona (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

De la misma forma existen preguntas que muestran el optimismo de las personas frente al futuro con las experiencias vividas anteriormente, como lo son ¿crees que esta experiencia puede volver a pasar en el futuro?, ¿Qué razones o factores que controles o no, deben darse para que ocurra de nuevo?, entre otras (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

La teoría del optimismo no realista y el sesgo optimista se derivan de la teoría del optimismo comparativo, este se relaciona con los efectos negativos del optimismo como resultado de la comparación con otros individuos. Así, el optimismo no realista se da cuando se cree que podrá obtener más resultados positivos que negativos en comparación con otros en las

mismas condiciones, generando una ilusión de control personal y de vulnerabilidad frente a resultados adversos (Aguilar Bustamante & Renteria Pérez, 2009).

Por su parte, la teoría dispocisional se relaciona con metas y expectativas; la conducta humana está en función de cumplir metas. Entre más importante sea un objetivo, mayor valor adquiere este en el contexto motivacional de la persona. En cuanto a las expectativas, que son las dudas de la posibilidad de lograr las metas, pueden afectar el esfuerzo dado para cumplir las metas, mientras que si las personas confían en sí mismas mantienen su esfuerzo a pesar de los obstáculos en el camino (Carver & Sheier, 2004).

Además, el optimismo disposicional se relaciona con las estrategias de afrontamiento favorables, como lo es la planificación, la reinterpretación positiva y el crecimiento personal, el afrontamiento focalizado en el problema y el afrontamiento adaptativo, y las estrategias de afrontamiento negativas, considerados des adaptativos, que se centran en las emociones, la negación, el distanciamiento conductual, el consumo de sustancias y el afrontamiento. (Chico, 2002).

Desde otra concepción, Anolli afirma que existen dos tipos de optimismo, el realista que es una disposición relativamente estable de una persona a explicar los acontecimientos negativos como algo ocasional y a esperar resultados positivos en la vida, así como la focalización hacia los aspectos favorables de la experiencia, manteniendo la esperanza, aspiraciones personales, esfuerzo con conseguir metas, entre otros (Anolli, 2007).

El segundo tipo de optimismo es el optimismo no realista, como se mencionó anteriormente, éste se da cuando las personas tienen expectativas, previsiones y se anticipan al futuro (como una persona optimista realista) pero no afronta la realidad y se aleja de ella, es decir, se genera un exceso de confianza y de estimación frente a la mayoría de personas sobre las probabilidades de conseguir lo que quiere (Weinstein & klein, 1996).

Asimismo, Peale da su posición afirmando que el optimismo es una tendencia a creer en los mejores resultados posibles en un contexto de incertidumbre (Peale, 2006). Las personas optimistas, según Furnham, enfatizan los aspectos favorables de las situaciones, acciones y eventos que ocurren, así como también creen en los mejores resultados posibles en el futuro (Furnham, 1997).

Según Tiger, el optimismo es un estado de ánimo positivo y la disposición de esperar del entorno físico y social algo agradable que sea motivo de placer y fuente de beneficio para uno mismo (Tiger, 1995), sin embargo, "el optimismo depende de aquello que una persona valora como deseable para sí misma. En este sentido, el concepto incluye aspectos tanto emotivos y afectivos como cognitivos y de valoración" (Anolli, 2007).

En consiguiente, el optimismo influirá sobre la eficacia personal, la felicidad y la salud en general (Pritchett, 2007), esto debido a que los efectos del optimismo están dados especialmente en el nivel cognitivo ya que, un optimista es más probable que ejecute hábitos que mejoren la salud y aseguren el apoyo social.

Los optimistas suelen pensar que la adversidad puede ser manejada de manera exitosa, mientras que las personas que no son optimistas suelen anticipar el desastre. Estas diferencias tienen importantes implicaciones en la manera en que las personas afrontan el estrés. Cuando las personas afrontan la adversidad o la dificultad, éstas experimentan una variedad de emociones que van desde la excitación y el entusiasmo hasta la ira, ansiedad y depresión (Snyder & Lopez, 2005).

El balance ante los anteriores sentimientos aparece dado el grado de optimismo que tenga la persona; las personas optimistas usan el afrontamiento centrado en el problema y aceptan la realidad de las situaciones difíciles pero las colocan en la mejor perspectiva posible; por lo tanto, se concentran menos en las cosas negativas de la experiencia que han vivido (Snyder & Lopez, 2005). Dicho esto, el optimismo implica un sentido de control personal así como la habilidad para encontrar sentido a las diferentes experiencias vividas, generando una mejor salud mental (Seligman M. , Learned optimism: How to change your mind and your life, 1998).

La teoría de los estilos explicativos de Seligman afirma que las expectativas hacia el futuro están relacionadas con la explicación que las personas hacen acerca de los eventos. Estos pueden ser por causas internas o externas, explicaciones estables o inestables (tiempo de permanencia y resistencia) y explicaciones globales o especificas relacionadas con áreas de la vida involucradas en el evento (citado por Aguilar Bustamante & Renteria Pérez, 2009).

En este estilo los eventos positivos se atribuyen a causas personales, permanentes y penetrantes, mientras que los eventos negativos son atribuidos a causas externas, temporales, y a factores específicos de la situación. De la misma forma, un estilo de explicación negativa

puede interpretar los eventos positivos con causas externas, temporales y atributos específicos de la situación y explicar los eventos negativos en términos de lo personal, permanente y penetrante (Seligman M. , Learned optimism: How to change your mind and your life, 1998).

Por medio del estilo explicativo del optimismo, las personas pueden tener una vista positiva e interiorizar los buenos aspectos de sus vidas no solo del pasado y del presente, sino también del futuro. Por ejemplo, los empleados optimistas que reciben una retroalimentación positiva y reconocimiento por parte de su jefe le atribuirán este momento positivo a su trabajo ético y se asegurarán ellos mismos de que siempre podrán trabajar duro y ser exitosos, no solo en su trabajo sino en cualquier actividad que ellos elijan (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

En contraste con el estilo explicativo del optimismo, los pesimistas no se dan a ellos mismos el crédito de los eventos positivos que ocurren en sus vidas. Por ejemplo, una persona que reciba un ascenso puede argumentar que fue por suerte o porque otros candidatos no tenían la experiencia suficiente, por lo tanto, creen que esos eventos positivos tienen poca posibilidad de suceder de nuevo en el futuro. Además, los pesimistas tienden a culparse por los aspectos negativos de su vida y asumen que les va a afectar todos los aspectos de la vida; la salud, la carrera profesional, las relaciones personales, etc. (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

Los mecanismos que utiliza el optimismo para explicar los eventos o fallos negativos no se limitan a la persona sino que también incluyen causas externas, como otras personas o factores situacionales. Por lo tanto, el optimismo realista o flexible puede ayudar a proteger a un individuo muy esperanzado de luchar por objetivos poco realistas (Seligman M. , Learned optimism: How to change your mind and your life, 1998).

