



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

TESIS

Que para obtener el título de:

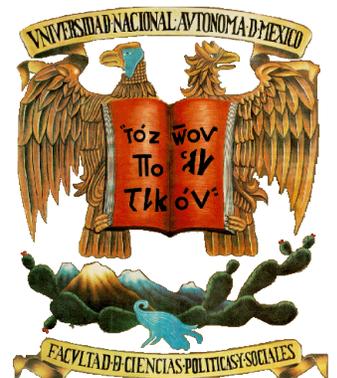
Licenciado en Ciencias de la Comunicación con
Opción Terminal en Comunicación Organizacional

Presenta:

Adriana Ramos Márquez

Asesor: Mtra. Adriana Reynaga Morales

México, 2014





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1 Cultura organizacional y liderazgo	3
1.1 Cultura organizacional	3
1.1.2 Definición	3
1.1.3 Antecedentes	4
1.1.4 Teoría de la Cultura Organizacional (TCO)	11
1.1.5 Componentes y características	12
1.1.6 Tipología y factores	20
1.2 Liderazgo	24
1.2.1 Definición	24
1.2.2 Características	25
1.2.3 Categorías y funciones	27
1.2.4 Perspectivas (liderazgo vs management, liderazgo formal y liderazgo informal)	29
Capítulo 2 Cultura organizacional - Comunicación - Liderazgo: Relación interdependiente	33
2.1 Cultura organizacional y comunicación	36
2.1.1 Representaciones culturales en las organizaciones	37
2.2 Liderazgo y comunicación	42
2.2.1 Teorías del liderazgo	43
2.3 El cambio cultural	64

2.3.1 Puntos de intervención cultural	72
Capítulo 3 Actores que intervienen en la cultura organizacional	76
3.1 El individuo y la organización	78
3.2 Grupos en la organización	87
3.2.1 Características y funciones	92
3.2.2 Tipología	96
3.2.3 Factores	100
3.2.4 Diferencias entre grupos y equipos	102
3.2.5 Pensamiento Grupal (Groupthink)	104
3.2.5.1 Causas	105
3.2.5.2 Características y Presupuestos básicos	106
3.2.6 Subculturas organizacionales en Pequeñas y Medianas Emoreass (PyMES)	111
Capítulo 4 Manejo estratégico del liderazgo en la creación, transmisión, gestión y control de la cultura	118
4.1 El liderazgo organizacional de Chris Argyris	122
4.1.1 Liderazgo organizacional	123
4.1.2 Líderes y grupos eficaces	124
4.2 La socialización de James L. Gibson	126
4.2.1 Definición	126
4.2.2 Proceso de socialización en la organización	127
4.2.3 Etapas de la socialización	130
4.3 Administración de Recursos Simbólicos (ARS)	134

4.3.1 Géneros	135
4.3.2 Administradores de Recursos Simbólicos	136
4.4 Cultura de la excelencia y cohesión	138
Conclusión general	145
Bibliografía	147

INTRODUCCIÓN

Cultura, concepto que contribuye a definir lo que hoy en día es el ser humano, es formada por un conjunto de experiencias (pasadas, presentes y futuras), conductas, creencias e instrumentos simbólicos sobresalientes de un conglomerado social, no importando su dimensión.

Toda cultura es posible desde que se establecen elementos para hacer posible la existencia y supervivencia del hombre, por tanto está en sus manos constituirla y moldearla dependiendo de sus necesidades y estilo de vida. Cualquier país, ciudad, municipio, colonia y vecindario forma una cultura propia; siempre teniendo cierto grado de independencia aquella cultura más grande y/o fuerte.

Siendo tan amplio el campo de intervención de este concepto, al estipular un sector en particular se decide enfocar la atención en las empresas, pequeñas y medianas, de la Ciudad de México; organizaciones cuyo impacto en la sociedad ha hecho posible que crezcan en número, mas no impactando en el mercado.

Entendiendo la cultura de una organización sobresalen los valores, patrones de conducta, mitos, costumbres, y fenómenos organizativos tales como: niveles jerárquicos, de participación y sistemas de control, por ejemplo. Si bien esto representa un tema hasta cierto punto complejo, debe haber personas que la comprendan mejor o que estén más cercanos a ella. Dichos individuos en ocasiones desempeñan el rol de conductores o guías durante la evolución de la cultura.

En este punto cobra especial relevancia la manera –adecuada o inadecuada- en que estos actores guíen la transmisión de este elemento. Transmisión, gestión y control son términos clave que determinan la base de la cultura, haciendo referencia a las organizaciones, la base de todo esto recae en los objetivos, los cuales a su vez encaminan las decisiones de las “cabecillas” de la empresa.

El punto de partida del presente trabajo de investigación percibe como área de oportunidad considerar a la cultura organizacional y al liderazgo como elementos interdependientes, cuyo fortalecimiento siempre irá acompañado entre sí. Mientras la misma organización favorezca e impulse el manejo del liderazgo en la creación, gestión y control de la cultura, los resultados se verán reflejados en grupos cohesionados con objetivos compartidos y encaminados a un mismo fin.

El primer capítulo de este proyecto tiene como hilo conductor a la cultura y al liderazgo –en un panorama “amplio”-, analizando aquellos elementos clave para que la creación, organización, control y transmisión beneficie la cohesión de ambos temas, implicada la comunicación en todos y cada uno de estos ámbitos.

Conociendo de manera un tanto más profunda y amplia todo lo que implica la cultura al interior de la empresa, así como qué herramientas pudieran servir para trabajar la cohesión, el segundo capítulo se enfoca en la situación del liderazgo organizacional: entender tipologías de líderes, aquellos elementos determinantes en su actuar y decidir frente a sus equipos de trabajo.

Una vez generado un panorama de la condición cultural y de liderazgo organizacional, el tercer capítulo profundiza en la apertura ejercida por parte aquellos públicos internos para conocer y aprehender la cultura desarrollada en su vida laboral. Cabe mencionar, el punto de partida en el análisis es la situación vivida actualmente por parte de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) de la Ciudad de México.

El cuarto capítulo, al tener y entender la “postura” de estos tres pilares (cultura, liderazgo y público interno) extrae aquellas piezas cuya creación, transmisión, gestión y control puede ser clave para explotarlos a favor de los objetivos de la empresa; es decir, utilizarlos de forma estratégica desencadenaría logros positivos para las PyMES.

