

**LIDERAZGO Y CULTURA
ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO
EMPRESARIAL**

Autora: Emilia Lucena
emiliadelosangeleslb@gmail.com

RESUMEN

La evolución social como factor externo, provoca cambios organizacionales a nivel mundial, obligando a la transformación de realidades que impulsen la gestión gerencial, unificando mercados en alianzas estratégicas que permitan una adaptación a las necesidades integrales de los entornos empresariales, estandarizando procesos que conlleven a mejoras del servicio y enaltezcan el sentido de pertenencia hacia la organización, garantizando la permanencia y rentabilidad a largo plazo; ya que logrando un cambio planificado facilita el comportamiento del talento humano y de los mismos procesos de cambio. Es por ello, que el liderazgo junto a la cultura organizacional de las empresas se convierten en factores importantes a analizar, dado que los dos elementos que se conjugan en el contexto del ensayo deben estar en correspondencia con los cambios que han de generarse en el ser humano que ejerce sus funciones en una organización actualmente, y por lo tanto, se ha de requerir de líderes con una nueva visión de conducir ese talento humano que les conduzca a transformar las condiciones organizacionales que trascienden en los diferentes ámbitos de la sociedad. El tema que ocupa la tensión en este ensayo imbrica liderazgo y cultura organizacional como dos elementos que se complementan en la organización y tienen su fundamentación en el desarrollo, competitividad y crecimiento en las economías actuales, pero también a la comprensión de aspectos netamente humanos como lo son la motivación, el enfoque a resultados, el desarrollo de habilidades y competencias y el sentimiento de realización que se puede generar desde un líder hacia sus trabajadores.

PALABRAS CLAVE:

**Liderazgo, cultura
organizacional contexto
empresarial**

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE BUSINESS CONTEXT

Author: Emilia Lucena
emiliadelosangeleslb@gmail.com

ABSTRACT

Social evolution as an external factor, causes organizational changes worldwide, forcing the transformation of realities that promote managerial management, unifying markets in strategic alliances that allow adaptation to the comprehensive needs of business environments, standardizing processes that lead to improvements of service and enhance the sense of belonging to the organization, guaranteeing permanence and long-term profitability; since achieving a planned change facilitates the behavior of human talent and the same change processes. That is why leadership together with the organizational culture of companies become important factors to analyze, since the two elements that are combined in the context of the essay must be in correspondence with the changes that have to be generated in the being human who exercises their functions in an organization today, and therefore, leaders with a new vision must be required to lead that human talent that leads them to transform the organizational conditions that transcend in the different areas of society. The theme that occupies the tension in this essay interweaves leadership and organizational culture as two elements that complement each other in the organization and are based on development, competitiveness and growth in current economies, but also on the understanding of purely human aspects such as what They are the motivation, the focus on results, the development of skills and competencies and the feeling of accomplishment that can be generated from a leader towards his workers.

Keywords: Leadership, Organizational Culture, Business Context

PLANO INTRODUCTORIO

El constante cambio de las organizaciones, obliga a que las mismas se transformen englobando no solo los procesos sino la conducta del personal directivo, administrativo y obrero, Chiavenato, (2000) expone que “la organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante” (p. 15). Esto conduce a crear mecanismos que revisten la necesidad de mejorar la forma de guiar y llegar a lograr la meta propuesta.

Esta situación hace entender que la globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter integral, al establecer mercados y obligar a las empresas a adaptarse a las realidades competitivas para sobrevivir,

estandarizando los procesos que mejoran la calidad del servicio.

Por tal motivo, los procesos que se generan a través de los cambios originados por la globalización traen consigo que en las sociedades se propicie el despliegue de políticas educativas que formen ciudadanos adaptados a las exigencias enmarcadas en los procesos globales, y en consecuencia se induzca al fomento de la investigación en ciencia y tecnología, crear condiciones necesarias para poder fomentar las inversiones y marcos económicos previsibles, dotándose de infraestructura adecuada. Es así como Rodríguez (2005) expresa que:

Las transformaciones estructurales que se han venido manifestando en el capitalismo mundial, obedecen tanto a una mutación de orden material-tecnológico, como a la incorporación de nuevos patrones de acumulación del capital y de utilización del trabajo en el conjunto de la estructura productiva y económica. Asistimos en esencia, al surgimiento de un capitalismo global o planetario, que se presenta a sí mismo como el

paradigma "final de la historia". (p. 102)

Dichas realidades, en las organizaciones programa las necesidades de establecer argumentos cambiantes de las mismas, conllevando a que los integrantes de las organizaciones generen, adecuen y apliquen sus conocimientos ajustados a las características peculiares que generen mejores condiciones laborales que haga posible el cambio y transformación de la realidad organizacional de una manera conjunta, sin obviar la selección adecuada de las tecnologías de comunicación y procesamiento de la información que impulse al proceso como tal.