Partiendo de lo anterior, el modo habitual para explicar la propia experiencia, marca una pauta explicativa que desde el punto de vista teórico, cuenta con tres dimensiones principales: la permanencia, la amplitud y la personalización (Seligman M. , Martin Seligman habla sobre la psicologia positiva , 2004). La permanencia se refiere a la temporalidad de las causas del suceso (causas permanentes y circunstanciales), la amplitud argumenta el alcance de la explicación dada sobre el suceso y la personalización equivale a los factores externos o internos que se encuentran dentro de la explicación del suceso.

Las personas con alto optimismo están dispuestas a expresar sus agradecimientos y apreciaciones a otras personas que ayudaron en el éxito de sus actividades y a los factores que contribuyeron en el mismo. Además, son capaces de aprovechar las oportunidades que la

situación les brinde, desarrollar sus habilidades y capacidades, así, mejorar sus oportunidades en el futuro (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

En el contexto organizacional, es muy importante tener en cuenta este concepto de optimismo ya que este puede ser aprendido y desarrollado teniendo una mirada comprensiva hacia el pasado, positiva hacia el presente y plena de oportunidades hacia el futuro, esto dado por Schneider y citado por Luthans y sus colaboradores (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Además, el optimismo es una de las fortalezas que proporciona mayor bienestar (Peterson, 2000).

Las organizaciones que pueden crear una ventaja competitiva sostenible necesitan enfocarse en el panorama interno, permanente y penetrante para liderar los eventos positivos en el presente y en el futuro, y deben aprovechar el carácter inimitable del capital humano, social y psicológico de sus valiosos empleados y líderes para gozar de una ventaja competitiva a largo plazo (Luthans & Youssef, 2004).

En cuanto a los momentos de crisis o turbulencia dentro de una organización, los empleados optimistas y pesimistas reaccionan de manera muy diferente. Los optimistas están dispuestos a adoptar los cambios, identificar las oportunidades que el futuro les dará y concentrarse en aprovechar esas oportunidades, mientras que los empleados que no son optimistas harán todo lo contrario (Luhans, Youssef, & Avolio, 2007).

Por su parte, el optimismo en los líderes también afecta a los empleados, y por ende, a la organización. Los líderes que son positivos serán más efectivos en las relaciones interpersonales, en la toma de decisiones, en el manejo de información para identificar contingencias, entre otros (Avolio & Luthans, 2006). Como líder auténtico, el optimismo contribuye en el resultado de la conciencia de sí mismo (toma la precisión y la objetividad de la retroalimentación de diversas fuentes) (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

Los líderes con alto nivel de optimismo son tomadores de riesgo, pero tienden a tomar solo riesgos calculados y necesarios. Ellos saben que son agentes de cambio y su optimismo los motiva a desarrollar y mejorar ellos mismos y a sus seguidores, además, se enorgullecen cuando sus seguidores (empleados) lograr realizar una tarea con éxito sin buscar ganar crédito por lo que hicieron los demás. Esto les permite empoderarse, delegar y confiar en sus seguidores para que alcancen los objetivos deseados (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

De tal forma, el optimismo, dentro del capital psicológico, es realista, flexible, adaptativo y responsable. Además, tiene en cuenta los eventos positivos y negativos y sus causas y consecuencias. Esto implica poder distinguir entre hechos y percepciones, evaluar los fracasos que están fuera de control, evaluar los sentimientos negativos ya que estos afectan de manera sustancial al optimismo, entre otros. Estos sentimientos pueden obstaculizar el aprendizaje dado por las situaciones y desalentar la toma de riesgos en el futuro (Aguilar Bustamante & Renteria Pérez, 2009).

El optimismo será pues, enmarcado en el capital psicológico, un estado de desarrollo de la persona caracterizado por hacer atribuciones positivas acerca de lo que está sucediendo ahora y en el futuro (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). De tal manera que el optimismo facilitará el logro de objetivos y la visión positiva del futuro, tanto de personas como de compañías.

5. PAÍSES DE ESTUDIO

Los países que se desean estudiar en este documento son Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Todos los países poseen diferencias culturales, por esta razón Hofstede decidió realizar un estudio para identificar las diferencias existentes teniendo como base cuatro dimensiones a evaluar. Además, al relacionarlo con el liderazgo, cada cultura determina el tipo de liderazgo, las características del liderazgo y su efectividad dentro de un determinado contexto (Molero, 2002).

Las dimensiones que plantea Hofstede son distancia de poder, individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad y control de la incertidumbre (Hofstede G. , Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations , 2001). Sin embargo, una investigación posterior en el Lejano Oriente identificó otras dos dimensiones básicas; pragmatismo e indulgencia vs moderación (Hofstede G. , Itim focus strategy culture changes, 2012). Así, al tener claridad sobre las diferencias culturales puede que un estilo de liderazgo sea eficaz en una determinada cultura y poco eficaz en otra.

La distancia del poder se refiere a cómo una sociedad maneja las diferencias entre las personas; es decir, el grado de aceptación en los miembros menos poderosos de una cultura. En las organizaciones el nivel de la distancia de poder está relacionado con la centralización de la autoridad y el grado de liderazgo autocrático. Un alto puntaje en este aspecto significa

que existe gran distancia de poder en la sociedad (Hofstede G. , The cultural realtivity of organizational practices and theories, 1983).

El individualismo define el nivel en el que las personas se integran a la sociedad y el sentimiento de pertenencia al grupo, así, cuidar de los propios intereses o de su familia más cercana, por el contrario, la cultura colectivista tiende a cuidar su familia extensa (primos, tíos, etc.) (Hofstede G. , The cultural realtivity of organizational practices and theories, 1983). Un bajo puntaje en este aspecto significa que la sociedad es individualista, por el contrario, tenderá a ser colectivista.

La masculinidad se enfoca en sociedades donde se presenta más competencia y asertividad frente a las sociedades femeninas. La división de roles entre sexos determina si la cultura tiene rasgos de masculinidad o feminidad. Un bajo puntaje en este aspecto significa que la sociedad tiende a la feminidad, mientras que un puntaje alto tiende a la masculinidad.

El control por la incertidumbre observa la aceptación de una sociedad hacia los riesgos, situaciones no estructuradas o fuera de lo habitual (Hofstede G. , The cultural realtivity of organizational practices and theories, 1983). Un alto puntaje en este aspecto significa que la sociedad tiende a buscar el control por la incertidumbre.

La indulgencia, identificada por Michael Minkov (Minkov & Blagoev, 2012), es vista en las sociedades como tolerancia o complaciente, de lo contrario, son culturas restringidas en donde las personas tratan de contenerse. Sin embargo, por ser tan reciente no se tiene amplia información acerca de ésta.

A través de un estudio realizado por Hofstede y sus colaboradores, se muestra en 100 países las cinco dimensiones de su respectiva cultura. A continuación se describirá los resultados obtenidos de los países en estudio.