CAPITULO 1

Cultura organizacional y liderazgo

1.1 Cultura organizacional

Todo organismo vivo es compuesto por varios subsistemas, cuyo funcionamiento resulta fundamental para el desarrollo y vida del mismo. Esta interrelación entre subsistemas y sistema en general, también se presenta en cualquier tipo de grupo social u organización. Al momento de estudiar una empresa dichos componentes serán un tanto más complejos en comparación con el cuerpo humano, pues se encuentran implicados varios seres pensantes, cambiantes y cuyas ideas y normas de conducta llega a ser un tanto abstractas.

1.1.2 Definición

La cultura en las organizaciones constituye un tema de gran interés para aquellos investigadores que priorizan el factor humano implicado en todo sistema, este aspecto tiene lugar debido a la influencia que todo individuo –ya sea de manera independiente o en conjunto- presenta en el funcionamiento y desarrollo de dichas empresas.

Entre las aportaciones de distintos teóricos, cuyas investigaciones tienen como base la cultura corporativa, son rescatables las siguientes definiciones:

1. La cultura es una forma de comportamiento propia de una organización, o de una parte de una organización, o de un grupo, o de una sociedad. [Deal y Kennedy, 1982]
2. La cultura es un modelo de patrones de las asunciones principales enraizadas en valores y artefactos contextuales, que son compartidos mediante comunicación por un grupo de personas. [Schein, 1990]

3. La cultura es un conjunto sistémico estructurado de creencias jerarquizadas que se proponen como criterios de valoración. [Olabuénaga, 1995]

Tomando en cuenta la diversidad de contenido de estas definiciones, se percata la complejidad y riqueza contenida en la cultura organizacional. De esta manera resulta conveniente estudiar sus componentes, factores y, finalmente, tener un manejo y control óptimo de este elemento para contribuir en el cumplimiento de objetivos y/o fines empresariales.

En el mismo tenor, la definición que funge como eje rector de la presente investigación construye a la cultura organizacional como “un recurso estratégico cuyo valor reside en asegurar la existencia y la continuidad, así como el éxito de las empresas e instituciones. (...) La cultura no es algo que la organización tiene, sino algo que la organización es.”¹

Teniendo como fundamento la definición anterior, se da a notar la relevancia que, poco a poco, este tema va adquiriendo para ser estudiados, aprehendido para, de esta forma, controlarlo con el fin de darle dirección hacia el logro de los objetivos empresariales y un óptimo trabajo en equipo.

1.1.3 Antecedentes

- Escuela Humanista

Entre los principales impulsores de la Teoría Humanista se presentan los investigadores norteamericanos: Frederick Winslow Taylor y Chester Barnard. La gestión científica constituye uno de los temas centrales en dicho postulado, “el principal objeto de la gestión debe ser asegurar la máxima prosperidad para el empleador; junto con la *máxima prosperidad* (obtención de grandes dividendos y el fomento de cada rama del negocio hacia su estado más alto de excelencia) para el empleado.”²

¹ Fernández Collado, Carlos. *Teorías de la Comunicación*. México. McGraw Hill. 2009, p. 69.

² Harmond, R. *Teorías de la Organización para la Administración Pública*. México. FCE. 2000, p. 127.

Tres aportaciones relevantes por parte de la Teoría Humanista son los siguientes:

1. Las relaciones organizacionales que más se orientan al trabajo productivo son aquellas que están alineadas funcionalmente, con responsabilidades bien delimitadas.
2. Un elemento decisivo de la relación del individuo con la organización es el énfasis en la cooperación.
3. El conocimiento, en sus diversos estados de generalización, es lo que uno usa para controlar y manipular el mundo tanto material como social.

- Chester Barnard

Con base en la obra *Las funciones de los Elementos Dirigentes*, creada por este investigador estadounidense, entre las aportaciones de Chester Barnard está la percepción que tiene de una organización, establece seis supuestos relevantes:

- a) La organización es un conjunto de “fuerzas personales” en la que la cooperación entre seres humanos es inherente para mantenerse con vida.
- b) El segundo postulado se desarrolla en función de afirmar la existencia de dos partes ubicadas en toda organización: el lado formal y el informal. Barnard expone que la primera es compuesta por el lado “racional” de la gente y es la cooperación hacia un fin, mientras la segunda comprende la parte “emotiva”, la cual a su vez precede a lo formal. Se considera apropiado mencionar que ambos elementos coexisten, ejercen diferentes funciones entre sí y dentro de estas acciones se halla “la posibilidad de cumplir un propósito en común. (...) Mantener la cohesión (y) la conservación del sentimiento de integridad personal, de dignidad, de elección independiente.”³
- c) Los “ejecutivos” constituyen la clave de las organizaciones en la sociedad, por tanto estos elementos tienen tres principales funciones:
 - Formular y definir los fines de la organización.

³ Harmond, R., *Teorías de la Organización para la Administración Pública*, México, FCE, 2000, p. 146.

- Proporcionar un adecuado sistema de comunicación.
- Promover el afianzamiento de las fuerzas esenciales.

d) La *cooperación* es la esencia misma de las organizaciones.

e) El objeto del sistema de comunicación es la coordinación de todos los aspectos de la organización.

f) La personalidad organizativa es un elemento que socializa a los individuos y éstos actúan como piezas de la misma y se encuentran muy alejados de sus planteamientos personales de carácter extraorganizativo.

- Otros autores

Al hacer mención del interés por conocer los comportamientos organizacionales resaltan los estudios realizados durante el siglo XX, periodo en el que sobresalen autores como: el antropólogo Clifford Geertz, el psicólogo social Edgar Schein y otros investigadores tales como Meryl Reis Louis y, Deal y Kennedy. Las aportaciones de estos estudiosos se cimentan en un tema en particular, la cultura organizacional.

En el siguiente recuadro se exponen las aportaciones realizadas por dichos investigadores, así como sus obras y elementos específicos rescatables referentes a los componentes de toda cultura corporativa.

