



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Liderazgo y cultura organizacional

Stilman, Fernando

2001

Cita APA: Stilman, F. (2001). Liderazgo y cultura organizacional.
Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires



Secretaría de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas

118-0001



Posgrado de Especialización en la Gestión de PyMEs

Módulo de Integración y Tesina

Tema: Liderazgo y Cultura Organizacional

Profesores: Adriana Fassio
Ángele de Mendonça

Alumno: Dr. Fernando Stilman

Fecha: diciembre de 2001

CATALOGADO

INDICE

El porqué de este trabajo _____	4
Introducción _____	6
Definición de PyME _____	8
Cultura Organizacional _____	12
Conceptualización de la Cultura Organizacional _____	13
Importancia de la Cultura Organizacional _____	14
Características de la Cultura organizacional _____	16
Visión y Misión _____	20
¿Qué es un enunciado de la visión? _____	20
¿Qué es lo que hace efectivo a un enunciado de la visión? __	21
La misión:¿ Cómo tenemos que hacer negocios? _____	21
¿Qué es lo que hace efectivo a un enunciado de la misión? _	21
Valores Organizacionales _____	23
Importancia de los valores _____	24
Liderazgo _____	27
Definición de liderazgo _____	27
El liderazgo como cualidad personal _____	28
El liderazgo como función dentro de la organización _____	29
Deberes, responsabilidades y roles de un líder _____	31
Estilos de Liderazgo _____	35
Etapa de Investigación Práctica _____	40
Introducción _____	40
Casos _____	42
La Ferretera: _____	42

Regalos Empresarios: _____	45
Distribuidora de Materias Primas para Confiterías y Casas de Pastas: _____	48
Conclusión _____	51
Bibliografía _____	55
Paginas Web Consultadas _____	56
Anexos _____	57
Anexo I _____	58
Anexo II _____	61
Anexo III _____	63

El porqué de este trabajo

Durante más de tres años, desde abril de 1997 hasta octubre de 2000, tuve la oportunidad de participar en un Programa del B.I.D. (Banco Interamericano de Desarrollo), dedicado a impulsar la pequeña empresa.

Mi tarea, desde mi profesión de Contador Público, era la de asesorar a los empresarios para lograr mejoras, tanto a nivel interno de las empresas (organización, administración, relaciones interpersonales y mejoras de procesos), como a nivel externo (fundamentalmente mejoras en ventas y costos, mediante su relación con clientes y proveedores).

Pero mi principal observación, no estuvo dirigida a los números de las empresas, que por lo general es la "especialidad" con la que se asocia a los Contadores, pero que nuestra profesión nos lleva mucho más allá, (Ver Anexo I - Perfil del Contador), sino que mis inquietudes comenzaron a pasar por la forma de ser de los dueños y cómo ésta se reflejaba e influía en la de sus empleados.

Al trabajar con las PyMEs y sus empresarios, me di cuenta que no solo participaba de la tarea de asesoramiento, sino que también a medida que me iba involucrando en cada una de las empresas, comenzaba a formar parte de una forma de entender las cosas, que se compatibilizaba con los valores y forma de ser del dueño y su organización, es decir con su cultura. Obviamente, intentaba mantener cierta distancia frente a esta cultura, debido a mi rol de asesor externo.

A medida que tomaba más distancia, podía observar que la gente que estaba dentro de la empresa, y que no realizaba tareas externas, poseía formas de actuar muy similares y que además su forma de actuar se correspondía y estaba influenciada por la forma de ser del dueño, lo que ha veces se traducía en una optimización del trabajo de los empleados y muchas otras veces significaba una reducción en los rendimientos de éstos

Mis gustos por la psicología y por entender la forma de pensar de las personas (algo casi imposible ¿no?), me llevaron a preguntarme por esta

correlación entre la forma de ser del dueño y la forma de actuar de las personas. Pero no solo de las personas, sino de la organización toda como ente independiente, conformado por personas y conducidas por su dueño.

En este trabajo pretendo intentar entender los diferentes estilos de conducción de éstos líderes y asociarlo a la cultura y forma de ser de la empresa. Y a la vez, analizar, cómo se refleja esto en la forma de ser y actuar de sus integrantes, así como también observar, cómo influye en el rendimiento de los mismos.

Introducción

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones, se debatan en la necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos.

En el entorno de globalización que nos toca vivir en nuestros días, los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad, son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar todas las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural y social, y dentro de este trabajo, intentaré analizar la influencia de los líderes en esa realidad cultural y por ende en la cultura de las organizaciones que lideran y conducen. Dichas organizaciones están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, **esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una organización.**

Ciertamente, **la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.** En muchas ocasiones, entender la cultura nos permite observar cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa. Y como veremos más adelante en la etapa de investigación práctica, mediante la observación de la

realidad, que desarrollaremos en la última parte de este trabajo, muchas veces la cultura organizacional se puede observar claramente como un fiel reflejo de la forma de ser, pensar y sentir del líder de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. Es aquí donde es fundamental la acción del líder para transmitir a los restantes miembros de la organización esa necesidad de aprendizaje.

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

Definición de PyME

La definición de PyMEs se debe realizar de dos formas:¹

1) **Cuantitativa:** este criterio tiene en cuenta la cantidad de personal o el volumen de facturación.

2) **Cualitativa:** en este caso, el C.E.D. (Committee for Economic Development) indica que la empresa es una PyME si cumple con dos o más de las siguientes características:

- Administración no independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).
- Capital suministrado por los propietarios.
- Fundamentalmente área local de operaciones.
- Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial en que actúa.

Los métodos utilizados para definir a las PyMEs incluyen siempre cierto grado de arbitrariedad, o varían según el contexto donde aquellas se mueven. Sin duda, las restricciones de tipo estadístico e informativo obligan a adoptar algún criterio, aun imperfecto, pero perfectible a efectos de posibilitar, posteriormente, la adopción de medidas especiales para las mismas.²

En nuestro país, a los fines de la ejecución de las políticas específicas correspondientes a los Títulos I y II de la Ley 24.467 de PyMEs, el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos ha establecido una metodología para definir la condición de pequeña o mediana empresa, que se basa en la consideración de tres atributos de aplicación simultánea : Personal, Ventas, Activos Productivos ó Patrimonio Neto según corresponda, aplicando la

¹ Braidot, Néstor P. y Soto, Eduardo, Las PyMEs latinoamericanas: Herramientas competitivas para un mundo globalizado. Serie PyMEs. IFEMA, Buenos Aires, 1999.

² Irigoyen, Horacio A. y Puebla Francisco, PyMEs, su economía y organización. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997.

siguiente formula:

$$P = \left(\frac{10 \text{ PO}_e \times 10 \text{ VA}_e \times 10 \text{ AP}_e}{\text{PO}_m \text{ VA}_m \text{ AP}_m} \right)^{1/3}$$

donde:

P = "Puntaje PyME" asignado a la empresa

PO = personal ocupado

VA = Ventas anuales sin IVA ni impuestos indirectos

AP = son los activos productivos o patrimonio neto según corresponda.

e = indica el dato real de la empresa

m = indica un tope máximo para cada atributo a considerar.

Cuando el "Puntaje PyME" calculado arroje un valor inferior o igual a 10 se considerará que dicha unidad productiva es PyME, de acuerdo a la siguiente escala:

- Entre 0 y 0,3 Microempresa
- Entre 0,3 y 1,5 Pequeña empresa
- Mayor a 1,5 Mediana empresa

En el cuadro que se presenta en el Anexo II, se establecen los parámetros máximos para cada atributo a considerar (**m**).