Esta situación no escapa a los directivos quienes están cada vez más preocupados en desarrollar estrategias gerenciales, ante la capacidad de crear, desarrollar e impulsar programas de trabajo y utilizar metodologías y técnicas apropiadas para afrontar tanto los cambios internos como los del entorno que inciden directamente en los

procesos y eficiencia organizativa, (Martínez, 2008), contribuyendo a sus dependencias administrativas a que conlleven a la organizacional a prestar atención eficiente, donde el talento humano considerado como el conjunto integrado de procesos de la organización se identifique y logre los valores y objetivos organizacionales, creando nuevos paradigmas que regeneren la gestión gerencial.

En correspondencia con lo precitado en el párrafo anterior, se hace evidente resaltar lo expresado por Guerra (1997) al hacer referencia a las dependencias administrativas y su paradigma de gestión:

El paradigma empresarial en construcción y conformación actualmente, plantea variaciones en la fisonomía estructural y en los valores y concepciones que guiaron, décadas atrás, el funcionamiento de la organización empresarial. El futuro avizora ya, según los indicios y tendencias percibidas en el presente, además del replanteamiento de la idea de empresa, la consolidación de organizaciones que, asumiendo los contornos de la nueva organización, se

diferenciará de los valores y objetivos de la clásica empresa lucrativa, para alcanzar finalidades en el ámbito del desarrollo social. (p. 45)

Lo planteado por Guerra, es el preludio del bienestar común dentro de la empresa, está en que no sólo busca su aumento de plusvalía, sino que por el contrario busca las mejoras salariales y conductuales de los empleados para así enaltecer la actitud y sentido de pertenencia de la compañía.

Es importante destacar que el autor mencionado expresa que los estudios realizados no son mera coincidencia, sino que están facultados por estudios publicados donde la información entregada tiene un valor investigativo, dando como resultado unos indicadores necesarios para la transformación de las organizaciones empresariales, surgiendo una nueva realidad empírica y fácticamente comprobada del entorno, llamada globalización.

Plano de Desarrollo

Actualmente, el cambio y transformación empresarial se presenta como un reto para todas las

organizaciones, pues al proporcionar elementos que permitan optimizar adecuadamente los procesos se producen modificaciones que conllevan al cambio organizacional, llegando a ser difícil y complejo, ya que para que los trabajadores asuman el proceso como algo natural, se requiere de una ardua participación activa de los directivos y así lograr su identificación.

En correspondencia con las ideas señaladas anteriormente, cabe destacar que ante un mundo globalizado, las empresas privadas, presentan el reto de mantenerse en el mercado haciendo uso de su experiencia, adaptándose a las nuevas realidades y especialmente, hacer el mejor esfuerzo que les garantice su permanencia y rentabilidad a largo plazo ante los cambios, pero es válido señalar que las respuestas a tales cambios son aún escasas y débiles.

Esta realidad conduce a afirmar que se debe considerar la importancia del conocimiento de los valores organizacionales de estas empresas dedicadas a los negocios, donde el empresario fija objetivos y toma

decisiones estratégicas acerca de los medios de administración y control de la misma, la responsabilidad tanto comercial como legal frente al público, factor este, clave para determinar la seguridad, prospectiva, calidad de vida y facilidad con la que su personal se relaciona con su medio ambiente de trabajo, originando una constante que facilite el desarrollo e innovación y reformulación de las actividades o tareas empresariales.

Es por ello que, se puede considerar que los cambios o transformaciones organizacionales, generará consecuencias positivas o negativas, precisadas por la apreciación que los miembros tienen de la organización. Entre los resultados positivos, se pueden nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación; mientras que las consecuencias negativas, se tienen: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad que afectan de manera significativa lo que se podría considerar como desarrollo organizacional.