Autor	Obra y año	Premisas	Palabras relevantes
Clifford Geertz	"La interpretación de las culturas", 1973.	<ul style="list-style-type: none"> - Las organizaciones poseen su propia cultura. - Los significados sobre el entorno laboral y el trabajo son compartidos entre los empleados. - La cultura es aprendida e introyectada mediante procesos comunicativos. 	Cultura Introyección Procesos comunicativos Signos interpretables Significaciones

		<ul style="list-style-type: none"> - La cultura de una sociedad consiste en lo que uno debe creer o conocer a fin de obrar de una manera aceptable para sus miembros. - La cultura es un sistema en interacción de signos interpretables. Es un contexto dentro del cual pueden describirse todos esos fenómenos de manera inteligible. - El análisis cultural es (o debería ser) conjeturar significaciones, estimar las conjeturas y llegar a conclusiones explicativas partiendo de las mejores conjeturas. - Las formas de la sociedad son la sustancia de la cultura. 	
Edgar Schein	“Cultura organizacional y liderazgo”, 1985.	<ul style="list-style-type: none"> - La cultura organizacional es formada por líderes. - La cultura hace referencia al nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, que operan inconscientemente y definen 	<ul style="list-style-type: none"> Líderes Presunciones básicas Creencias compartidas Interpretaciones básicas Recompensas Significados

		<p>en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.</p> <p>- Los elementos básicos del aprendizaje organizacional son:</p> <p>a) Procesamiento de información.</p> <p>b) Sistemas de recompensas y refuerzos de una organización.</p> <p>c) Dinámica de grupo.</p> <p>- Cuando se registra una interacción entre personas que entienden de distinto modo las relaciones personales y poseen distintos caracteres y formas cognoscitivas, éstas no pueden elaborar significados compartidos fuera de la interacción inmediata. Se necesita tiempo y una experiencia común para crear un sistema de comunicación en el que todas las partes poseen el mismo criterio sobre el significado de los eventos.</p>	compartidos
Meryl Reis Louis	“Las organizaciones	- Las organizaciones son unidades sociales distintas	Conocimientos comunes

	<p>como ámbitos de producción cultural”, 1983.</p>	<p>que poseen una serie de conocimientos comunes, además de lenguajes y otras formas simbólicas necesarias para expresar estos conocimientos comunes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los productos de la cultura organizativa son: símbolos, mitos, leyendas, metáforas, sistemas de lenguaje, entre otros. - Existen un mayor interés en procesos cognoscitivos de los individuos dentro de las organizaciones, centrando la atención en la manera en que ellos atribuyen un significado a sus interacciones y a las relaciones en el ámbito de la vida diaria de la organización. - A través de los subproductos específicos (subculturas) los individuos producen un significado en la interacción social basada en una perspectiva intersubjetiva. - La multiplicidad de culturas permite desarrollar análisis 	<p>Formas simbólicas Procesos cognoscitivos Interacciones Interpretaciones compartidas Subculturas Coordinación</p>
--	--	--	--

		<p>diferenciales en función de los distintos segmentos verticales (jerárquicos) y horizontales (funcionales, geográficos, etcétera) de una organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las organizaciones potencian y posibilitan el desarrollo de interpretaciones compartidas al ser ámbitos sociales de acción concertada en los que la gente se reúne regularmente e interactúa de acuerdo con una serie de normas y principios, en vistas a conseguir fines mediante la división de tareas y la coordinación mutua. 	
Deal y Kennedy	<p>“Culturas corporativas: Ritos y rituales de la vida organizacional”, 1982.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La cultura corporativa es una noción de interaccionismo simbólico aplicado a la comunicación organizacional. - Tipología de culturas en función del riesgo y rapidez de respuesta a las decisiones: cultura macho, cultura de trabajo/juego duro, cultura de apuesta, y cultura de proceso. 	<p>Interaccionismo simbólico Comunicación organizacional Rapidez de respuesta</p>

Desde que se produce aquel interés por el factor humano, así como preocupación por valorar su influencia frente al funcionamiento y desarrollo de una organización, se generan diversos postulados relacionados con el clima y la cultura construidos al interior de estos sistemas.

Este punto se considera otorgó mayor complejidad y más retos a los investigadores de estas áreas, pues condujo a que los directores de las empresas se dieran cuenta que no trabajan con máquinas y, por tanto, se vieran en la necesidad de invertir tiempo, atención y dinero en fomentar óptimas relaciones entre los empleados.

1.1.4 Teoría de la Cultura Organizacional (TCO)

Al desarrollarse los estudios sobre la relevancia del factor humano en las empresas, en 1982 los investigadores Michael Pacanowsky y Nick O'Donnell – Trujillo formulan la Teoría de la Cultura Organizacional, la cual establece que la cultura se construye comunicativamente con prácticas organizacionales y es un elemento diferenciador de una organización.

En este punto representa un papel primordial la comunicación, pues al momento en que se presenta un conjunto de interacciones dentro de un sistema –para que cada uno de los actores enriquezca de sentido los elementos comunicados- resulta indispensable la existencia de supuestos y marcos de referencia en común.

El autor Carlos Fernández Collado en su obra *Teorías de la Comunicación*, desarrolla diversas propuestas de la Teoría de la Cultura Organizacional, la cual establece tres premisas básicas:

1. Los miembros de la organización generan y desarrollan un sentido compartido de la realidad de la organización, que permite una mejor comprensión de los valores de ésta. Estos valores son las convenciones y los principios que tienen

un valor intrínseco para la cultura. Las personas de una organización comparten el proceso de descubrirlos.

2. Los *símbolos* son representaciones de significados, son fundamentales para definir la cultura de la empresa. El uso y la interpretación de símbolos son básicos e imprescindibles para determinar la cultura de una organización

3. Existe una diversidad de la cultura organizacional. Las percepciones sobre las acciones y las actividades dentro de esas culturas son tan variadas como la cultura misma. Las culturas no son iguales en todas las organizaciones y además las interpretaciones de las acciones enmarcadas en esas culturas son diferentes.

De esta manera, aquellas “interpretaciones compartidas” al tratarse en ámbitos organizacionales se representan o tienen lugar a través de los valores, costumbres, normas de conducta, mitos, tecnología, *suposiciones básicas* y las actividades humanas; es decir, el conjunto de representaciones de la cultura.

1.1.5 Componentes y características

Al tomar en cuenta la característica de este aspecto referente a la diferenciación y/o personalidad única, dependiendo del grupo en el cual se vaya desarrollando, además de generarse interacciones que al inducir la fusión o unión de ideas y formas de pensar producen cosas nuevas y diferentes. También constituye un factor para dar a conocer elementos (por mínimos que sean) o tendencias homogéneas inherentes a toda cultura.