La definición de PyMEs a considerar a los fines del Título III de la Ley de PyMEs, referido a relaciones laborales varía de la mencionada anteriormente, ya que en este caso se considera que es Pequeña Empresa si reúne las siguientes condiciones:

- Que su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores al 01/01/95
- Que tengan su facturación anual sin IVA para cada actividad inferior a:
 - Industria : \$ 5.000.000
 - Servicios: \$ 4.000.000
 - Comercio: \$ 3.000.000
 - Rurales: \$ 2.500.000

Las PyMEs que superen alguna o ambas condiciones anteriores podrán permanecer en el régimen especial de la Ley de PyMEs por un plazo de tres años, siempre y cuando no dupliquen el plantel o la facturación indicados.

A los fines de la nueva ley 25.300, de Fomento para la Pequeña y Mediana Empresa sancionada en agosto de 2000, se considerarán los parámetros de acuerdo a lo publicado el día 20 de marzo de 2001, en el Boletín Oficial N° 29.592 (Resolución 24/2001), en la cual se consideran Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren hasta el nivel máximo que se muestra en el cuadro del Anexo III de valor de las ventas totales anuales, excluido el impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en pesos.

Se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del consignado en el último balance o información contable equivalente adecuadamente documentada. Cuando una empresa tenga ventas por más de uno de los rubros establecidos, se considerará aquel cuyas ventas hayan sido las mayores durante el último año

Por otro lado, no serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que reuniendo los requisitos mencionados arriba, se encuentren controladas o vinculadas a empresas o grupos económicos que no reúnan tales requisitos, conforme a lo establecido en el ART.33° de la Ley 19.550 y sus modificatorias.

Como ya mencioné en el desarrollo del marco teórico, mi crítica hacia todas estas definiciones, pasa por el enfoque cuantitativo que realizan de las PyMEs, olvidándose por completo del aspecto cualitativo, como ser la informalidad de la autoridad, de los procesos, la gran influencia del conductor y dueño de la empresa, principalmente en la forma de interactuar con sus empleados y dirigidos.

Igualmente creo que sería muy difícil de medir, para una definición cuánta influencia puede o no tener el dueño o cuán informales son los procesos y las relaciones como para determinar por estos, si una empresa es grande, mediana o pequeña, pero me parece que deberían incluirse en la definición de PyME, a los efectos de destacar dichas características respecto de las grandes empresas.

Cultura Organizacional

El propósito del presente capítulo es fundamentar la investigación con la revisión bibliográfica, referente al tema en estudio, incluyendo la importancia de la cultura organizacional, análisis de los factores de la cultura, visión y valores, desde los diferentes enfoques tratados para el desarrollo del trabajo.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Éstas características asociadas, conforman la cultura organizacional.

Al respecto Stephen Robbins³ plantea que la idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace quince o veinte años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

³ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall. Ciudad de México, 1991

Conceptualización de la Cultura Organizacional

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Keith Davis⁴ afirma que la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado⁵ sostiene que la "cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".

En ésta misma línea Edgar Schein⁶ se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por las organizaciones. Distingue varios niveles de cultura, a saber:

⁴ Davis, Keith, Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. Ciudad de México, 1993

⁵ Delgado, C.E., La Influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Caracas, 1990

⁶ Schein, Edgar, La Cultura Empresarial y Liderazgo. Editorial Plaza & Janes. Barcelona, 1988

a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve,⁷ considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy⁸ ven a la cultura organizacional como la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

⁷ Monsalve, La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Editorial Monte Avila, Caracas, 1989

⁸ Deal, T.A. y Kennedy, A., Cultura Corporativa. Editorial Legis, Bogotá, 1985

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Gilles Guerin,⁹ sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Kurt Lewin, (citado por John Newstrom)¹⁰ sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Alfonso Siliceo¹¹ sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Edgar Schein¹² afirma que al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

⁹ Guerin, Gilles, Planificación Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Legis, Bogotá, 1992

¹⁰ Newstrom, John, Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. Ciudad de México, 1993

¹¹ Siliceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa, Ciudad de México, 1995

¹² Schein, Edgar, La Cultura Empresarial y Liderazgo. Editorial Plaza & Janes. Barcelona, 1988

Características de la Cultura organizacional

Con respecto a las características de la cultura Keith Davis¹³ plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensas, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Para Víctor Guédez,¹⁴ la cultura encarna una manifestación social e histórica y se expresa en un determinado espacio y lugar de los cuales recibe influencias.

En tanto para Keith Davis,¹⁵ La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están **representados** por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de **sus miembros y definidos** por el **líder o dueño** de la organización.

Al respecto Jean Guiot,¹⁶ considera que la cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción

¹³ Davis, Keith, Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. Ciudad de México, 1993

¹⁴ Guédez, Victor, Gerencia, Cultura y Educación. Editorial Trópicos, Caracas, 1996

¹⁵ Davis, Keith, Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. Ciudad de México, 1993

¹⁶ Guiot, Jean, Diseño de la Organización. Editorial Legis, Bogotá, 1992

de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera, ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender y generar la sinergia que de ella se espera. **Es sólo gracias a su cultura, que la organización puede ser más que la suma de sus miembros.** La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para Stephen Robbins,¹⁷ la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización:

- cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros.
- trasmite un sentido de identidad a sus miembros.

¹⁷ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice/Hall, Ciudad de México 1991

- facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

Con base al anterior planteo, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo. Al respecto Edgar Schein,¹⁸ señala: Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de sub-culturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración.

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

¹⁸ Schein, Edgar, *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Editorial Plaza & Janes. Barcelona, 1988

Víctor Guédez,¹⁹ plantea dos aspectos importantes que son:

- el subsistema filosófico, que se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores.
- el subsistema actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional.

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

Para Daniel Denison,²⁰ la misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización. Es decir, que equivale a la respuesta del **para qué existe la organización**.

Denison, también considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite

¹⁹ Guédez, Víctor, Gerencia, Cultura y Educación. Editorial Trópicos, Caracas, 1996

²⁰ Denison, Daniel, Cultura Corporativa. Editorial Legis, Bogotá, 1991

que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

Visión y Misión

Me parece importante detenernos por un momento en la definición de visión y misión, debido a que a mi entender y al de los autores anteriormente detallados, que los mencionan repetidamente, estos dos conceptos junto con los valores que se definan de la organización, serán fundamentales como el nexo entre el liderazgo y la cultura organizacional.

¿Qué es un enunciado de la visión?²¹

En términos literales, una visión para la organización es: Una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser.

Obsérvese que la palabra clave es "imagen". Tiene que ser algo que se pueda describir y que la gente pueda ver con los ojos de la mente. Es un cuadro mental de la empresa, que opera en un ambiente, actúa según el criterio de excelencia, y es apreciada por lo que aporta.

²¹ Albretch, Karl, La Misión de la Empresa. Editorial Paidós, Barcelona, 1996

¿Qué es lo que hace efectivo a un enunciado de la visión?²²

Hay tres componentes que ayudan a hacer válido y útil para la gente un enunciado de la visión:

- *Un concepto enfocado.* Algo que vaya mas allá de los tópicos; una premisa de creación de valor que las personas puedan realmente describir como existente.
- *Una sensación de propósito noble.* Algo que realmente valga la pena hacer; algo que pueda crear valor, realizar un aporte, convertir de algún modo al mundo en un lugar mejor, y conseguir el compromiso de la gente.
- *Una probabilidad verosímil de éxito.* Algo que la gente pueda creer con realismo que es posible y que, aunque no se alcance a la perfección, por lo menos justifique que se luche por ello.