A tal efecto, se hace propicio señalar que el Desarrollo Organizacional se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. La facilitación de los procesos de cambio implica al sentido común; un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo; un enfoque sistemático orientado a metas, y conocimiento acerca de la dinámica de la persona, los grupos y la organización, del comportamiento del capital humano y de los mismos procesos de cambio.

En consecuencia, el Desarrollo Organizacional ofrece una prescripción para mejorar el ajuste entre el individuo y la organización, entre ésta y su ambiente, y entre los componentes de la organización. De esta manera, queda clara la mutua influencia de los subsistemas que componen una organización, al considerarla como un todo, los vertiginosos cambios que a diario suceden en el entorno económico, político, científico, tecnológico, jurídico, de la información, de las comunicaciones, se consideran como

el factor determinante para la adaptación de toda organización.

A tal efecto, parafraseando a Werther y otros, (2014) se debe dentro de sus propósitos estar consciente de que existe la necesidad de mejorar el capital humano, captar el mercado competitivo y estar consciente del poder que genera su conocimiento y de las condiciones que pueden imponer en el desarrollo organizacional.

Ante esta realidad se conjugan dos grandes elementos que ocupan el desarrollo de este ensayo como lo son la cultura organizacional y el liderazgo que ejerce el gerente y que permiten poner de manifiesto los requeridos cambios que hacen necesario que te mantengas en la palestra dentro del mercado competitivo.

Parafraseando la introducción al concepto de cultura presentado por Elbridge y Crombie (citados por Newstrom, 2011) se puede afirmar que la cultura es una propiedad que expresa tiempo, individualidad y singularidad de todas las organizaciones. Hace referencia a la configuración peculiar de normas, valores, creencias, formas de

comportamiento, que caracterizan la manera en que los grupos y las personas se unen para hacer las cosas. El autor también destaca que la cultura vendría a poner de manifiesto todo aquello que tiene que ver con las tradiciones, costumbres e ideología en los que difiere los miembros, además de las decisiones estratégicas que toma la organización en su conjunto.

Es importante destacar que las variables culturales asociadas a los estilos de liderazgo transaccional, transformacional expuestos por Bass y Avolio (Bass, 1999) y las asociadas al estilo situacional expuesto por Hersey y Blanchard (1982) se han convertido en tendencias actuales con respecto a su estudio y su correspondiente impacto en las organizaciones, sin embargo, estos estilos de liderazgo están ligados a creencias, las cuales hacen parte de culturas organizacionales que se logran establecer en el comportamiento de los colaboradores con el fin de generar conductas mucho más eficientes frente al mercado. Estudiar este tipo de creencias permite clasificar un constructo tan amplio en una de las múltiples

variables que se pueden estudiar y de esta forma lograr centrar el estudio para generar resultados mucho más visibles y describir el impacto encontrado a través de los años.

En consecuencia, los líderes responden al desarrollo de competencias que conduzcan a generar valores dentro de la organización capaz de propiciar la conducción de principios y normas que estén en correspondencia con los objetivos, misión, visión y propósitos de la organización. Estos valores tienen como norte el hacer que se propicie una verdadera cultura organizacional que en palabras de De Pree (1993), el líder es aquella persona que influye directamente en la cultura organizacional, y hace a través de sus acciones que pueda ser difundida y como consecuencia aceptada.

Es importante destacar lo señalado por Albretch, (1996) quien al emitir su aporte sobre el líder plantea que debe asumir cuatro roles críticos: en primer lugar debe ser un visionario, que crea significado elaborando la visión, la misión y la dirección que definen el núcleo de la empresa;

desarrollando, elaborando e interpretando continuamente éste significado para las personas de la organización.

En segundo lugar, afirma que el líder tiene que ser un creador de equipos, que ubique a las personas correctas en los lugares correctos. Que asuma el liderazgo capaz consolidado por la defensa de la causa común, que capitalice sus fuerzas y recursos individuales y que las desarrolle continuamente como equipo y como líderes individuales.

El autor señala como tercer rol que el líder debe ser un símbolo vivo, que debe hacer lo que predica de un modo altamente visible, poniendo de manifiesto lo que no es necesariamente un estilo carismático de liderazgo sino una pauta constante y tenaz de refuerzo constante de la visión, misión y valores culturales de la empresa. Y por último ha de ser la persona decisoria, que afronte las cuestiones difíciles, discierna la verdad de los desafíos presentes en el ambiente y tomar decisiones que lo conduzcan a realizar los cambios que sean necesarios.