5.1. Chile

Gráfica 1 Dimensiones culturales de Chile

Tomado de http://geert-hofstede.com/chile.html

Según el estudio realizado en Chile, se encontró que la distancia de poder existente en este país es bajo comparado con otros países de Latinoamérica. Chile tiene un pasado de autoritarismo que aún perdura en diferentes campos. En las organizaciones existen pirámides más altas y bajos grados de delegación. Existe una cultural social jerárquica y clases sociales rígidas.

En cuanto al individualismo se encontró que una gran proporción de la fuerza de trabajo observa un alto nivel de individualismo. Los trabajadores tienden a buscar una mayor autonomía y variedad en sus posiciones, son mucho más asertivos y no dudan en cambiar a sus empleados, una de las razones puede ser su incremento en el PIB y el hecho de que el desarrollo económico fomenta el individualismo. Sin embargo, todavía existen prácticas fraternales.

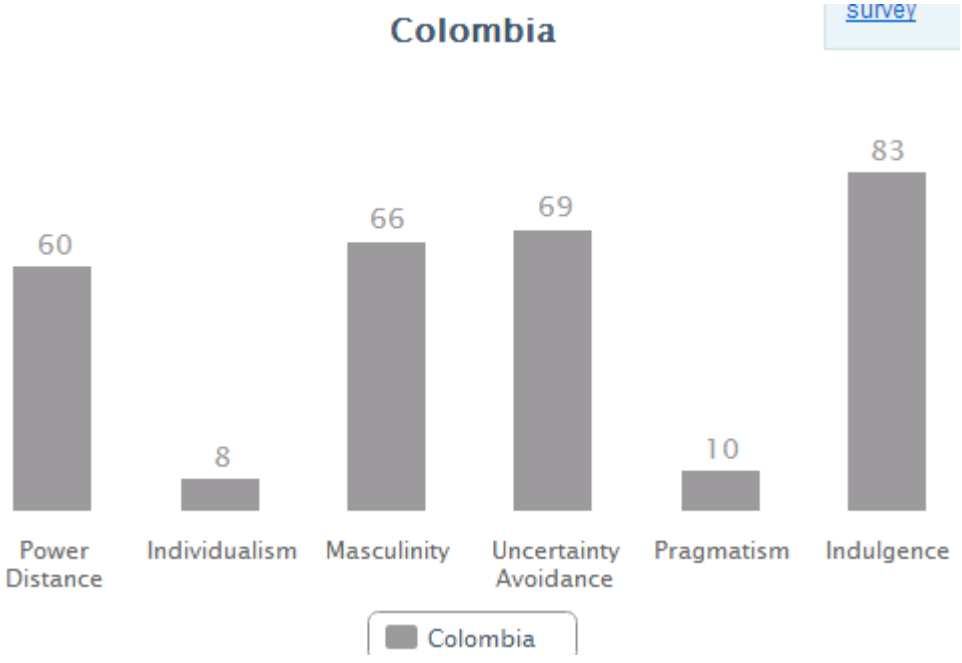
Por su parte, la sociedad chilena revela un carácter femenino; los hombres y las mujeres chilenas presentan un comportamiento modesto. En las sociedades femeninas se centran en "trabajar para vivir", la gente necesita tener un sentido de pertenencia dentro de algún grupo social y le da valor a las relaciones cálidas, buscando la aprobación de su grupo. Por lo tanto,

tienden a ser un apoyo como miembros de un equipo esforzándose por obtener consenso, la solidaridad y calidad de su vida laboral. Los conflictos se resuelven a través del compromiso y la negociación.

Al observar el control por la incertidumbre, Chile muestra una fuerte necesidad de reglas y sistemas legales para tener una vida estructurada, además, se encuentra dependencia de expertos, autoridades y los empleados no gerenciales. En cuanto al pragmatismo de la cultura, Chile presenta una cultura normativa; es decir, las personas sienten una fuerte necesidad de explicar todo lo que sucede a su alrededor, muestran gran respeto por las tradiciones, una proporción pequeña tiende a ahorrar para el futuro y presentan un enfoque en el logro de resultados rápidos.

Finalmente, la cultura chilena presenta una orientación indulgente, esto quiere decir que las personas exhiben su voluntad de realizar sus impulsos y deseos para disfrutar la vida. Ellos poseen una actitud positiva y tienden a ser optimistas (Hofstede G. , El centro Hofstede, 2013).

5.2. Colombia



Gráfica 2 Dimensiones culturales de Colombia

Tomado de http://geert-hofstede.com/colombia.html

Luego de haber realizado la investigación en Colombia se encontró que la distancia de poder es alta ya que creen que las desigualdades entre las personas es un hecho de la vida. Esta desigualdad es aceptada en todos los niveles de la sociedad, por lo que un líder sindical tendrá una gran cantidad de energía concentrada en comparación con su equipo de dirección del sindicato. Un fenómeno similar se observó entre los líderes empresariales y entre los más altos puestos del gobierno.

En cuanto al individualismo, Colombia presenta una calificación muy baja, esto quiere decir que es una sociedad muy colectivista, solo superada por Ecuador, Panamá y Guatemala. Al contrastar este resultado con la distancia de poder se puede decir que los grupos tienen fuertes identidades ligadas a las diferencias de clase. La lealtad dentro de estos grupos es muy importante. Las relaciones son más importantes que atender las tareas asignadas.

Respecto a la masculinidad vs feminidad, Colombia tiene una cultura masculina ya que los éxitos son manejados y dirigidos. Los colombianos son muy competitivos, sin embargo, son colectivistas y no individualistas. Esto significa que la competencia se realiza contra otros grupos. Las personas buscan la pertenencia a grupos que les den status y recompensas ligadas al rendimiento.