La misión: ¿Cómo tenemos que hacer negocios?²³

El enunciado de la misión nos dice como vamos a hacer negocios para satisfacer la visión. La visión es el lugar al que queremos ir o el viaje que queremos emprender; la misión es el medio que nos lleva.

¿Qué es lo que hace efectivo a un enunciado de la misión?²⁴

- *El cliente.* No se define en termino de algún segmento del mercado o categoría estadística, sino en función de una premisa de necesidad básica y definitoria que lleva a esa persona (o entidad) a considerar la posibilidad de hacer negocios con nuestra empresa.

²² Albretch, Karl, La Misión de la Empresa. Editorial Paidós, Barcelona, 1996

²³ Albretch, Karl, La Misión de la Empresa. Editorial Paidós, Barcelona, 1996

²⁴ Albretch, Karl, La Misión de la Empresa. Editorial Paidós, Barcelona, 1996

- *La premisa de valor.* Se define, no en los términos de lo que nuestra organización hace, fabrica, vende o entrega, sino en función del valor fundamental que representa como satisfacción de la premisa de necesidad del cliente.
- *Lo que nos hace especiales.* Nuestro medio especial de crear valor, para obtener y conservar el interés del cliente.

El planteo que hace Peter Senge²⁵ sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización.

En relación a esta definición de Senge, Terence Jackson²⁶ afirma que una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos. Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

²⁵ Senge, Peter, *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica, Barcelona, 1992

²⁶ Jackson, Terence, *Evaluación de Desempeño*. Editorial Legis, Bogotá, 1992

Valores Organizacionales

Muchas veces se ha confundido Visión con valores centrales. Sin embargo, podemos afirmar que una organización con valores pero sin Visión de futuro ha perdido el rumbo, no sabe hacia dónde navega ni a qué puerto llegar. Para ilustrar este concepto tan usado de la visión recordemos Alicia en el país de las maravillas. Alicia, perdida en el bosque, se encuentra frente a una bifurcación del camino y le pregunta al gato: "¿Qué camino debo tomar?"

El gato le responde, muy sabiamente,: "¿Sabes adónde quieres llegar?"

Y Alicia responde que no...Entonces el gato le dice: "Y si no sabes adónde quieres llegar, ¿para qué quieres saber qué camino debes tomar?"

En síntesis, la Visión es la imagen del futuro que procuramos crear y los valores son los caminos, los modos en que vamos a actuar.²⁷

Karl Albretch²⁸ habla también de los valores, pero los llama valores nucleares y los define como los pocos valores básicos que deben guiar la conducta cotidiana de todos los miembros de la organización, para que esta logre realizar su misión.

Para Daniel Denison,²⁹ los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.

De la misma forma opinan Deal y Kennedy³⁰ quienes aseguran que los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar

²⁷ Extraído del artículo publicado por Luis Karpf "Valores Compartidos: la esencia de la mística" en la colección Líderes del Tercer Milenio. Clarín – Revista Mercado. Buenos Aires 2000

²⁸ Albretch, Karl, La Misión de la Empresa. Editorial Paidós, Barcelona, 1996

²⁹ Denison, Daniel, Cultura Corporativa. Editorial Legis, Bogotá, 1991

³⁰ Deal, T.A. y Kennedy, A., Cultura Corporativa. Editorial Legis, Bogotá, 1985

el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Para Stephen Robbins,³¹ los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteos descritos anteriormente, conducen a pensar que **los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas**, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. **El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.**

Importancia de los valores

Según Daniel Denison,³² la importancia de los valores radica en que se convierten en elementos motivadores de las acciones y del comportamiento humano, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización, y crean un sentido de identidad del personal con la organización.

Para Stephen Robbins,³³ los valores deben ser claros, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista

³¹ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice/Hall, Ciudad de México, 1991

³² Denison, Daniel, Cultura Corporativa. Editorial Legis, Bogotá, 1991

³³ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice/Hall, Ciudad de México 1991

un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

Monsalve³⁴ señala que aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

Para Terence Jackson,³⁵ en términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cuál es exactamente el sistema de valores de la empresa. La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso del líder mantener informada al resto de la organización, respecto de que es lo que ésta propone como beneficioso, correcto o deseable.

Por lo anteriormente señalado, se puede deducir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que los líderes desarrollen una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Al respecto Marc Dereve,³⁶ considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y

³⁴ Monsalve, La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Editorial Monte Avila, Caracas, 1989

³⁵ Jackson, Terence, Evaluación de Desempeño. Editorial Legis, Bogotá, 1992

³⁶ Dereve, Marc, El Futuro de la Gerencia. Editorial Legis, Bogotá, 1990

vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

Liderazgo

Definición de liderazgo

En psicología social,³⁷ se define como el rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños.

En sociología,³⁸ es la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia, ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta.

Francisco Gil Villegas³⁹ afirma que de manera general, se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- 1) Como cualidad personal del líder y
- 2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo la primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

³⁷ Liderazgo, Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

³⁸ Liderazgo, Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

³⁹ Gil Villegas, Francisco, Liderazgo. Editorial Instituto de Capacitación Política, Ciudad de México, 1990

El liderazgo como cualidad personal

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico-religiosa.

El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de si mismos.

El liderazgo como función dentro de la organización

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica.

Según esta perspectiva **el líder es resultado de las necesidades de un grupo.**

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente, el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

{ El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. }

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de éste sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que se destaca como líder en una organización constitucional no necesariamente se destaca como tal, en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

Deberes, responsabilidades y roles de un líder

Según Max de Pree,⁴⁰ la primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es decir gracias. Entre las dos, el líder debe convertirse en sirviente y deudor. Eso resume la trayectoria de un líder ingenioso.

El objetivo de tanto pensar en el liderazgo no es producir líderes grandes, carismáticos o muy conocidos. El liderazgo no se mide por la calidad de la cabeza sino por el tono del cuerpo. Las señales de un liderazgo sobresaliente aparecen principalmente entre los seguidores. ¿Están rindiendo todo su potencial? ¿Aprenden? ¿Sirven? ¿Alcanzan los resultados requeridos? ¿Cambian de buena voluntad? ¿Manejan los conflictos?

¿De qué es responsable un líder con ingenio? Es necesario incluir a la gente, sin duda. La gente está en el corazón y en el espíritu de todo lo que cuenta. **Sin gente los líderes no son necesarios.** Un líder puede decidir ocuparse primordialmente de dejar bienes a sus herederos institucionales; pero también puede ir más allá y capitalizar la oportunidad de dejar un legado, un legado que tome en cuenta el aspecto más difícil y cualitativo de la vida, el que proporcione mayor sentido, mayor desafío y más gozo a la vida de aquellos a quienes los líderes capacitan.

El líder tiene que ocuparse del sistema de valores institucionales que, después de todo, conduce a los principios y las normas que guían la práctica de la gente que trabaja en la institución. Los líderes deben una cristalina declaración de valores de la organización. Esos valores deberían ser ampliamente comprendidos y aceptados, para que pudieran dar forma a la conducta individual y empresaria.

Es desde este punto de vista de De Pree, que el líder influye directamente en la cultura organizacional, según sus palabras, que deducimos

⁴⁰ De Pree, Max, El liderazgo es un arte. Hacia una organización más humana, participativa y creativa. Editorial Vergara. Buenos Aires, 1993.

que no solo influye en ella, sino que, es quien la debe declarar, difundir y lograr que la misma sea aceptada.