Partiendo de lo antes descrito, es imperativo señalar lo que Bass y Avolio (1992) plantean con relación al líder dentro de la cultura organizacional: a) Cultura Transaccional: donde la función primordial del líder está enfocada a lo que tiene relación con los aspectos de carácter contractual. En este aspecto, la organización tiene como visión y misión el desarrollo de sus propios intereses sin importar los beneficios que le han de generar al empleado. El este caso priva los intereses personales del gerente como líder de la organización, y los empleados se dedican a cumplir con la labor para lo cual fueron asignados.

Al hacer referencia los autores sobre el líder dentro de la cultura organizacional destacan la b) Cultura Transformacional: donde enfatiza que este tipo de organizaciones bajo este modelo son generalmente más flexibles, informales y dinámicas, se valora el trabajo en equipo y el crecimiento personal de los empleados y se favorecen las metas a largo plazo y el compromiso de cada uno de los integrantes que la conforman.

En concordancia, con Leithwood (2004) que ha defendido que el liderazgo transformacional es el más adecuado para el nuevo contexto de cambio de las organizaciones. Sin embargo, hay que señalar que formas y conductas destacadas en la orientación del “liderazgo instructivo” pueden tener una naturaleza transformadora (Sheppard, 2006), al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del gerente.

Desde esta conceptualización, las perspectivas transformadoras del liderazgo, como se ha descrito, pretenden más proactivamente, incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales. En la formulación de Robbins y Couter (2005), el liderazgo tiene como metas fundamentales: Identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima armónico, contribuir al desarrollo profesional de sus empleados, e incrementar la capacidad de la organización para resolver sus problemas.

Cabe destacar que las peculiaridades de la organización y las exigencias de la sociedad del conocimiento, encajan bien con un enfoque de liderazgo transformacional, dado que promueve dentro de la cultura organizacional un tipo de influencia basada en aspectos mutuamente interdependientes con una fuerte base humanística. Busca el compromiso personal, poniendo énfasis en la capacidad del líder para lograr entusiasmar a los empleados a fin de que se sientan identificados con el trabajo que realizan y sean capaces de rendir más allá de lo que cabría esperar.

Todo esto posibilita un referente que proporciona una mayor riqueza que el enfoque de liderazgo eficaz, compartido, por lo tanto, la función principal de los gerentes será generar un significado del trabajo, promover y articular una visión creíble por el conjunto de personas que integren la organización. Este líder se debería manifestar en capacidad para implicar a la población que atiende en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro proporcionando el incentivo y la ilusión

necesaria para trabajar con objetivos comunes.

A tal efecto, el líder ha de articular como parte de la cultura organizacional una visión para la organización, comunicarla a los demás, lograr de ellos compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización. Además, debe orientar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores y no sólo gestionar las estructuras, sino influir en la cultura de la organización para orientarse hacia las personas más que hacia la organización; así transformar los sentimientos, actitudes y creencias de los demás.

Cabe destacar que lo descrito en el párrafo precedente no será una vía sin complejidades, ya que implica un cambio significativo en la cultura organizacional. El liderazgo se constituye en un elemento importante orientado por factores de influencia transaccionales y de poder posicional.

Plano Conclusivo

En virtud a lo analizado sobre el tema, El líder viene a ser esa pieza fundamental el cual puede afianzarse

o conquistar el personal y por ende, la organización misma, pues es éste quien tiene, hasta cierto punto, el timón en sus manos para conducir a la organización hacia el horizonte más certero desde los puntos de vista de la efectividad, productividad, desempeño del personal, motivándolos, fomentando la proactividad, comprometido en la búsqueda del éxito en la consecución de los objetivos.

Sobre el proceso de transformación implica tener claridad sobre determinadas ideas. No es igual cambiar o reformar que transformar, pues la idea de transformación comporta virajes radicales en los modos de pensar, decir, hacer y sentir la organización. Para transformar la organización empresarial hay que comenzar a plantearla de otra manera, una forma la cual permita tenga la suficiente plasticidad en la forma de concebir la cultura para poder adaptarse a todos los cambios y transformaciones que se dan en la sociedad.