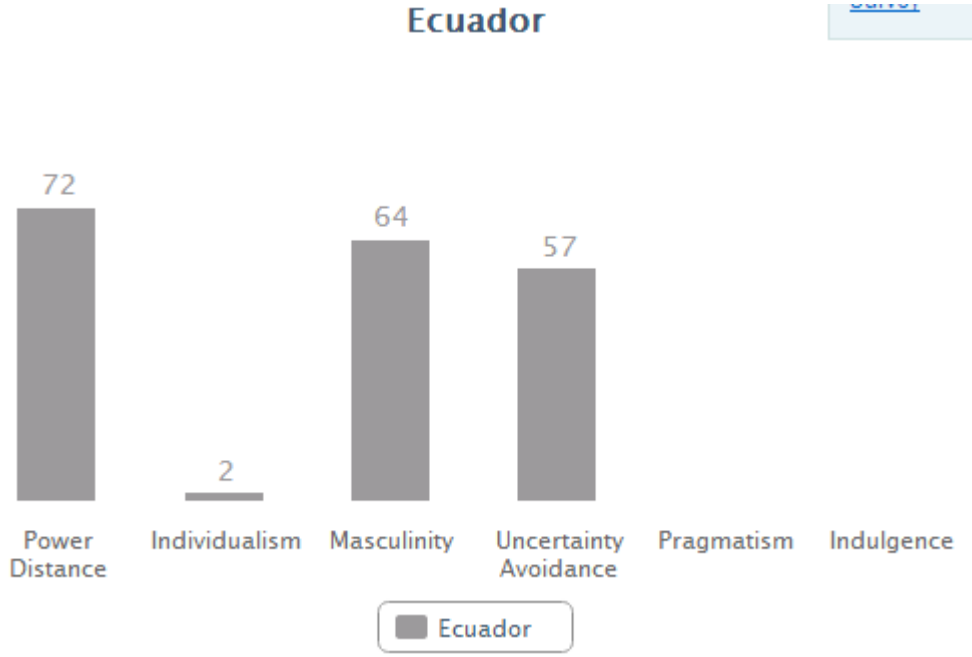
Colombia tiene una calificación alta en el control de la incertidumbre, lo que significa que buscan mecanismos para evitar la ambigüedad. Las emociones se expresan abiertamente, hay muchas normas y existe un estilo social conservador. Esto se refleja también en la religión ya que es respetada, conservadora y seguida por muchas personas. Las reglas existentes no son necesariamente seguidas, en términos de trabajo esto se traduce en una planificación detallada que no necesariamente se cumple en la práctica.

Al contrastar esta calificación con las anteriores se encuentra que es difícil cambiar el status quo a menos que una figura de autoridad sea capaz de reunir un gran grupo de personas llevándolos hacia el cambio.

Por su parte, la cultura colombiana se califica como una cultura normativa ya que la mayoría de personas tienen un fuerte deseo de explicar tanto como sea posible lo que sucede a su alrededor. Las personas en esta sociedad buscan todo el tiempo la verdad absoluta, presentan un gran respeto por las tradiciones y tienen un enfoque en el logro de resultados rápidos.

Finalmente, Colombia es un país indulgente esto quiere decir que generalmente tienen la voluntad de hacer realidad sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienden al optimismo. Además, ponen un mayor grado de importancia en el ocio, actúan como les plazca y gastan dinero como deseen (Hofstede G. , El centro Hofstede, 2013).

5.3. Ecuador



Gráfica 3 Dimensiones culturales de Ecuador

Tomado de http://geert-hofstede.com/ecuador.html

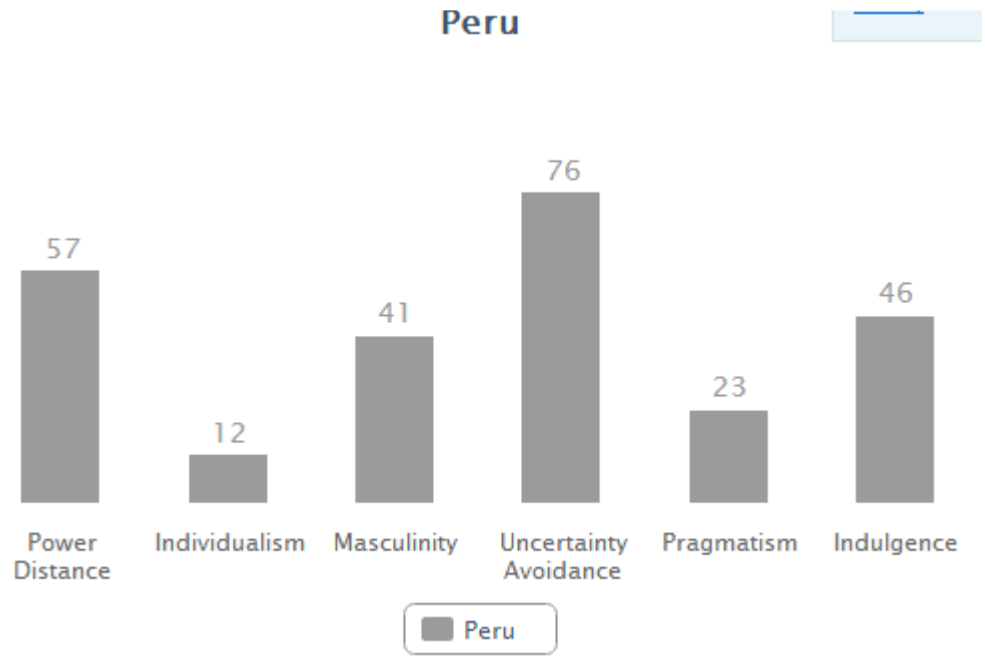
La distancia de poder en la cultura ecuatoriana tiene una calificación muy alta, así que los ecuatorianos creen, al igual que los colombianos, que la desigualdad es un hecho de la vida. A menudo esta desigualdad está ligada a la raza y las clases sociales. En cuanto al individualismo, Ecuador maneja una cultura muy colectivista, en contraste con la distancia de poder significa que los grupos tienen identidades de raza o de clases sociales. El conflicto se evita con el fin de mantener la armonía en el grupo y salvar las apariencias.

Ecuador tiende a ser una cultura masculina. Los ecuatorianos son competitivos entre grupos, mas o no individualmente. La gente busca pertenecer a grupos que les brinden status y beneficios dado su rendimiento. Por su parte, Ecuador plantea mecanismos para evitar la

ambigüedad, esto quiere decir que Ecuador tiende a evitar la incertidumbre. Las reglas no son necesariamente cumplidas, esto depende de la decisión de quienes tengan el poder y hacen sus propias reglas. Las tradiciones y supersticiones son respetadas, aunque no necesariamente respetan las de otros grupos. Ecuador, al igual que Colombia solo cambiara el status quo cuando una figura de autoridad les lleve hacia el cambio.

Finalmente, al ser el pragmatismo y la indulgencia dimensiones recientes, no se tienen datos acerca de éstas en Ecuador (Hofstede G. , El centro Hofstede, 2013).