Para Karl Albrecht,⁴¹ el líder debe asumir cuatro roles críticos:

- 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.
- Ser un *creador de equipos*, que ubique a las personas correctas en los lugares correctos del equipo de liderazgo de nivel superior, que las una en un núcleo de defensa de la causa común, capitaliza sus fuerzas y recursos individuales, y que las desarrolle continuamente como equipo y como líderes individuales capaces de realizar lo que se les encarga.
- Ser un *símbolo vivo*, que hará 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.
- Ser la *persona decisoria*, que afrontará las cuestiones difíciles, discernirá la verdad de los desafíos que presente el ambiente, tomará decisiones duras y realizará los cambios profundos que sean necesarios. Desde luego, que esto lo obligará a escuchar con la mente abierta y a colaborar con el equipo de liderazgo, pero en última instancia es el director ejecutivo quien afrontará la situación y dirige la respuesta de la organización a las cuestiones críticas.

Es también a criterio de Karl Albrecht, que, el líder que ofrezca a sus empleados una propuesta de éxito válida, significativa, y los ayude a

⁴¹ Albrecht, Karl, La Misión de la Empresa. Editorial Paidós, Barcelona 1996

comprender el valor que tiene para ellos y la contribución que ellos pueden realizar, es el que con más probabilidad, movilizará la energía de la gente y canalizará su compromiso con metas que valga la pena.

Albretch traza una relación entre el liderazgo y los valores de la empresa. Afirma que, el tipo de liderazgo que ahora se requiere es diferente del liderazgo del pasado. Las empresas necesitan que sujeten el timón pensadores vigorosos, personas con grandes aptitudes conceptuales y visionarias.

Aunque una persona sepa exhortar a los miembros de la organización, estimularlos, impulsarlos a hacer grandes cosas, no tendrá éxito si es incapaz de determinar **cuales son las cosas correctas**. Aquí, a través, de esta simple definición el autor deja claramente expresado que son los valores de una empresa. Ni mas ni menos que cuáles son las cosas correctas o que están bien vistas dentro de la organización.

Una organización con liderazgo débil tiende a asemejarse a una familia disfuncional, sobre todo cuando pasa el tiempo y los líderes no satisfacen sus necesidades de significado, dirección y meta. Así como los niños en las familias sin progenitores se pelean entre sí, los distintos departamentos caen en juegos políticos y se convierten en feudos. Así como el alboroto de un progenitor alcohólico distorsiona e inmoviliza los procesos de la familia, los tumultos entre ejecutivos y sus luchas internas crean temor y maniobras autodefensivas entre los empleados de menor nivel.

En una organización con liderazgo débil, las viejas adicciones comienzan a resurgir, con conductas egoístas, de autoprotección, que desplazan las de cooperación, generosidad, camaradería y altruismo. La gente se aparta de la empresa como fuente de significado y satisfacción personales, y se vuelca hacia adentro, a su propio interés. En las etapas avanzadas del liderazgo disfuncional puede haber incluso un aumento de conducta deshonesto, no ética, a medida que los individuos abandonan sus conexiones personales con la cultura de la empresa.

En contraste, considerando el estado de cosas cuando el líder de la empresa está a la altura de los desafíos de los cuatro roles de visionario, creador de equipos, símbolo vivo y persona decisoria. Entonces, el tiene una causa común en la mente, y hace circular ese mensaje por toda la organización. Funciona efectivamente como equipo, y espera que los líderes de todos los niveles también sean creadores de equipos. [Con cada una de sus palabras y hechos, demuestra que la idea de visión – misión es el camino al éxito, y con su conducta simbolizan la visión y los valores que tiene detrás. Además, pone de manifiesto su disposición y capacidad para afrontar los difíciles problemas que surgen a medida que la empresa se despliega hacia su visión del éxito.]

En las organizaciones bien lideradas, las personas tienden a dejar atrás sus antiguas pautas disfuncionales, y a avanzar hacia un mayor compromiso, participación, cooperación y sentido de destino común.

También el autor destaca que en este tipo de organizaciones, las bien lideradas, existe una ética compartida del desempeño, un deseo real de que la empresa tenga éxito, y un compromiso personal con el trabajo de calidad. Mientras que en las empresa con liderazgo pobre, los miembros tienden a enfrentarse entre sí, y a apartarse de los líderes y enfrentarlos, en las organizaciones bien lideradas tienden a moverse con ellos y hacia ellos. Ven su éxito personal como vinculado de algún modo al éxito de la empresa.

Este es entonces el verdadero desafío estratégico. El poder del concepto de *causa común* se hace real cuando la empresa lleva con mano firme el timón. Crear el concepto de causa común y ayudar a las personas a vivirlo es mucho más que un ejercicio intelectual. [Requiere que los líderes de la empresa desplieguen la estrategia, que construyan la infraestructura para llevarla a cabo, y que den soporte a la evolución de un cultura sana, en la que las personas logren el éxito comprometiendo sus energías con los logros de la organización.]

Estilos de Liderazgo⁴²

Los siguientes tipos de líder responden al enfoque que lo presenta ejerciendo autoridad y participando de la decisión.

El líder autocrático: Un líder autocrático delega escasa autoridad en sus subordinados. Espera de ellos que cumplan sus ordenes, y la medida de participación que les quepa en la resolución de problemas está limitada esencialmente a informar de éstos al líder. El subordinado que trabaja para este tipo de líder debe ejecutar las instrucciones, quizá sin discutirlos. El líder utiliza su autoridad para definir y ejecutar la misión.

Los subordinados tienden a mostrarse muy dependientes de este tipo de líderes; si el líder falta, es frecuente que la producción disminuya. En general los subordinados no están tan bien informados de las misiones como los colegas que trabajan para otros tipo de líder. Tal vez tropiecen con dificultades para adquirir un sentimiento de seguridad y bienestar, porque el líder, que con frecuencia está centrado en el trabajo más que en las gente, a menudo utiliza incentivos basados en el temor. Por lo común este personal no esté bien preparado para el ascenso, y tiende a esquivar la actividad de decisión porque teme represalias.

Es muy posible que este tipo de líder utilice su autoridad para dispensar recompensas. Pero en este caso se perfila una autentica amenaza de paternalismo; es decir, el líder puede adoptar decisiones que él considera ajustadas "a los mejores intereses" de sus subordinados. Siempre existe el riesgo de que superponga sus deseos a los de su personal, si bien aplicando decisiones que benefician a éste.

⁴² Lewin, Kurt. A dynamic theory of personality. McGraw-Hill, New York, 1935

El paternalismo debe evitarse, con frecuencia origina resentimiento, y a la larga, hasta rebelión, porque tiende a socavar el sentido de aptitud de los subordinados.

El líder paternalista: También llamado “Seudo Autoritario” por ser una forma encubierta del autocrático.

Este líder es el centro focal del grupo. Abre la participación, pero él es quien formula los objetivos, toma las decisiones y distribuye los trabajos.

La diferencia con el estilo autocrático está dada en la forma de ejercer el poder. Es más tolerante, trata de que no haya conflictos, e intenta por todos los medios que el grupo conviva en un ambiente tranquilo.

Vive seduciendo a los demás miembros, y creando por ello una competencia interna. Los integrantes quieren ser los favoritos de “papá”.

Es un gran trabajador, todo pasa por sus manos, no hay labor que no sea fiscalizada. Está enterado de todo. Crea y fomenta canales de información informales (confidentes).

Recibe información externa, la procesa, la filtra, luego la suministra, “los chicos no están en condición de entender todo esto”.

Su omnipotencia: todo lo sabe, todo lo puede, hace que tema perder su posición y que los demás integrantes “queden en manos de otros que no los sepa guiar y proteger”.

El grado de dependencia de los integrantes hace que se sientan en deuda permanente con el líder y que tengan un gran sentimiento de culpa.