Por un lado, el componente interno y externo representa un agente para el desarrollo en la personalidad de la cultura, este punto se refleja en la integración humana –cuando los actores construyen una identidad colectiva y un conocimiento que forma aquellas “interpretaciones compartidas”, para cohesionar el trabajo en equipo y de forma efectiva-; y en la adaptación externa, manera a través de la cual la organización cumple los objetivos establecidos.

La cultura de una organización instituye esa esencia que dota de cierta especialidad a cada empresa y, al momento de juntar en un lugar diferente este tipo de personas, de manera inevitable se mezclarán comportamientos e ideologías. Todo esto, a su vez, intervendrá en los procesos comunicativos y de desarrollo en una empresa.

En el mismo tenor, se sabe que la cultura siempre se compondrá de *símbolos*, elementos observables a través del lenguaje, las ceremonias, los rituales, las actividades realizadas en el día a día dentro de la empresa; así como las anécdotas construidas con el pasar del tiempo. Se considera pertinente mencionar el trabajo que estos aspectos realizan conjuntamente en todo momento.

Este punto es debido a que mientras el lenguaje “incluye el uso de declaraciones públicas y metáforas –por parte de los mandos, principalmente-, para comunicarse con un gran número de personas,”⁴ las demás interacciones (ritos, ceremonias, anécdotas, entre otros) poseen un carácter periódico y contribuyen a la determinación de aspectos que se llegan a considerar importantes y otros menos relevantes. A continuación se desarrollan los elementos que forman parte de las representaciones de la cultura:

- Símbolos

Los símbolos son “todos los objetos, frases, palabras, animales, colores, figuras, personajes, rituales, relaciones especiales, que reflejan el *sustrato inconsciente* de la misma y que representan sus valores y principios más arraigados.”⁵ Para su análisis, existen dos enfoques que contribuyen a comprender de mejor manera este componente, estas perspectivas son:

⁴ Daft, Richard. *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México. Editorial Limusa. 1992, p. 545.

⁵ Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Editorial Trillas. 1998, p. 120.

- a) Enfoque tradicional. Son las formas no literales de representación, los usos del lenguaje y otros medios de comunicación que persiguen la sugestión o la intuición. La forma de comunicación se presenta de manera intuitiva, emotiva y expresiva.
- b) Enfoque moderno. Es una representación directa y literal, y tiene una función meramente indicativa. La forma de comunicación es racional, conceptual y lógica.

Los símbolos se transmiten a través de los siguientes medios y/o representaciones:

- Lenguaje. Incluye el uso de declaraciones públicas y metáforas para comunicarse con un gran número de empleados.

- Actividad, ritual y ceremonia. Los rituales y las ceremonias son ritos periódicos que comunican valores importantes a los empleados. Las actividades representan la intervención cotidiana de los altos gerentes en el trabajo, lo cual sirve para señalar aquello que los gerentes consideran importante.

- Valores

Se presentan tres definiciones de estos componentes, esto permite tener un panorama lo más integral posible de las implicaciones presentadas por estos elementos. Se enuncian a continuación:

- a) Son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento.
- b) Son las pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas.
- c) Son los deseos afectivos y conscientes o las necesidades de las personas que guían sus comportamientos. Se pasas de una generación a la siguiente y

se transmiten por medio de los sistemas educativos, la religión, la familia, la comunidad y las organizaciones.

Resulta conveniente mencionar que, con base en las características de los valores, estos componentes se ubican en un plano emotivo al desarrollarse las relaciones interpersonales y grupales dentro de cualquier sistema.

- Creencias

Son aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Es lo que las personas que integran un sistema cultural aceptan como *ciertas*. Estos elementos se ubican en el plano racional dentro de la interacción llevada a cabo dentro de una organización.

- Mitos

Son aquellas “representaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización, que conforman una especie de ‘historia sagrada’, con sus héroes, batallas, monstruos, gesta y todos los elementos que explican figurativamente por qué y cómo la organización llegó a ser como es.”⁶

- Manifestaciones culturales

El investigador y académico mexicano Carlos Fernández Collado, en su obra *La Comunicación en las Organizaciones*, expone cuatro tipos de manifestaciones culturales, es decir las “expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicas de sus miembros.”⁷ Estos componentes presentan una relación de interdependencia dinámica con las creencias y valores antes mencionados. Las categorías son las siguientes:

⁶ Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Editorial Trillas. 1998, p. 121.

⁷ *Íbid.*, p. 110.

Manifestaciones culturales

Manifestaciones Simbólicas	Conceptual –	Son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos.
Manifestaciones Estructurales		Son aquellas que de una manera directa pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen: marco normativo, producción, operación, poder, entre otros.
Manifestaciones Materiales		Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.
Manifestaciones Conductuales		<p>Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.</p> <p>Se componen de los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Lenguaje. Son las palabras, expresiones, modismos, etcétera, que utilizan los miembros de una organización para comunicarse verbalmente, ya sea en forma oral o escrita.- Comportamiento no verbal. Se basa en

el uso del espacio (proximidad física) por parte de las personas interactuantes en los movimientos del cuerpo, aspecto exterior (apariencia física y vestido), expresiones de la cara, miradas, conducta táctil, posturas, aspectos no lingüísticos del discurso (metacomunicación), responde a pautas generalmente inconscientes.

Partiendo de la propuesta de Hall, este aspecto también se denomina *Cultura oculta*, un comportamiento difícil de controlar, adoptado y compartido por los miembros de un sistema cultural sin ser conscientes de ello.

- Ritual. Proporciona un sentimiento de identidad y unión entre los miembros de la organización, su función es de carácter ceremonial. “Los rituales proporcionan reglas que guían el comportamiento dentro de la vida corporativa, y son, en efecto, la dramatización de valores culturales básicos de la compañía.”⁸