5.4. Perú



Gráfica 4 Dimensiones culturales de Perú

Tomado de http://geert-hofstede.com/chile.html

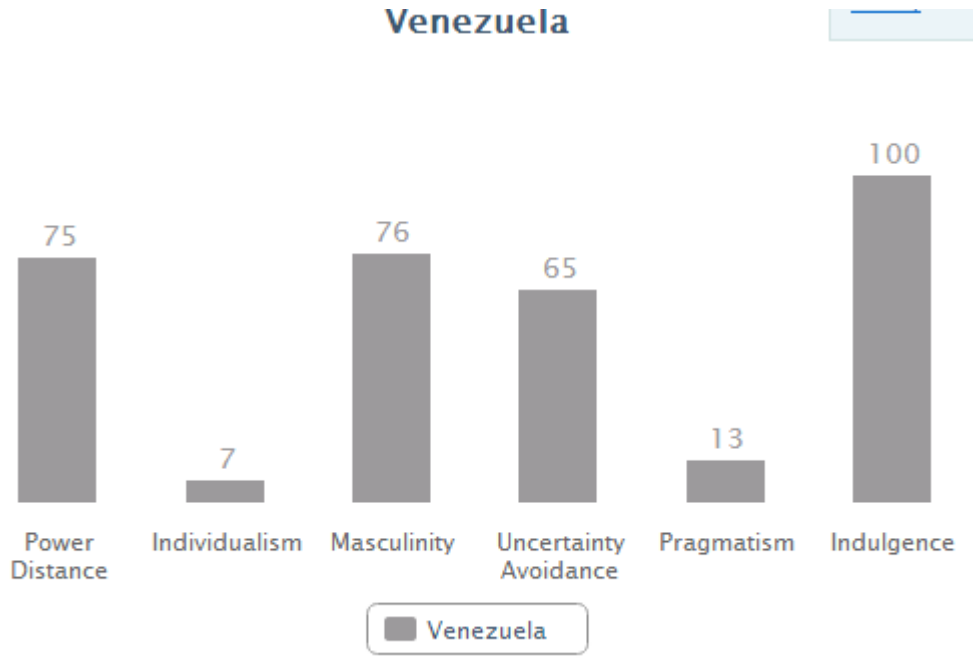
En Perú la distancia de poder tiene una calificación alta; a nivel de la organización es posible encontrar arreglos estructurales centralizados, así mismo, hay una mayor proporción de personal de supervisión y diferencias salariales. Algunos observadores aluden esta distancia de poder al imperio Inca ya que fue fuertemente estructurado y centralizado mientras que otros señalan que se ha fomentado por los gobiernos coloniales y autoritarios. Así, los subordinados perciben a sus superiores como de difícil acceso y no confían en ellos.

La cultura peruana presenta una cultura colectivista al igual que Colombia y Ecuador. En Perú los gerentes tienen puntos de vista más tradicionales y sólo poco a poco comienzan a apoyar la iniciativa de los empleados y la actividad del grupo. En general aspiran a la conformidad.

En cuanto a la masculinidad vs feminidad, Perú es una sociedad muy femenina, por esta razón han existido muchos choques culturales y malentendidos ya que tienen preferencias por el contacto humano y familiar, así como trabajar por grandes sectores de la población. Por su parte, Perú tiende a evitar la incertidumbre, así como la mayoría de países latinoamericanos que pertenecían al reino español. Al igual que Chile, Colombia y Ecuador, Perú presenta la necesidad de normas y sistemas jurídicos. Sin embargo, la necesidad de cumplir estas reglas es débil. La corrupción es generalizada.

Por otra parte, la cultura peruana es más normativa que pragmática, así que tienen una fuerte preocupación por establecer la verdad absoluta, respetando las tradiciones y enfocándose al logro de los resultados rápido. Por último, Perú presenta una calificación intermedia entre la indulgencia y la moderación; controla sus deseos e impulsos en cierta medida (Hofstede G. , El centro Hofstede, 2013).

5.5. Venezuela



Gráfica 5 Dimensiones culturales de Venezuela

Tomado de http://geert-hofstede.com/chile.html

La distancia de poder, al igual que en Ecuador, es alta. Estas desigualdades aceptadas se dan independientemente de su orientación política. El presidente suele contener una cantidad considerable de poder concentrado. Un fenómeno similar se observó en las organizaciones.

En cuanto al individualismo frente al colectivismo, Venezuela presenta una sociedad colectivista, al contrastarlo con la distancia de poder se asume que las diferencias se presentan entre grupos, por lo tanto, la lealtad dentro de los grupos es de suma importancia. Por su parte, la masculinidad prima en esta cultura, Venezuela es el país más orientado al desempeño en América Latina. Los venezolanos son competitivos desde el punto de vista colectivista. La gente busca grupos que les brinden beneficios y status ligadas al rendimiento.

En términos de incertidumbre, Venezuela tiende a evitarla lo que significa que, como nación, están buscando mecanismos para evitar la ambigüedad. Las emociones se expresan abiertamente, existen normas para todo y son muy conservadores; característica que se percibe en la religión ya que es respetada y seguida por muchos. Las reglas no son necesariamente cumplidas, esto depende de la opinión del grupo y de quien tenga poder dentro de éste. Así mismo, al relacionar las anteriores dimensiones, se tiene que el status quo es difícil de cambiar a menos que hay alguien que lidere el cambio,

Con una puntuación baja en el pragmatismo, Venezuela presenta una cultura normativa, así las personas tienen una fuerte preocupación por establecer la verdad absoluta, respetan las tradiciones y tienen un enfoque en el logro de resultados rápidos. En cuanto a indulgencia, Venezuela tiene la mayor puntuación. Las personas en las sociedades clasificadas por una alta puntuación en la indulgencia exhiben generalmente una voluntad de hacer realidad sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienen una tendencia hacia el optimismo. Además, ponen un mayor grado de importancia en el tiempo de ocio, actuar como les plazca y gastan el dinero como deseen (Hofstede G. , El centro Hofstede, 2013).

6. ESTUDIOS REALIZADOS

Con el paso del tiempo, las organizaciones se han dedicado a buscar métodos o formas de mejorar el desempeño de los empleados y, como consecuencia, el de las mismas. Uno de los medios para mejorar el desempeño es a través del optimismo, ya que se obtendrán buenos resultados en la medida en que las personas piensen que pueden obtenerlos. A pesar de esta

relación del optimismo con el desempeño, los estudios que se han realizado acerca de la relación que existe entre el liderazgo y el optimismo generado en los empleados para lograr mayores y mejores resultados han sido muy pocos. (Green, Medlin, & Whitten, 2004).

Una de las investigaciones que se ha realizado respecto al optimismo y el desempeño de los empleados es de Green y sus colaboradores. Esta investigación fue realizada al sector manufacturero en Estados Unidos con el objetivo de investigar la relación entre el optimismo del empleado y el desempeño (el optimismo promuevo el desempeño) y examinar si las organizaciones pueden desarrollar o impactar el nivel de optimismo entre los empleados.

Como resultado de esta investigación se encontró que los empleados con altos niveles de optimismo obtienen un desempeño superior que aquellos que son menos optimistas. Por lo tanto, el optimismo de los empleados mejora de manera indirecta el desempeño de la organización. En los resultados también se encontró que las organizaciones pueden influir en el nivel de optimismo de los empleados (Green, Medlin, & Whitten, 2004).

Otras investigaciones que se han realizado han sido enfocadas a los vendedores en Estados Unidos. Gregory Rich realizó una investigación con el objetivo de encontrar el dominio del optimismo en las ventas y su relación con tres dimensiones de desempeño diferentes, además, busca examinar la relación entre el optimismo y tres tipos de comportamiento de los líderes. Así, este acercamiento implica que el optimismo tiene características de un estado en el que se puede estar influenciado por un gerente (Rich, 1999).