Debido a la sobreprotección el grupo no crece. El desarrollo se verifica en el líder y no en los miembros de la organización. Tiende y produce individuos inmaduros. Se crea un círculo vicioso: “La inmadurez crea el paternalismo y el paternalismo genera inmadurez”.

Como ya dijimos en el líder autocrático, las características de este estilo son “en apariencias” despreciables; pero ciertos grupos solicitan explícita y tácticamente conducciones con estas características.

El líder participativo: El líder participativo, también conocido como democrático, promueve el compromiso de sus subordinados en el proceso de decisión. El centro focal de este tipo de liderazgo está en el grupo y no en el sujeto "líder"; y la productividad estará relacionada con los objetivos grupales y no con los del líder.

Juntos, el líder y los subordinados analizan los problemas y las limitaciones y elaboran las soluciones que imponen las circunstancias.

Los subordinados se identifican rápidamente con una solución en la que han intervenido activamente; por si solo, este hecho basta para explicar la existencia de un grupo activo y cooperativo de subordinados que se consideran importantes para la organización. Al participar activamente de las decisiones, conocen mejor los objetivos y los problemas que afronta la organización. En resumen, se sienten integrantes de las cosas mismas.

En realidad, el enfoque del liderazgo participativo no es un criterio único; representa una diversidad de posibles enfoques, que van desde la interacción mínima de los subordinados en el proceso (quizá el derecho de formular preguntas al líder) hasta una situación totalmente democrática (por ejemplo, cuando se permite que los subordinados voten a favor en contra de una decisión). El enfoque participativo utilizado en una situación dada, depende de factores como el ambiente, la misión y la calidad del liderazgo y sus adeptos.

Desde el punto de vista de la creación y el mantenimiento del control, es deseable preservar la responsabilidad hacia el trabajo y la responsabilidad hacia el superior. Ello significa que la decisión individual, más que la decisión grupal, debe mantenerse en la medida de lo posible. Por consiguiente, una situación óptima implica que el subordinado ofrecerá su consejo y que el superior considerará esta opinión cuando adopte la decisión final.

La filosofía participativa del liderazgo es preferible a la autocrática, porque subraya el trabajo de equipo y el esfuerzo grupal. El supuesto que en la base del enfoque participativo es que los subordinados quieren y pueden participar

activamente del proceso de decisión. A su vez, esta paridad, los prepara para ocupar cargos más responsables en la organización, al mismo tiempo que crea en los participantes un sentimiento de aceptación.

Asimismo, la organización se beneficia con el conocimiento combinado del superior y sus subordinados.

El líder de laissez-faire: El líder de laissez-faire, también llamado líder permisivo, delega considerable autoridad en sus subordinados. Espera de ellos que definan gran parte de las misiones que se ejecutarán, pero está siempre preparado para suministrar orientación general. Este tipo de líder no abdica su responsabilidad ni ofrece instrucciones muy detalladas, sino que adopta un enfoque intermedio, en virtud del cual ofrece instrucciones generales y asesoramiento. El líder de laissez-faire se distingue del líder participativo en que delega en sus subordinados la autoridad necesaria para adoptar la mayoría de las decisiones, mientras que el líder participativo conserva esa autoridad.

Para que este enfoque sea eficaz debe contarse con un grupo de subordinados de elevada calidad; en realidad, es un criterio que descansa en amplias delegaciones del poder de decisión. Es muy posible que un grupo de esta clase reemplace las metas de la organización con las suyas propias; como dispone de tan amplias atribuciones de decisión, está en condiciones de elegir una misión que no concuerda con el propósito general de la organización. En consecuencia, la aplicación del enfoque de laissez-faire debe justificarse muy cuidadosamente en cualquier organización, y la selección de los subordinados debe ser hecha con prudencia. En resumen, el uso del enfoque de laissez-faire se limita a circunstancias muy especiales, y no se recomienda su adopción general en todas las situaciones de liderazgo.

La corriente seguidora del alemán Max Weber,⁴³ considerado el fundador de la sociología moderna, realiza otro tipo de clasificación de los tipos de liderazgo y distingue tres tipos, que se refieren a otras tantas formas de autoridad:

- el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes;
- el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo;
- y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

La visión en la sociología contemporánea subraya la importancia del papel que desempeña el poder que se le otorga y que ejerce el líder, o jefe, sobre los subordinados. También se plantea interrogantes sobre cuál es la estructura que favorece a una persona situarse en posiciones superiores a los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene.

⁴³ Liderazgo, Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Etapa de Investigación Práctica

Introducción

Describiré a continuación diversos con el objetivo de analizar, en la realidad, los diferentes tipos y estilos de Liderazgo, y cómo éstos influyen en la conducta y rendimiento de los demás integrantes de la organización y su cultura. Las empresas que se analizarán dentro de éste trabajo serán algunas de las que, como he comentado anteriormente, he tenido la oportunidad de asesorar durante mi participación como consultor del Programa C.A.N.E. (apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo).

Para ésta observación de la realidad tomaré diversos indicadores, que servirán para comparar diversos aspectos de la forma de ser tanto de los dueños como de los demás componentes de las organizaciones.

Estos indicadores, como señala Edgard Schein,⁴⁴ cuando habla de artefactos y prácticas, nos muestran a través de, por ejemplo, formas de saludarse, de carteles o afiches que puede haber o no en los pasillos, carteleras u oficinas de la empresa, de formas de vestirse o formas de pedir las cosas, como las personas se relacionan y como de esta manera se va conformando la cultura organizacional de la misma.

Los indicadores que tomaré para éste análisis de las empresas serán:

- ¿Cómo se saludan los integrantes de la organización con el líder-conductor?
- ¿Cómo se llaman o nombran entre ellos?
- ¿Cómo reaccionan los empleados ante pedidos del líder-conductor?
- ¿Cómo terminan sus tareas?
- ¿Dónde desarrollan sus tareas los líderes?
- ¿Tiene definida una Misión y una Visión? De ser así ¿la comunican al resto de la organización?

⁴⁴ Schein, Edgar, La Cultura Empresarial y Liderazgo. Editorial Plaza & Janes. Barcelona, 1988

Por una cuestión de confidencialidad, no utilizaré los nombres reales de los dueños de las empresas ni el nombre de dichas organizaciones, como así tampoco el de los integrantes de las mismas.

Casos

La Ferretera:

Esta empresa ubicada en la capital federal, dedicada a la comercialización de ruedas industriales, está compuesta por dos socios y cinco empleados. Los socios, son totalmente diferentes en sus formas de ser y conducir la empresa; uno de ellos, con sesgos de líder *laissez faire*, destacándose en su forma de accionar las típicas características de el mencionado tipo de liderazgo, no toma decisiones, no tiene objetivos concretos, totalmente abocado a su tarea de venta, es decir, sólo realiza su obligación formal y prácticamente sin contacto con el resto del personal.

A mi criterio el otro socio, es quien lleva la empresa adelante y quien tiene más contacto con los empleados, es una persona que dentro de la organización se muestra como un líder Autoritario, tomando todas las decisiones (esto permitido por la actitud pasiva de su socio), él formula los objetivos, da información insuficiente, no delega.

A pesar de este tipo de comportamiento ante sus empleados, cuando llega la hora de la reunión con el consultor, se muestra como una persona insegura, que para todo necesita de la consulta o el consejo de alguien (pasando desde su esposa hasta el consultor de turno).