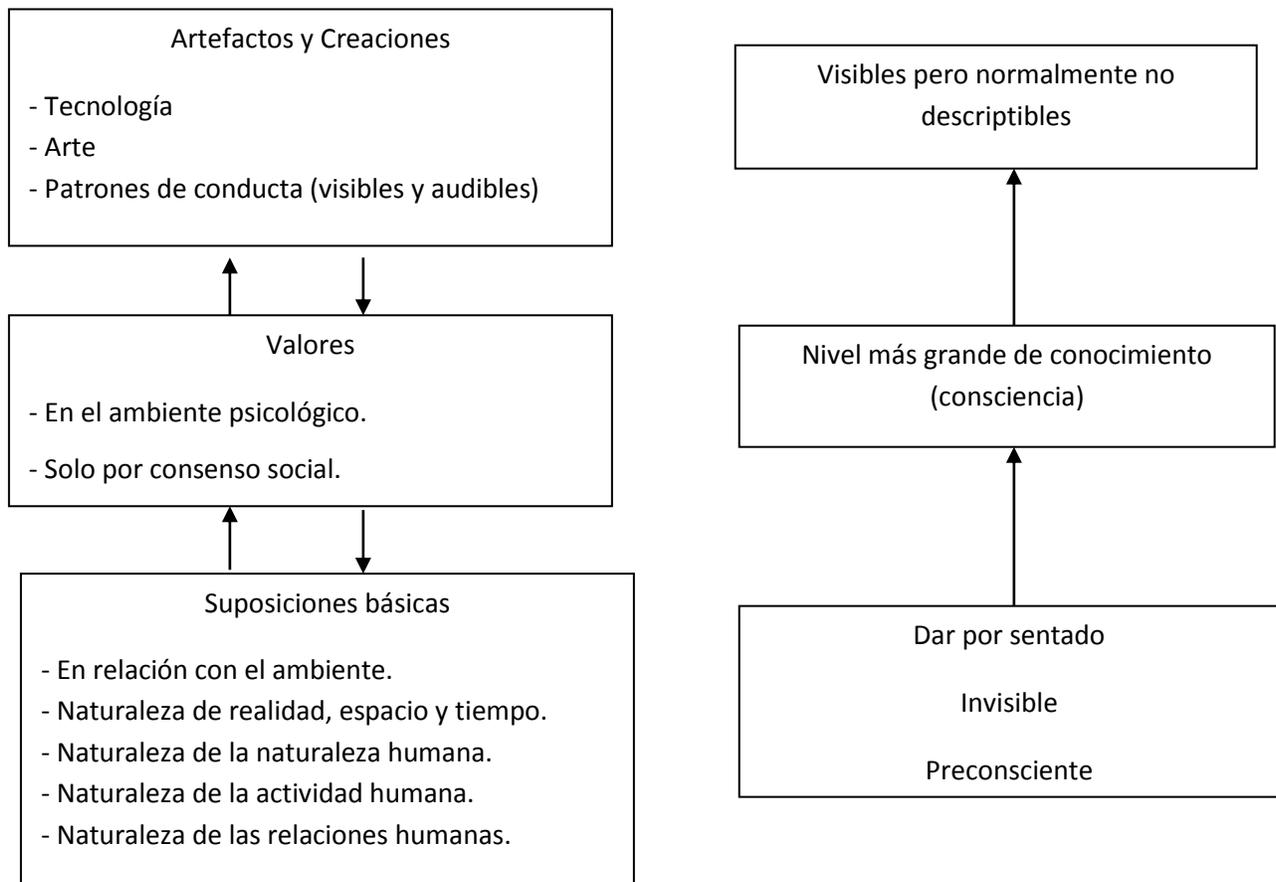
- Formas de interacción. Son reglas implícitas que ofrecen la *clave comunicativa* en cada situación de interrelación, Una situación social es la

⁸ Deal y Kennedy (1982), citado en: Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Editorial Trillas. 1998, p. 117.

intersección de un periodo de tiempo social con una zona del espacio social y con los roles específicos que los miembros de un grupo esperan que se desempeñen en ese escenario.

- Niveles de la cultura y su interacción*⁹

Edgar Schein, un gran investigador en lo que refiere a cultura organizacional y liderazgo, determina que existen tres niveles de la cultura, en éstos se presentan diversas interacciones con características específicas. Dichos aspectos se desarrollan a continuación:



⁹ Cuadro desarrollado en: Schein, Edgar H. *Organizational cultura and Leadership*. 9na. Edición. Estados Unidos. Jossey – Bass. 1985, p. 14

La propuesta de Schein, expuesta en el cuadro anterior, muestra las representaciones –hasta cierto punto-“identificables” fácilmente y conduce el análisis a lo más complejo. Los elementos que constituyen el marco de referencias de cada uno de los individuos formas o construyen a través de las experiencias vividas a lo largo de su vida.

Este aspecto es clave debido a que dota de complejidad y/o abstracción todo diagnóstico de cultura organizacional, como se mencionaba con anterioridad se trata de ideas y personalidades que deben unirse, existen valores, símbolos y visiones que requieren *empatar* para trabajar como equipo cohesionado y, de esta manera lograr objetivos comunes.

Cabe destacar la interdependencia permanente que presentan todos estos elementos al momento de tener lugar la cultura en toda organización, esto propicia la existencia de cierta complejidad y riqueza en contenido y representaciones que trae consigo dicha cultura.

Otra de las propuestas realizadas por Edgar Schein, en *Cultura organizacional y Liderazgo*, son los ejemplos de atributos culturales que tienen lugar en toda empresa. El siguiente listado complementa los componentes antes definidos y desarrollados, con la finalidad de tener en cuenta todas las representaciones culturales posibles; los modelos son:



*Creación propia a partir de: 21. Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. Estados Unidos. Jossey – Bass. 1985, p. 16.