Los resultados que arrojó la investigación afirman que las organizaciones de ventas se encuentran mejor en la medida en la que sus vendedores piensen de manera positiva y anticipen los mejores resultados posibles. Adicionalmente, los resultados sugieren que los gerentes, en este caso de ventas, pueden mejorar el optimismo de sus vendedores a través del apoyo individualizado, el cual involucra un respeto verdadero por los sentimientos personales y las necesidades de cada vendedor individualmente (Rich, 1999).

Otra investigación realizada por Fernando Juárez y Françoise Contreras acerca del optimismo y las características socioeconómicas en las prácticas de liderazgo en empresas de Bogotá. Esta investigación busca determinar el rol del optimismo en las prácticas del liderazgo transaccional y transformacional basado en la hipótesis de que esa influencia existe (Juárez & Conteras, 2012).

Como resultados se encontró que los gerentes de las pequeñas empresas en Colombia tienen fuertes habilidades de liderazgo y, dados los datos que se obtuvieron, se mostró que el optimismo influencia claramente todas las sub escalas de las prácticas de liderazgo. Además, se encontró que el liderazgo carismático y el transformacional se pueden integrar con el liderazgo transaccional para obtener un rendimiento superior debido a que el liderazgo transaccional tuvo puntajes similares a los del liderazgo transformacional ya que los administradores no se olvidan de modelo transaccional y toman ventaja de este (Juárez & Conteras, 2012).

En cuanto a las diferentes culturas y el liderazgo, se realizó una investigación, ya mencionada anteriormente, acerca de la homogeneidad cultural y el liderazgo entre los países de América Latina y las diferencias existentes entre la región latinoamericana y el resto del mundo. Sin embargo, teniendo en cuenta que este documento busca información acerca de Colombia, Chile, Ecuador, Perú y Venezuela y las organizaciones, esta investigación solo tiene datos de Colombia, Venezuela y Ecuador acerca de la cultura global y no de la organizacional.

En esta investigación se midió la descripción de la cultura y la preferencia por ciertos valores. Los gerentes de Latino América expresaron los siguientes valores culturales: se viven una situación de alta incertidumbre con muy poco control sobre eventos inesperados, pero es una de las regiones del mundo que más preferiría evitar la incertidumbre, son sociedades con valores elitistas, los valores de colectivismo familiar y de lealtad al grupo están entre los más altos del mundo, son sociedades individualistas, que discriminan a la mujer y orientadas al presente.

Existe otra investigación realizada por Dorfman en la que se utilizó una muestra de 1600 directivos de 6 países americanos y asiáticos, se encontraron tres conductas de liderazgo; conductas de apoyo, recompensa contingente y carismática, producen efectos positivos en todos los países. Por el contrario, otras tres conductas; participación, directividad y castigo contingente, producen efectos diferentes según el país del que se trate (Dorfman, Howell, Hibino, Lee, & Bautista, 1997).

Por su parte, Smith y sus colaboradores utilizaron una muestra de más de 3000 directivos de 23 países, donde se encuentra que en las naciones colectivistas el desacuerdo dentro de un grupo de trabajo tiende a resolverse acudiendo a las reglas o normas establecidas, mientras

que en las naciones individualistas los desacuerdos tienden a resolverse según la propia experiencia y entrenamiento de cada persona. Sin embargo, se encontró que en los países colectivistas el número de desacuerdos dentro del grupo no era menor que el existente en los países individualistas (Smith, Dugan, Peterson, & Leung, 1998).

7. CONCLUSIONES

Al relacionar el optimismo con una organización se encuentra que el optimismo colectivo es la disposición para afrontar las situaciones y gestionar las dificultades de un modo positivo y constructivo (Anolli, 2007) y que gracias al optimismo, las personas dentro de un grupo pueden generar nuevas estrategias, ser solidarias entre ellas, confiar en sus conocimientos y competencias, tener sentido de pertenencia con la organización y generar satisfacción por el trabajo realizado.

Lo anterior está conectado directamente con el clima organizacional eficaz. En este aspecto, el liderazgo y los estilos de éste toman un papel substancial ya que al promover de manera adecuada los recursos y brindar un apoyo profesional y social, podrán influir sobre una actitud optimista entre los colaboradores, que a su vez, influye en su estilo de dirección.

Adicionalmente, se resalta la importancia del liderazgo y su efecto frente al optimismo, teniendo en cuenta su variación dado el país, la cultura nacional y la cultura organizacional en la que se encuentra. Todo esto enfocado en alcanzar los objetivos dentro de la organización a través de la optimización de la gestión humana. Así, las actitudes positivas, el bienestar y la satisfacción generan un mayor desempeño.

Al ser la perdurabilidad uno de los objetivos más importantes de la organización y teniendo en cuenta que el ser humano es la herramienta principal dentro de ésta, el comportamiento del líder y la aparición de rasgos de la cultura organizacional parte del concepto que se tenga del hombre, ya sea como máquina o como ser que interactúa dentro de un grupo, en este caso, la organización.

Por otro lado, luego de describir en seis dimensiones las culturas de los diferentes países expuestos; se puede observar que los cinco países tienen una gran distancia de poder, lo que conlleva a que haya centralización y, por ende, predominen los líderes autocráticos que es una forma extrema del liderazgo transaccional, donde los lideres tienen el poder absoluto

sobre sus trabajadores o equipos. Por ende, los subordinados, como regla, no quieren participar en las decisiones (Hofstede G. , The cultural realtivity of organizational practices and theories, 1983).

Paralelamente, la distancia de poder se relaciona con el liderazgo ya que se refiere a la forma de percibir y comportarse hacia las figuras de autoridad. De esta manera, en las sociedades con una alta distancia de poder, un líder debe marcar las diferencias adecuadas con sus seguidores para transmitir autoridad y lograr los resultados esperados (Molero, 2002)

El liderazgo también se evidencia en el individualismo vs el colectivismo. En las sociedades colectivistas, el liderazgo es un fenómeno grupal; un grupo de trabajo, que no es lo mismo que un grupo interno natural, tendrá que ser realizado en otro grupo interno con el fin de ser eficaz. Las personas en este tipo de sociedades tienden a ser leales, como se describió en Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, por ende, ellos sienten que el empleador les devuelve la lealtad en forma de protección (Hofstede G. , The cultural realtivity of organizational practices and theories, 1983).

Adicionalmente, dentro de una cultura colectivista, en la que las relaciones entre los miembros de un determinado grupo son muy importantes, un líder centrado en la tarea tendrá dificultades, de la misma forma pasará en el sentido contrario, donde un líder de suma importancia a las relaciones en una sociedad individualista, donde los incentivos y las recompensas están ligados al rendimiento personal (Molero, 2002).

En cuanto a la masculinidad o feminidad de una sociedad, los líderes deberán tomar decisiones de manera diferente. En sociedades masculinas, como lo son Colombia, Ecuador y Venezuela, el líder debe ser asertivo, decidido, agresivo y tomar las decisiones sin necesidad de consultar al grupo. Mientras que en sociedades feministas, como Chile y Perú, el líder debería ser más intuitivo que racional y acostumbrado a buscar el consenso (Molero, 2002).