Del análisis organizacional de su empresa llegamos a la conclusión que el socio que se ocupa de casi todo, genera la cultura de la empresa, influyendo por sobre su socio con características de *laissez faire*. Su inseguridad y seguramente la sensación de falta de apoyo en su socio lo llevan a generar infinidad de controles y pasos ante cada operación (muchos de los cuales son innecesarios y elevan el nivel de burocracia generando ineficiencias), y a actuar como un líder autoritario como para no demostrar dicha inseguridad ante sus empleados.

Éste tipo de liderazgo, genera entre sus empleados un constante miedo al error y vivir ante la amenaza constante de represalias ante sus errores, ya que como buen líder autoritario, se vale de amenazas para exigir obediencia.

Si nos trasladamos a los indicadores, observamos que el socio al llegar a la empresa, saluda con un simple buen día y se traslada directamente hacia su oficina, donde permanentemente tiene la puerta cerrada. En caso de necesitar o querer pedir algo, no utiliza los teléfonos internos, sino que lo hace a los gritos llamando a la persona que, además de las tareas administrativas, hace las veces de secretaria. Siempre los llamados son por el apellido y a veces por el nombre de pila completo, nunca por sobrenombres o diminutivos del nombre.

También es importante destacar que los socios, tiene definida la misión y visión para la empresa, pero las mismas no fueron nunca comunicadas a los empleados ni compartidas con ellos, es más las dos frases se encuentran colgadas en un hermoso cuadro dentro de la oficina de uno de los socios, es decir puertas adentro sin que ninguno de los empleados, pueda apreciarla.

Pero quizá el dato mas importante de los indicadores es como reaccionan sus empleados ante sus pedidos, primero los atemoriza el “y ahora que me va a pedir” y ante el pedido, por lo general, no hacen ninguna pregunta respecto a la tarea, aun si no entendieron alguna parte, obviamente esto generado por el temor que el dueño infunde ante ellos, lo que genera una angustia permanente entre los empleados. Obviamente esto hace que por lo general, el trabajo solicitado nunca está terminado como el quiere.

Esta forma de liderar genera como consecuencia, que no haya una participación activa y comprometida por parte de los empleados, ya que no aportan nada de ellos por temor a ser rechazados o a equivocarse. Esto lleva a que no exista una relación leal entre el líder y los demás integrantes de la organización. Y por consiguiente la gente está más preocupada por no hacer enojar al dueño que por desarrollar o crear formas de agregarle valor a la empresa.

Evidentemente esta forma de liderazgo, generó una cultura organizacional basada en el miedo, que no permite errores de los empleados, que permanentemente se encuentran inseguros ante cada tarea a realizar. La misma inseguridad que transmite el dueño al consultor ante la toma de decisiones.

Regalos Empresarios:

La siguiente empresa se encuentra ubicada en el barrio de Flores y se dedica a la comercialización de regalos empresarios, teniendo como clientes a las principales empresas de nuestro país.

La misma está conformada por la dueña y seis empleados, de los cuales cuatro de ellos, están abocados permanentemente a la venta y contacto con el cliente.

Su dueña, tiene como predominante las características de un líder paternalista (en este caso sería maternalista), ejerce el poder desde una aparente omnipotencia, permanentemente seduce y concede a sus empleados, y siempre se la ve trabajando.

Su forma de accionar refleja que ella es quien formula los objetivos, toma todas las decisiones, sobre protege, no delega prácticamente funciones ni decisiones, todo gira en rededor de ella, más allá de que ella abre el juego y permite la participación de todos los empleados (desde los ejecutivos de cuentas hasta el cadete), es ella quien termina tomando las decisiones.

Por otra parte su forma de ser se asemeja a una madre sobre-protectora y contenedora de todos sus empleados, en algunos casos, tan interesada en mantener la "familia unida" (los empleados) que paga sueldos superiores a los de mercado e incluso a los sueldos que la empresa es capaz de sostener. Esta sobre protección, muchas veces genera entre sus empleados una dependencia afectiva importante, ya que sus empleados se sienten permanentemente en deuda y tratan de satisfacerla permanentemente, lo que a veces conlleva una competencia interna y una tensión emocional entre sus empleados.

El lado positivo, es que genera una gran lealtad y admiración tan grandes, por parte de sus empleados, que quieren seguir perteneciendo a la empresa y no la dejarían por nada del mundo, aún en casos donde económicamente no les convenga seguir estando allí.

Si analizamos la cultura y el estilo de liderazgo de esta empresa, a través de los indicadores observamos que al llegar todos los integrantes de la organización, incluida la dueña, se saludan con un beso y si tienen que llamarse o nombrarse lo realizan a través de sobrenombres o diminutivos.

La misión y visión de la empresa se encuentran definidas y son compartidas por los empleados, los cuales son informados y puestos al tanto de las mismas, en jornadas que realiza la dueña, generalmente cada 4 meses. Aquí un detalle importante, dichas jornadas se realizan en un campo que la dueña alquila donde las etapas de capacitación e información de misión y visión se mimetizan con rondas de mate, facturas, deportes, asado al mediodía y una merienda por la tarde.

Con este tipo de encuentros se refleja aún más la actitud típicamente familiar de la empresa, en donde su dueña es la "madre" de los empleados que los lleva a disfrutar un día de campo. Y dicha actitud es la que asumen y aceptan también los empleados, ya que durante dichos encuentros preguntan "Celia, ¿cuándo nos traes de nuevo?"

La dueña, posee una oficina propia, la cual todo el tiempo tiene sus puertas abiertas, pero ella rara vez desarrolla sus tareas dentro de la oficina, permanentemente se encuentra en la oficina de los ejecutivos de cuentas o bien pasa ratos en el taller tomando mate y aconsejando a la tallerista de cómo realizar su trabajo.

Cuando la dueña realiza algún pedido, los empleados reaccionan enseguida, pero con la angustia de sentirse en deuda y que lo que hagan será para satisfacer a su conductora. Lo que a veces los lleva a terminar sus tareas a las apuradas (a veces en detrimento de la calidad del producto final) con tal de servir antes, a la jefa.

Como conclusión podemos decir que, la principal consecuencia de este tipo de liderazgo, es quizá la que el crecimiento se verifica en el líder y no en la empresa y mucho menos en el grupo. Debido a que a pesar de que todos los integrantes de la organización se sienten apoyados y respaldados por la dueña,

no son capaces de tomar decisiones por sí mismos, dependiendo siempre en última instancia de la opinión de la conductora, quien con sus actitudes, a veces inconscientemente, genera una gran dependencia hacia ella, sin permitirles desarrollarse por sí mismos a sus subordinados.

Distribuidora de Materias Primas para Confiterías y Casas de Pastas:

Este es el caso de una empresa distribuidora, ubicada en el barrio de Floresta, que cuenta con su dueño y con 5 empleados, uno en la administración, dos en los repartos, uno en la venta y otro en el depósito y atención al cliente.

El dueño tiene un marcado estilo de líder *laissez faire*, se lo nota falto de conducción, tiene un rol pasivo, tolera los fracasos, no toma decisiones y no tiene objetivos claros, los cuales obviamente son percibidos por sus empleados.

Este tipo de liderazgo ha llevado a la empresa a problemas importantes hasta en lo económico financiero, ya que al no marcarle las pautas claramente a la persona responsable de las ventas, éste realiza las operaciones a su criterio, estipulando precios y condiciones que la mayoría de las veces no son beneficiosos para la empresa, ya que dichos precios y condiciones las define el vendedor sin tener en cuenta la capacidad financiera de la empresa, la cantidad que hay en stock de determinado producto y a veces hasta sin tener en cuenta el precio de costo del producto a vender. Este manejo lo ha llevado a duplicar su venta pero a la vez ha triplicar el dinero en la calle que la empresa posee por cobrar, generándole innumerables trastornos financieros.