1.1.6 Tipología y Factores

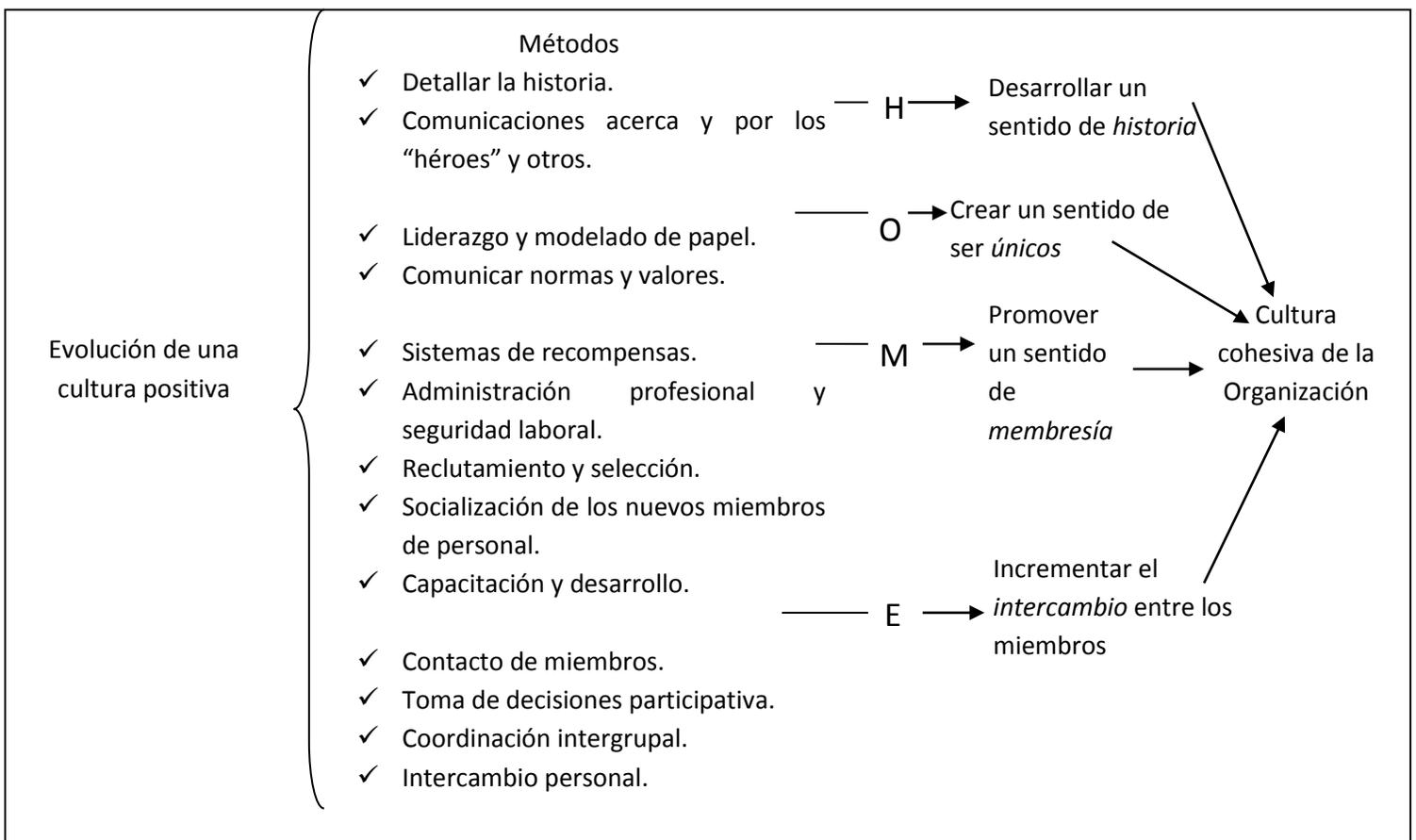
Tipología

A pesar de cada cultura ser diferente o única en cada organización, existen características comunes. Por tanto, se han establecido categorías, cuya finalidad brindar las herramientas necesarias para que uno como investigador pueda fácilmente identificar el tipo de cultura probable a desarrollarse en una empresa. El profesor norteamericano Richard Daft en su obra *Teoría y diseño organizacional*, expone cuatro estratos:

- a) Cultura de adaptabilidad. Tiene un enfoque estratégico en el entorno externo, hace énfasis en la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades del cliente. Promueve la capacidad de detectar, interpretar y traducir señales del ambiente. Las palabras clave en esta clase son la innovación, la creatividad y toma de riesgos.
- b) Cultura de misión. Elemento que se preocupa por el servicio a clientes específicos en el entorno externo. Hace hincapié en una clara visión del

propósito de la organización y en el logro de objetivos como crecimiento de ventas, rentabilidad, participación en el mercado. Las palabras clave en ésta son el alto nivel de competitividad y orientación hacia las utilidades.

- c) Cultura de clan. Presenta un enfoque primario en la participación e intervención de los miembros de la organización y en unas expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo. Se centra en las necesidades de los empleados. El compromiso tiene presencia en todo momento.
- d) Cultura burocrática. Presenta un enfoque interno y una orientación de consistencia para un ambiente estable. Poca participación personal, mucha consistencia, conformidad y colaboración entre miembros. Existe alta integración y eficiencia. En este punto tiene lugar lo que Warren Gross y Shula Shichman denominan *cultura positiva*, ésta presenta cierto tipo de evolución dentro de todo sistema, la metodología de desarrollo es la siguiente:



*Nueva York. American Management Association. 1987, p. 52 – 56.

Retomando las aportaciones de los teóricos Deal y Kennedy, ellos en *Culturas corporativas: Ritos y rituales de la vida organizacional*, proponen un tipología de culturas en función del riesgo y rapidez de respuesta a las decisiones. Esta categorización es la siguiente:

	Riesgo alto	Riesgo bajo
	<i>Cultura Macho</i>	<i>Cultura de Trabajo/Juego duro</i>
Respuesta rápida	Orientación al riesgo, pero teniendo en cuenta que pronto se sabrá el éxito o fracaso de una decisión. Ejemplo: Policía, cirugía.	Bajo riesgo relativo y rápido <i>feed – back</i> . Ejemplo: Electrodomésticos, industria automotriz.
	<i>Cultura de Apuesta</i>	<i>Cultura de Proceso</i>
Respuesta lenta	Frecuentes decisiones de crucial alcance cuyos frutos tardan en madurar. Ejemplos: Fondos de inversión.	Se valora la cautela y el respeto a las normas en situación de bajo riesgo y respuesta lenta a las decisiones tomadas. Ejemplos: Administración Pública

*Ref. Deal y Kennedy (1982), citado en: Garmendia, José A. *Tres culturas. Organización y Recursos Humanos*. Madrid. ESIC Editorial. 1994, p. 34.

Por un lado, para que una organización tenga una cultura favorable (cultura positiva) de acuerdo a su ideología y objetivos, resulta indispensable –tal y como lo expone el cuadro de Gross y Shichman- llevar a cabo cierta metodología que, a la vez que presenta una dimensión integral al abarcar cada uno de los componentes culturales, permite que los actores vayan creciendo en el proceso, se sientan parte importante

del sistema, y al mismo tiempo tomen postura al participar en la evolución del sistema.

Por el otro, al momento de ejercer dicha participación, la toma de decisiones representa un papel determinante porque se trata de definir qué camino seguirá la organización. En dicho punto Deal y Kennedy proponen tomar en cuenta la cultura desarrollada en cierto tipo de situación, así como las “consecuencias” resultantes a partir de la decisión tomada.