De allí la necesidad de sensibilizar a quienes asumen roles de gerentes como líderes de la

organización, a fin de que tomen la iniciativa o permitan iniciar un cambio de paradigma en la cultura organizacional ajustado a los tiempos, tal vez la resistencia al cambio no obedezca más que al miedo a lo desconocido. Se tiene entonces que el líder para asumir la nueva gerencia ha de realizar como tarea principal, hacer sentir a todas las personas que integran la organización como auténtico socio activo de la misma, considerar que el proceso de cambio exitoso se ancla en el compromiso e involucramiento de los líderes de la organización, asumir riesgos, respaldando a su gente y tomando decisiones para crear un clima de confianza. Es por ello, que el talento humano de toda organización debe ser creativo, innovador, capaz, emprendedor y capaz de poner en práctica nuevas alternativas.

En ese sentido, el gerente como líder organizacional le corresponde enfrentar la dificultad de acercarse a los problemas con visión de totalidad, para permitirles ver los extremos y a la vez comprender las relaciones entre los miembros de la empresa, requiriéndose competencias, tales

como: proactividad, democracia cognitiva, orientación al logro, auto liderazgo, actitud estratégica, abierto al cambio permanente, con capacidad para comprender el entorno, dominar los cambios tecnológicos; y ante todo; tener un rostro entusiasta en el trabajo y un servicio prestado con desprendimiento.

En este sentido, el gerente debe plantear como prioridad el aprovechamiento máximo del potencial humano y tecnológico; lo cual es de vital importancia para incrementar la efectividad y productividad actualmente requerida en la organización. Se evidencia así la importancia de vincular la cultura organizacional como parte del liderazgo, puesto que es inseparable de una nueva visión y de una experiencia vivida, es una vía de autotransformación orientada hacia el conocimiento de sí mismo y hacia la creación de un nuevo arte de vivir dentro de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albretch, K, **La Misión de la Empresa.** Editorial Paidós, Barcelona, 1996

Bass, B. (1999). **Two decades of research and development in transformational leadership.** European journal of work and organizational psychology. ISBN 1359-432X

Bass, B. M.-Avolio, B. J. (1999): **Organizational Description Questionnaire.** Redwood City: Mind Garden.

Chiavenato (2000). **Administración de Recursos Humanos.** Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México

De Pree, M, (1993) **El Liderazgo es un Arte. Hacia una Organización Más Humana, Participativa y Creativa.** Editorial Vergara. Buenos Aires.

Guerra C. A. (1997). **El Nuevo Paradigma Organizativo en el Escenario Global Y Posmoderno.** CDCHT. DAC. UCLA. Proyecto de Investigación 04-6AC-94. Barquisimeto (mimeo).

Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1982a). **Administración de Comportamiento Organizacional. Utilizando Recursos Humanos.** (Cuarta edición). Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Salón.

Leithwood, K (2004) **El Desarrollo del Liderazgo en las Instituciones:** Editorial Mac Graw Hill

- Interamericana de México. 2da Edición
- Lord, R.G. De Vader, C.L. Alliger, G. M. (1986): **A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions**: An a tion procedures. Journal of Applied Psychology.
- Martínez, M. (2008). **Análisis de la Eficiencia Productiva de las Instituciones de Educación Superior**. España: Papeles de Economía Española. N° 86.
- Newstrom, J. W. (2011). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Mexico: Mc Graw Hill.
- Palací, F., Agulló, E., Agulló, M., Amo, E. d., Gómez, A., Lisbona, A., Topa, G. (2005). **Psicología de la Organización**. Madrid: Pearson Education.
- Robbins y Couter (2005) **Como Ejercer un Buen Liderazgo**. ECASA. México
- Rodríguez Vargas, J.J. (2005) **La Nueva Fase de Desarrollo Económico y Social del Capitalismo Mundial** Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/jjrv/>
- Sheppard, A (2006) **La Innovación de la Educación** Horizonte del Siglo 117 XXI. IESALC/UNESCO.
- Trice, R y Beyer, A (1993): **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Uleman, J.S.-Newman, L.S.- Moskowitz, G.B. (1996): **People as flexible interpreters: Evidence and issues from spontaneous trait inference**. En M.P. Zanna (Ed), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). **Administración de Recursos Humanos, gestión del capital humano**. México: Mc Graw Hill