Al revisar la incertidumbre, una cultura con alta evitación de la incertidumbre se esperaría que el líder diga lo que se debe hacer, ya que de lo contrario, generaría ansiedad. Por el contrario, en los países con baja evitación de incertidumbre un liderazgo de esta forma generaría resistencia ya que la gente espera participar en las decisiones y se siente atraído a asumir responsabilidades (Molero, 2002).

Finalmente, la indulgencia de sociedades como Chile, Colombia y Venezuela muestra la tendencia de las personas de ser optimistas, dato muy importante para ser relacionado con el liderazgo que se maneja o debe manejar en cada cultura.

Sin embargo, al tener en cuenta la definición que Carlos Méndez realiza acerca de la cultura organizacional, que la define como una dinámica distinta a la cultura social, en donde existe interacción social y se busca satisfacer necesidades específicas y particulares; la cultura organizacional se da a través de la estructura propia de la compañía, la influencia que tiene el líder en ella ya que éste es el que genera conductas y comportamientos, el clima organizacional y el sistema propio cultural (mitos, creencias, valores, ritos, etc.) (Mendez, 2006). Siendo así, los líderes pueden crear y manejar las culturas dentro de sus organizaciones.

Dicho lo anterior, y teniendo en cuenta los pocos estudios realizados, se evidencia que las investigaciones realizadas se enfocan o bien en el liderazgo o en el optimismo únicamente, muy pocos estudios se han realizado para comparar el optimismo y los tipos de liderazgo, la mayoría de ellos se enfocan en los vendedores y en países diferentes a los estudiados en este documento. Además, se encontraron investigaciones que comparan el tipo de liderazgo y la cultura, lo que promueve identificar los tipos de liderazgo y su efecto en el optimismo de los subalternos, teniendo en cuenta la cultura de cada país.

Así, el liderazgo y el optimismo buscarán tener una organización exitosa valorando el recurso humano, su bienestar y su satisfacción; recordando que el optimismo puede ser aprendido y desarrollado, obteniendo el máximo potencial de los subalternos al sentirse parte de la organización, estar satisfechos y crecer personalmente y profesionalmente.

8. RECOMENDACIONES

La presente investigación ha permitido una aproximación al estudio de los tipos de liderazgo, la psicología positiva, el capital psicológico y el optimismo en los empleados, así como la cultura existente en diversos países suramericanos. Sin embargo, existen una serie de limitaciones y recomendaciones para la realización de investigaciones futuras.

Luego de la recopilación de información realizada, se recomienda ejecutar y extender estudios que identifiquen el tipo de liderazgo y su relación con el optimismo en organizaciones colombianas, teniendo en cuenta la cultura que se maneja en el país y en las organizaciones. Además, se propone analizar con mayor detenimiento el por qué influye la cultura en la forma de liderar de cada organización.

Por otro lado, al observar que la satisfacción en el trabajo es primordial para obtener productividad y mejor desempeño, y que las personas que se sienten satisfechas dentro de una organización van más allá de las tareas inmediatas y de las expectativas a corto plazo, realizar estudios acerca de la satisfacción laboral podría evaluar de manera relevante el éxito sostenible de la organización a largo plazo.

De igual manera, se recomienda realizar comparaciones de los tipos de liderazgo más utilizados en diferentes organizaciones de países suramericanos, y el efecto que se obtiene en el desempeño de éstas, para así identificar qué prácticas se pueden aplicar y mejorar en el contexto empresarial colombiano.

Por otro lado, una de las limitaciones que presenta esta investigación es que no analiza el optimismo con otras variables psicológicas relacionadas como lo es el estrés, la ansiedad, las expectativas de éxito, entre otras, que se generan dentro de las organizaciones al desarrollar diversas actividades con un objetivo determinado. Además, no muestran los efectos secundarios que podrían existir en las personas optimistas, es decir, el grado de responsabilidad que toma una persona optimista luego de vivir un momento negativo con consecuencias negativas, teniendo en cuenta que las explicaciones para eventos negativos suelen ser externas, o el aprendizaje que se genera tras errores cometidos. Así, el estilo explicativo optimista puede llegar a no ser realista, ya que está basado en percepciones individuales.

De igual forma, se debe tener en cuenta que el tipo de liderazgo implementado por cada jefe o gerente no es la única razón que puede modificar la cultura, el optimismo en las personas ni el desempeño de éstas. Existen otros aspectos que pueden modificar las variables nombradas, como lo es la estructura de cada organización o el clima laboral. La estructura definida como la interacción social entre las personas de una organización, que se da de acuerdo a roles y funciones previamente establecidas, los canales de comunicación existentes y el

cumplimiento de normas, procesos y procedimientos, y el clima laboral definido como la percepción de los empleados sobre el ambiente en el que trabajan (Mendez, 2006).

Dicho lo anterior, seria pertinente realizar estudios que evalúen la estructura de la empresa y el clima laboral que se presenta en las organizaciones y cómo estos aspectos influyen de manera positiva o negativa en los líderes y sus seguidores; así como en la importancia de éstas en la cultura organizacional.

Por último, este documento muestra qué tipos de liderazgo hay, qué es la psicología positiva y el optimismo, qué estudios se han realizado acerca de la relación entre tipos de liderazgo y optimismo en los empleados, y qué diferencias existen entre diferentes países de Suramérica y su cultura, sin embargo, es necesario estudiar cómo se puede implementar o cambiar la forma de liderar de un jefe, cómo se aumenta el optimismo en el lugar de trabajo, cómo implementar estudios en los países que describan la situación actual de las empresas respecto al liderazgo y el optimismo existente en sus integrantes, y cómo afecta la cultura de cada país una organización.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar Bustamante, M. C., & Renteria Pérez, E. (2009). *Psicología del trabajo en las organizaciones.* Bogotá: Universidad Santo Tomás.

Aktouf, O. (2001). *La administración entre la tradición y la renovación.* Santiago de Cali: Gaeta Morin/ Univerisdad del valle.

Anolli, L. (2007). *El optimismo:Aumenta la energia y mejora la calidad de vida. .* Barcelona .

Arnold, J. (2012). *Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral .* México: Pearson Educación.

Avey, J., Patera, J., & West, B. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of leadership and organizational studies* , 13, 42-60.

Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development.* New York: McGraw-Hill.

Barbosa, D. (2012). *Relación de los comportamientos de liderazgo y los niveles de resiliencia de los subordinados en una organización privada del sector logístico en Colombia .* Bogotá.

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

Bass, B., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational lidership.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates .

Blanco, A. (1985). *La calidad de vida supuestos psicosociales.* Bilbao, España: DDB .

Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline .* San Francisco: Berret-Koehler Publishers Inc.

Carver, C., & Sheier, M. (2004). Optimism. *Positive Psychological assessment: a handbook of models and mesures*. Washington : Shane j. Lopez y C.R Snyder.