Cabe mencionar que en ambas propuestas resulta crucial el papel y la responsabilidad –implícita- de los dirigentes o las cabezas de la empresa. Estos actores organizacionales son quienes deben contar con las herramientas, relacionadas con el conocimiento principalmente, para persuadir o influir a los grupos de trabajo, enfocando sus decisiones hacia el bien común.

Factores

Considerando la influencia presente en toda cultura organizacional sobre el funcionamiento y vida de toda organización, resulta pertinente plantearse: ¿Existen actores cuyo rol recaiga en mayor medida sobre la cultura? En el desarrollo de toda cultura cada uno de los participantes ejercen cierto grado de dominio frente a ésta.

Sin embargo, para que se pueda dar una construcción “sólida” (armónica y equilibrada en relación con los objetivos y estructura establecida en cada empresa) de la cultura organizacional, quienes conocen y dirigen de manera general dicho sistema o compañía son los individuos de alto nivel jerárquico, quienes también saben cómo y/o hacia dónde dirigir la institución.

Cabe mencionar que los objetivos y metas establecidos en una empresa, siempre se encuentran trabajando de la mano con el núcleo ideológico (misión, visión, valores y filosofía), por tanto los creadores de estos elementos son quienes mejor conocen el

camino a seguir de la organización. En este caso, como se planteaba con anterioridad, se hace referencia a los mandos –directores, gerentes, dueños, por ejemplo-; aquellas personas cuya visión abarca el sistema en su conjunto, tanto interna como externamente.

1.2 Liderazgo

1.2.1 Definición

Al tener en cuenta el papel de los niveles jerárquicos más altos, emerge la cuestión: ¿De qué manera estos individuos pueden tener cierto control en la creación, gestión y transmisión de la cultura? El componente inherente en esta cuestión es el *liderazgo*, uno de los factores para el éxito en la transmisión de mensajes que ayudan a moldear las relaciones, de tal manera que se genere un trabajo en conjunto para el logro de fines específicos.

Una definición más precisa que abarca las dimensiones de este punto la ofrece el teórico Ignacio Ruíz Olabuénaga en *Sociología de las Organizaciones*, menciona que el liderazgo es la capacidad, innata, desarrollada o coyuntural, que poseen algunas personas para conseguir que los otros acepten como legítimas las órdenes y directrices que ellos ofrecen, sea que tales personas vayan acompañados o no de autoridad formal y de que tales directrices coincidan o no con los intereses y objetivos de la misma organización.

En esta explicación se presenta un punto clave relacionado con la labor en conjunto que un líder realiza con la cultura: el logro de objetivos. Cuando se lleva a cabo un manejo desfavorable del liderazgo, al momento de comunicar y transmitir a los demás participantes la cultura de la empresa, se puede generar una personalidad errónea de ese sistema y, ergo, el óptimo camino a seguir no se llevará a la práctica.

Se considera pertinente exponer en la presente investigación algunas definiciones generadas respecto al liderazgo:

- Es el conjunto de acciones que manejan los problemas organizativos tal como éstos se presentan en los sucesos encarados por los demás.
- Es la capacidad de legitimación del poder. (...) Es la capacidad de transformar el poder en autoridad y el sometimiento forzoso en obediencia voluntaria.
- Es la habilidad de encontrar una necesidad para cambiar, y la habilidad de producirse (dicho) cambio.

Aunado a las presentes descripciones, Chris Argyris en su obra *El individuo dentro de la organización* centra su atención en el Liderazgo organizacional, definiéndolo como una “estrategia para trabajar con eficacia. Se debería apelar a un liderazgo que esté en consonancia con la estructura organizacional. Cada pauta de liderazgo estará asociada con determinado conjunto de costos y beneficios.”¹⁰ Esta explicación contribuye a tener un acercamiento hacia las dimensiones o magnitudes que este componente ejerce en el día a día de la organización.

1.2.2 Características

Al momento de hacer énfasis en la figura del líder dentro de una organización, sus características son diferenciables a partir de tres enfoques:

- a) Lo concerniente al individuo y sus capacidades. En este punto la personalidad desarrollada por el líder tiene prioridad, pues su manera de actuar, pensar y resolver las situaciones que se presenten serán determinantes en el funcionamiento de su equipo de trabajo y/o seguidores.
- b) Un aspecto más general cuya magnitud abarca la empresa en conjunto, el reconocimiento y legitimidad otorgado al líder. En este caso cobra más relevancia la interacción –así como su éxito o fracaso al transmitir información

¹⁰ Argyris, Chris. *El individuo dentro de la organización*. Barcelona. Editorial Herder. 1979, p. 274.

a sus súbditos- protagonizada por los seguidores o el equipo de trabajo al que dirige el líder.

- c) La relación e interacción entre el líder y sus subordinados o seguidores. Este punto, además de vincularse con el anterior, brinda un panorama más amplio en cuanto al papel interpretado por ambas partes (líder y subordinado) en las relaciones interpersonales y grupales.

Estas particularidades brindan un panorama de las responsabilidades existentes por parte de estos actores hacia toda institución y, por tanto, la cercanía constante que ellos tienen con la cultura.

Debido al persistente cambio observable hoy en día en el mercado, las empresas se han visto en la necesidad de adaptarse y concebirse como sistemas dinámicos y versátiles. Estos aspectos no sólo son reflejados al exterior, también se presentan a nivel interno, un claro ejemplo es la cultura y, ergo, el liderazgo; dos elementos caracterizados por dicho dinamismo.

Otras aportaciones a las características de todo líder en la organización son:

Bowers y Seashore (1964)	Halpin y Winer (1957)	Katz y col. (1950)	Katz y col., Kahn (1951)	Renssis Likert (1961)
-Apoyo. -Facilita la interacción. -Enfatiza metas (entusiasmo).	Consideración. -Sensibilidad. -Énfasis en la producción. -Estructura	-Orientación al personal. -Orientación a la producción.	-Orientación al personal. -Supervisión estrecha. -Relaciones del grupo.	-Principio de relaciones de apoyo. -Métodos de supervisión de grupo.

-Facilita el trabajo.	el inicial.		-Diferencia del “rol” de supervisión. -Supervisión estrecha.	-Metas de buen desempeño. -Conocimientos técnicos, planeación, programación.
-----------------------	-------------	--	---	---

* Ref. Litterer, Joseph A. *Análisis de las organizaciones*. 2da. Edición. México. Limusa. 1991, p. 160.