Los empleados por lo general hacen lo que les parece sin consultarlo porque igualmente el les dará la libertad para hacer lo que quieran. Es así como muchas veces se encuentra desinformado de muchas de las cosas que suceden en su organización. Esto hace respirar un cierto aire de anarquía dentro de la organización, cada uno hace lo que le parece y no tienen el más mínimo incentivo, ya que ven que su líder conductor no distinguirá de entre lo que hacen bien de lo que hacen mal, pro tanto no tienen tampoco la aspiración a un reconocimiento por su labor.

La forma de ser del dueño genera que los empleados posean un rendimiento bajo y deficiente en sus tareas, ya que los errores son tolerados por el dueño, sin la más mínima represalia aunque mas no sea de palabra. Con esta

actitud, también genera que el grupo no aprenda y que la empresa tampoco crezca.

Si analizamos los indicadores, observamos: los empleados se saludan normalmente sin un beso o señal de afecto importante, solamente un "Hola, buen día". Entre ellos se llaman por sus nombres de pila completos y rara vez por algún sobrenombre o diminutivo.

Los empleados, ante algún pedido del dueño, reaccionan lentamente y sin realizar preguntas sobre la tarea a realizar, no por miedo como en el caso del líder autoritario que vimos anteriormente, sino porque saben que tiene la libertad para decidir cómo hacer dicha tarea, también conocen de antemano que ante cualquier error no habrá reprimendas importantes.

El dueño-líder realiza sus tareas en su oficina, y rara vez se mueve de ella salvo que necesite pedir algo. El líder y la empresa no tienen definida su visión ni su misión y por tanto la empresa a lo único que se dedica es a sobrevivir y a dejar pasar el tiempo y los meses en espera que las cosas salgan bien por si solas.

En este caso en particular, podemos ver claramente como el tipo de liderazgo afecta la cultura de la empresa de forma tal que la misma pareciera funcionar por "piloto automático", notándose una clara falta de motivación para el trabajo por parte de los empleados, con una marcada deficiencia y bajo rendimiento.

Por otra parte genera entre los empleados un desprecio por la figura del líder, ya que terminan no consultándole las cosas, generando desorden, desorientación y una clara indisciplina ya que cada integrante hace lo que le parece y lo que quiere.

Obviamente este tipo de liderazgo lleva en el largo plazo a la disolución del grupo y esto tiene como consecuencia la alta rotación de empleados y personal, lo que pude confirmar durante mi etapa como asesor de esta empresa, donde 3 de los cinco empleados se alejaron de la empresa dejando su lugar a nuevos empleados. Y recientemente al retomar el contacto a los fines de

la presente investigación, no quedaba ninguno de los empleados que se encontraban durante aquellos años.

Conclusión

A través de este trabajo he intentado investigar los diferentes estilos de liderazgo y su influencia en la cultura de la empresa como así también en la forma de actuar de los demás integrantes de la organización y en el rendimiento de los mismos.

Durante el trabajo de recopilación de información, me quedó grabada una frase de Peter Drucker,⁴⁵ **“La Administración es Cultura”**, creo que la misma refleja en forma sintética la influencia del líder-conductor en la cultura organizacional, ya que cada líder-conductor, al administrar su empresa estará formando y estableciendo la cultura de la misma con cada decisión que tome y con cada acto que realice.

A modo de síntesis y conectado con dicha frase de Drucker, puedo expresar que la cultura determina la forma como funciona una empresa. La cultura se verá reflejada en las estrategias, estructuras y sistemas que se tomen en la empresa. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Como sostiene Gilles Guerin,⁴⁶ es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En virtud a lo analizado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización.

⁴⁵ Drucker, Peter, La Gerencia, Tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1992

⁴⁶ Guerin, Gilles, Planificación Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Legis, Bogotá, 1992

Para ello, como afirma Terence Jackson,⁴⁷ en términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cuál es exactamente el sistema de valores de la empresa. La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso del líder mantener informada al resto de la organización, respecto de que es lo que ésta propone como beneficioso, correcto o deseable.

En lo que respecta a Liderazgo, haciendo una suerte de síntesis, y conectado con el párrafo precedente, concluyo que, es necesario incluir a la gente, sin duda. La gente está en el corazón y en el espíritu de toda organización. **Sin gente los líderes no son necesarios.**

Resumiendo los estilos de Liderazgo, he analizado que existen cuatro tipos de Liderazgo: Autocrático, Paternalista, Participativo y Laissez Faire.

Las reacciones que genera cada tipo de Liderazgo, entre sus dirigidos están bien definidas, y pude observarlos en cada uno de los casos analizados, así es como pude observar como un líder autoritario, provocaba agresividad, angustias, rebeldía entre sus dirigidos o bien reuniones entre los otros integrantes de la organización, generando subgrupos y como esto lleva a que no exista una relación leal entre el líder y los demás integrantes.

En cambio, un líder paternalista, provoca que los demás integrantes se sientan en deuda, y se genere una competencia interna y tensión emocional. En tanto que un líder laissez faire provoca desprecio por su propia figura, genera desorden, desorientación e indisciplina, falta de motivación para el trabajo y por ende baja en el rendimiento. Y motiva que el grupo no aprenda y que en el largo plazo que disuelva.

Como mencionaba anteriormente, analizando la bibliografía existente he llegado a conocer cuatro estilos de Liderazgo bien definidos, pero a la hora de analizar los casos, sólo he podido localizar o distinguir de forma bien marcada y definida, tres de esos tipos, mi pregunta, que seguramente será motivo de otra investigación más profunda, es si ese cuarto estilo de Liderazgo (Liderazgo

⁴⁷ Jackson, Terence, Evaluación de Desempeño. Editorial Legis, Bogota, 1992

Participativo ó Democrático) es un tipo de Liderazgo en si mismo, o si es un híbrido entre los tres tipos de liderazgo restantes, tomando lo mejor de cada uno de ellos, logrando una mayor aceptación de los subordinados y por ende una mayor eficiencia por parte de los mismos.

Si realizamos esa mezcla, este tipo de líder actuaría estimulando a los integrantes en la búsqueda de soluciones y toma de decisiones, orientaría y coordinaría a sus dirigidos. Se determinarían los objetivos y actividades por consenso y él mismo expresaría lealmente sus conocimientos y por ende conseguiría que sus dirigidos reconozcan sus propias necesidades y limitaciones.

Y de esa mezcla debería generarse aportes por parte de los dirigidos, responsabilidad, motivación y autocontrol de los mismos y aumentaría el sentido de responsabilidad, desarrollo de habilidades individuales, creatividad y capacidad para interactuar.

Una vez en la etapa práctica de observación de la realidad, pude observar que la forma de liderar del dueño, tiene influencia directa en la forma de actuar de sus empleados, como así también sobre la cultura de la empresa, aunque ésta no es tan fácil de distinguir y de explicar, y considero por demás acertado a Schein⁴⁸ cuando intenta explicarla o reconocerla a través de: a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales, y estos fueron los que tomé como indicadores a la hora de analizar los casos. Por ejemplo la simple forma de cómo se saludan los integrantes de la organización, ya nos demuestra una clara definición de la cultura de la empresa.

Por otra parte, para reafirmar la conclusión de que la forma de ser del dueño influye directamente en la eficiencia de sus dirigidos, podríamos jugar un poco con los casos y pensar: ¿qué pasaría si la dueña de la empresa de Regalos Empresarios, comenzara a tratar a sus empleados de la forma de en

⁴⁸ Schein, Edgar, La Cultura Empresarial y Liderazgo. Editorial Plaza & Janes. Barcelona, 1988

que el dueño autoritario de la Ferretera trata a los suyos? Sin dudas no podemos basarnos en supuestos, pero casi con seguridad me atrevería a afirmar que los empleados de la empresa de Regalos Empresarios, se sentirían angustiados y desprotegidos por esa "madre" que antes los conducía y esto los llevaría a decaer su rendimiento en el trabajo.