Chico, E. L. (2002). Optimismo disposicional como predictor de estrategias de afrontamiento. *Psicothema*, 544-550.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital . *American Journal of sociology* , 20-28.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review* , 637-647.

Contreras Torres, F. V., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios gerenciales*, 72-76.

Daft , R. (2006). *La experiencia del liderazgo .* México D.F: Cengage .

Dávila León de Guevara, C. (2001). *Teorias organizacionales y administración: un enfoque crítico.* Bogotá: Mc Graw Hill.

Dorfman, P. W., Howell, J., Hibino, S., Lee, J., & Bautista, A. (1997). *Sciende direct.* Obtenido de Sistema integrado de búsqueda Universidad del Rosario: http://babel.urosario.edu.co/boletin/busqueda/eds.php?interno=1

Facultad de administración, U. d. (Abril de 2013). *Dirección de investigaciones*. Obtenido de Universidad del Rosario: www.urosario.edu.co

Farías Nazel, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre paises: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción*, 85-103.

French, S., & Quigley Holden, T. (2012). *Positive organizational behavior: a buffer for bad news.* Sage.

Furnham, A. (1997). The half-full or half-empty glass: the views of the economic optimist vs pessimist. *Human relations* , 197-209.

Green, K. W., Medlin, B., & Whitten, D. (2004). Developing optimism to improve performance: an approach for the manufacturing sector. *Industrial management & data systems*, 106-114.

Hofstede, G. (1983). The cultural realtivity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 75-89.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations .* California : Thousand Oaks .

Hofstede, G. (2012). Obtenido de Itim focus strategy culture changes: http://www.itimfocus.org/index.php/frontpage/page/concepts/6d/more

Hofstede, G. (2013). *El centro Hofstede*. Obtenido de http://geert-hofstede.com/the-hofstede-centre.html

Hosftede, G. (2013). Looking into the future: Hosftede long term orientation versus Globe future orientation . *Cross Cultural Managemente*, 361-385.

House, J. R., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., & associates, G. (2004). *Cultures, leadership and organizations: A 62 Ntion GLOBE Study, vol 1* . CA: Sage.

House, R. J. (1976). *Theory of charismatic leadership* . Illinois: J. G y L. L Larson .

Juárez, F., & Conteras, F. (2012). The influence of optimism and socioeconomic characteristics on leadership practices. *International journal of psychological research* , 18-29.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial.* Perú: Mc Graw Hill.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academyof Management Executive*, 57-72.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics* , 143-160.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of management*, 321-349.

Luthans, F., Youseff, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological Capital : Developing the Human Competitive Edge.* Oxford: Oxford: University Press.

Martínez Martí, M. L. (2006). El estudio científico de las fortalezas trascendentales desde la psicología positiva. *Clinica y salud*, 245-258.

Mendez Álvarez, C. E., Restrepo, L. F., Garzón Castrillón, M. A., & Veléz, A. (2005). *Protocolo de investigación, grupo de perdurabilidad empresarial, grupo de perdurabilidad empresarial.* Bogotá: Facultad de administración, Universidad del Rosario.

Mendez, C. E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio.* Bogotá: Universidad del Rosario. Grupo Noriega Editores. Limusa.

Minkov, M., & Blagoev, V. (2012). What do Project GLOBE's Cultural Dimensions Reflect? An empirical perspective . *Asia Pacific Business Review* , 27-43.

Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo una relación multifacética. *Boletín de psicología* , 53-75.

Moreno Jiménez, B., Garrosa, E., Corso, S., Boada, M., & Rodríguez Carvajal, R. (2012). Personalidad resistente y capital psicológico: las variables personales positivas y los procesos de agotamiento y vigor. *Psicotherma* , 79-86.

Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M. E., De Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., . . . Martinez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 paises de América Latina. El estudio Globe Academia. *Revista latinoamericana de administración*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2013, de Revista Latinoamericana de administración : https://doc-0c-8g-docsviewer.googleusercontent.com/viewer/securedownload/dsn1aovipa7l846lsfcf94nedj8q2p4u/5htlp0nf40ip4of92etov6m11jfq73l0/1383581700000/dXJs/AGZ5hq8BgbJY1gwaOYx83cPOdNw6/aHR0cDovL3d3dy5yZWRhbHljLm9yZy9wZGYvNzE2LzcxNjAyMjAzLnBkZg==?docid=2

Peale, N. V. (2006). *The power of positive thinking.* NJ : Prentice Hall .

Peterson, C. (2000). The future of optimisim. *American Psychologist*, 44-55.

Pina, M., Rego, A., & Pereira Lopes, M. (2013). Comportamento organizacional positivo . *Análise Psicológica* , 313-328.

Polo Vargas, J. D., Palacio Sañudo, J. E., De castro Correa, A. M., Mebarak Chams, M. R., & Velilla Guardela, J. L. (2013). Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención . *Salud Uninorte* , 561-575.

Pritchett, P. (2007). *Optimismo puro y duro.* Barcelona: Alienta.

Rich, G. A. (1999). Salesperson optimism: can sales managers enhance it and so what if they do? *Journal of marketing Theory and practice* .

Robertson, I. T., & Flint-Taylor, J. (2008). *leadership psychological well being and organizational outcomes.* Oxford : Oxford University Press.

Rodríguez Fernández, A. (1999). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones.* Madrid: Ediciones Piramide.

Sánchez Manchola, I. D. (1 de diciembre de 2008). Los estilos de dirección y liderazgo: propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y gestión* , 1-39. Obtenido de EBSCOhot: http://web.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=27978098-59a7-413d-af29-3537440f6c5e%40sessionmgr10&vid=9&hid=10

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2004). *Comportamiento organizacional.* México: Limusa.

Seligman. (2002). *Authentic happiness: Using the new postiive psychology to realize your potential for lasting fulfillment.* New York: Free press.

Seligman, M. (1998). *Learned optimism: How to change your mind and your life.* New York: NY: Pocket Books.

Seligman, M. (2002). *La auténtica felicidad.*

Seligman, M. (Dirección). (2004). *Martin Seligman habla sobre la psicologia positiva* [Película].

Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 5-14.

Sheldon, K. M. (2001). Why positive psychology is necessary. *American psychologist*, 217-217.

Smith, P., Dugan, S., Peterson, M., & Leung, K. (1998). Individualism: collectivism and the handling of disagreementa 23 country study. *Int. J. Intercultural*, 351-367.

Snyder, C. R., & Lopez, S. (2005). *Handbook of positive psychology .* Oxford: Oxford university press.

Tiger, L. (1995). *Optimism: the biology of Hope .* Kodansha globe.

Vértiz Galván, M. Á. (2008). Referentes teóricos para el análisis del cambio organizacional: las tesis sobre el cambio y la síntesis de los procesos institucionales. *Gestión y estrategia, (33)*, 13-27.

Weinstein, N., & klein, W. (1996). Unrealistic Optimism: Present and Future. *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-8.

Youssef, C., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management* , 774-800.