Por último quiero expresar como conclusión general, que a mi criterio y luego de realizar esta investigación, no existe un líder ideal como tal, sino que el líder ideal será una suerte de conjunción entre el líder y sus empleados de modo tal que todos juntos ejerzan la conducción de la organización bajo la cultura y valores que ellos mismos formulen y elaboren.

Bibliografía

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

Braidot, Néstor P. y Soto, Eduardo, *Las PyMEs latinoamericanas: Herramientas competitivas para un mundo globalizado*. Serie PyMEs. IFEMA. Buenos Aires, 1999.

Davis, Keith, *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw Hill. Ciudad de México, 1993

De Pree, Max, *El liderazgo es un arte. Hacia una organización más humana, participativa y creativa*. Editorial Vergara. Buenos Aires, 1993.

Deal, T.A. y Kennedy, A., *Cultura Corporativa*. Editorial Legis, Bogotá, 1985

Delgado, C.E., *La Influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor*. Caracas, 1990

Denison, Daniel, *Cultura Corporativa*. Editorial Legis, Bogotá, 1991

Dereve, Marc, *El Futuro de la Gerencia*. Editorial Legis, Bogotá, 1990

Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99.© 1993-1998 *Liderazgo* Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Gil Villegas, Francisco, *Liderazgo*. Editorial Instituto de Capacitación Política, Ciudad de México, 1990

Guédez, Victor, *Gerencia, Cultura y Educación*. Editorial Trópicos, Caracas, 1996

Guerin, Gilles, *Planificación Estratégica de los Recursos Humanos*. Editorial Legis, Bogotá, 1992

Guiot, Jean, *Diseño de la Organización*. Editorial Legis, Bogotá, 1992

Irigoyen, Horacio A. y Puebla Francisco, *PyMEs, su economía y organización*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1997.

Jackson, Terence, *Evaluación de Desempeño*. Editorial Legis, Bogotá, 1992

Karpf, Luis, "Colección Líderes del Tercer Milenio". Clarín – Revista Mercado. Buenos Aires, 2000

Lewin, Kurt. *A dynamic theory of personality*. McGraw-Hill, New York 1935

Monsalve, La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Editorial Monte Avila, Caracas 1989

Newstrom, John, Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. Ciudad de México, 1993

Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall. México 1991

Schein, Edgar, La Cultura Empresarial y Liderazgo. Editorial Plaza & Janes. Barcelona, 1988

Senge, Peter, La Quinta Disciplina. Editorial Granica, Barcelona, 1992

Siliceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa, Ciudad de México 1995

Paginas Web Consultadas

www.abcpymes.com

www.cpcecf.org.ar

www.econ.uba.ar

www.epymes.com.ar

www.intermanagers.com

www.pymes-negocios.com

www.sepyme.gov.ar

Anexos

Anexo I

Perfil del Contador Público

La carrera de Contador Público tenderá a formar un graduado con conocimientos aptitudes y habilidades para:

- intervenir en el diseño y evaluación de las funciones de planeamiento, coordinación y control de entidades públicas y privadas;
- intervenir en la definición de misiones, objetivos y políticas de las organizaciones siguiendo una metodología adecuada para la toma de decisiones e incorporando valores éticos al cumplimiento de sus responsabilidades sociales hacia la comunidad;
- intervenir en la implementación de estructuras, sistemas y procesos administrativos-contables;
- intervenir en el diseño de sistemas de información y decisión para el logro de los objetivos de la organización;
- intervenir en la preparación y administración de presupuestos, en la evaluación de proyectos y en los estudios de factibilidad financiera en empresas públicas y privadas;
- diseñar e implementar de sistemas de control de gestión y auditoría operativa;
- integrar equipos interdisciplinarios con otras áreas del conocimiento;
- actuar como perito, administrador, interventor o árbitro en ámbito judicial;
- dictaminar sobre la razonabilidad de la información contable destinada a ser presentada a terceros, efectuar tareas de auditoría externa;

- participar en el diseño de las políticas tributarias;
- asesorar en relación con la aplicación e interpretación de la legislación tributaria;
- intervenir en la constitución, fusión, escisión, transformación, liquidación y disolución de sociedades y asociaciones;
- diagnosticar y evaluar los problemas relacionados con la medición y registro de las operaciones de la unidad económica en sus aspectos financieros, económicos y sociales, tanto en el sector público como en el privado;
- diseñar, implantar y dirigir sistemas de registración e información contable;
- ejecutar las tareas reservadas a su profesión de acuerdo con la legislación vigente.

Formación

La carrera de contador público da una sólida base de contabilidad e impuestos, apoyando esta formación sobre tres pilares: jurídico, que abarca tanto al derecho administrativo como al judicial, la matemática aplicada y lo humanístico, en lo que se refiere a la historia económica, tanto Argentina como mundial. Sin dejar de tener en cuenta la coyuntura actual macro y micro económica a los fines de desarrollar en el alumno un sentido crítico que le permita resolver problemas y preparar la información para la toma de decisiones.

Campo Profesional

Su actividad puede ser desarrollada tanto independientemente, prestando su servicio en consultorías particulares, como en relación de dependencia, en organizaciones privadas, o en el sector estatal, o en el ámbito judicial, realizando certificaciones o peritajes a pedido del juez.

Fuente: web site Facultad de Ciencias Económicas de la U.B.A. www.econ.uba.ar

Anexo II

Cuadro donde se establecen los parámetros máximos para cada atributo a considerar (m).⁴⁹

	Sector Industrial	Sector Comercial de Servicios	Sector Minero	Sector Transporte	Hoteles (2)	Sector Agropecuario	Sector Frutihortícola (3)
Personal Ocupado	300	100	300	300	100	-	-
Ventas Anuales (sin IVA ni I.I.)	\$18 mill	\$12 mill	\$18 mill	\$15 mill	\$6.5 mill	-	-
Activos Productivos (1)	\$10 mill		\$10 mill	-	-	\$3 mill	\$7 mill
Patrimonio Neto		\$2.5 mill					
Ingreso Bruto Anual	-	-	-	-	-	\$1 mill	\$9 mill
Cantidad de habitaciones	-	-	-	-	130	-	

(1) En el caso de los activos productivos, los valores que se tomen no podrán ser inferiores al 10 % del valor de las ventas anuales sin IVA ni impuestos internos y en el Patrimonio Neto no podrán ser inferiores al 5 % de las mismas ventas.

(2) Categoría no superior a 4 estrellas.

⁴⁹ Irigoyen, Horacio A. y Puebla Francisco, PyMEs, su economía y organización. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997.

(3) Son consideradas PyMEs frutihortícolas, las empresas que realicen 2 o más de los siguientes procesos: producción, empaque, transporte, tratamiento frigorífico y/o comercialización de esos productos.

Anexo III

Nivel máximo de valor de ventas totales anuales.⁵⁰

TAMAÑO/SECTOR	AGROPECUARIO	INDUSTRIA Y MINERIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	\$ 150.000	\$ 500.000	\$ 1.000.000	\$ 250.000
PEQUEÑA EMPRESA	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 1.800.00
MEDIANA EMPRESA	\$ 6.000.000	\$ 24.000.000	\$ 48.000.000	\$ 12.000.000

⁵⁰ Resolución 24/2001 Boletín Oficial N° 29.592 del 20 de marzo de 2001.