Tomando en cuenta estos elementos diferenciadores con los que cuenta un líder, resalta la interacción constante entre los líderes y sus subordinados. En este aspecto se vuelve a recalcar la combinación de significados, personalidades e ideas, las cuales debieran englobarse en una sola, contribuyendo simultáneamente a lograr los objetivos organizacionales.

Al momento de unir estos puntos, el líder al fungir como mediador también se presenta como un factor de motivación frente a su equipo de trabajo, esto se refleja cuando existe apoyo, sensibilidad y cierta simplificación de las relaciones para favorecer a cada uno de los individuos implicados.

1.2.3 Categorías y funciones

Categorías

Una de las principales particularidades de la cultura organizacional es el cambio constante que tiene, este fenómeno trae consigo que quienes –los líderes- se encargan de establecer sus bases, transmitirla, gestionarla y controlarla (hasta cierto punto), deben adaptarse y ser flexibles ante cualquier situación que se viva en la empresa. Con base en cada circunstancia que se llega a presentar en estos sistemas abiertos, Mario Krieger en su obra *Sociología de las Organizaciones*, propone cuatro categorías de liderazgo, éstas son:

1. Liderazgo carismático. Este punto, se considera, tiene mayor relación con la personalidad del individuo, pues es considerado líder porque sus seguidores le otorgan habilidades heroicas, De igual forma se puede vincular con el liderazgo propuesto por el investigador Edgar Schein, quien hace un constante énfasis en las relaciones “naturales” y armónicas dadas –sin provocarlas- entre los líderes y sus súbditos.
2. Liderazgo transaccional. Consiste en dos áreas, una relacionada con la figura de guía existente en el líder para dirigir a su equipo de trabajo hacia el logro de objetivos, y la segunda clase se asocia con el compromiso frente al cambio y las transformaciones planeadas y espontáneas dentro de la organización existen tres etapas de compromiso con el cambio:
 - I. Preparación. Es cuando los empleados escuchan del cambio por medio de reuniones, documentos escritos, contacto personal, y toma consciencia de que su trabajo será influido por algo.
 - II. Aceptación. En este caso los líderes ayudan a comprender todo el impacto del cambio y los resultados positivos de llevarlo a la práctica.
 - III. Compromiso. Este punto se conoce como el proceso de prueba del cambio, los líderes analizan los conflictos y preocupaciones de los empleados.
3. Liderazgo situacional. Esta categoría tiene gran conexión con la cultura, a que se trata de ese momento en el cual el líder debe tener favorablemente cohesionado (a nivel social y emocional) a su equipo de trabajo para ellos tener las herramientas necesarias para desempeñarse de manera óptima.
4. Liderazgo estratégico. En este caso ejerce un papel clave la interiorización del núcleo ideológico de la organización en el líder, porque de esta manera este individuo tendrá la capacidad de saber hacer qué punto direccionar a la empresa, a través de la persistente ejecución de estrategias, por ejemplo. Para de esta forma obtener éxito en el mercado.

Funciones

Para conocer el tipo de actividades que debiera llevar a cabo el líder durante la interacción con su equipo de trabajo, Richard Daft en su texto *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, determina que existen dos perspectivas para conocer dichos aspectos. Estos enfoques son: 1) Nivel Macro, se relaciona con la organización como un todo; 2) Nivel Micro, se aplica a la dirección de los subordinados inmediatos.

Con base en estos dos elementos, este investigador determina tres niveles de puestos jerárquicos en los cuales se desempeña la función del liderazgo:

1. Nivel Alto. Participan en la administración de la organización en su conjunto. Función: tomar decisiones respecto a las metas globales de la organización y definir las estrategias necesarias para lograr dichas metas.
2. Nivel Medio. Intervienen en la toma de decisiones que se realiza a nivel departamental. Función: definir metas operativas para sus departamentos.
3. Nivel Bajo. Responsables de las operaciones cotidianas de un solo grupo de trabajo. Los conocimientos técnicos son más importantes que los conocimientos y la habilidad de tipo administrativo.

1.2.4 Perspectivas (liderazgo vs management, liderazgo formal y liderazgo informal)

Durante el estudio de este tema se han creado dos perspectivas respecto a cómo se presenta en las realidades organizacionales el liderazgo. Por una parte, autores afirman que el liderazgo y los mandos son elementos distintos y que, debido a esto, surge la necesidad de empatarlos, por la otra investigadores determinan que existe en toda empresa un liderazgo formal –representado por los altos mandos- y un liderazgo informal, el cual se lleva a cabo a pesar de no estar legitimado en la estructura institucional.

El primer enfoque, teniendo como uno de sus creadores al investigador Edgar Schein, expone que la función de los líderes es “externalizar sus propias suposiciones (ideas) y, gradual y consistentemente, introducirlas en la misión, metas y estructura de la organización.”¹¹ Así como estos líderes crean y manejan la cultura (ésta siendo la mayor habilidad que pueden poseer), este aspecto también determina e interviene en la creación de futuras generaciones de líderes.

Esta postura implica cuestiones complejas en el funcionamiento y desarrollo organizacional, ya que dichos líderes deberán equilibrar sus ideales con los de la empresa, para de esta forma encaminar su influencia y, hasta cierto punto, poder sobre los subordinados o seguidores.

Dentro de las ideas planteadas por Schein, se establece que los líderes organizacionales tienen funciones específicas, en especial respecto a la cultura de dicho sistema. Algunos de estos planteamientos son:

- La mayor habilidad del líder es trabajar con la cultura.
- Los líderes crean la cultura, y la cultura crea la siguiente generación de líderes.
- Sin un liderazgo, los grupos no son capaces de adaptarse a las condiciones de los cambios ambientales.
- La función principal de todo líder es externalizar sus propias suposiciones y, gradual y consistentemente, introducirlas en la misión, metas y estructura de la organización.

Por otro lado, la segunda perspectiva afirma que dentro de un sistema “los líderes informales pueden ser tan importantes como los líderes formales. Se presenta el liderazgo relacionado con los líderes en los puestos de la organización.”¹²

Uno de los autores que defienden la existencia de un liderazgo formal y uno informal es Richard Daft, quien en su texto *Organizaciones. El comportamiento del individuo y*

¹¹ Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. Estados Unidos. Jossey – Bass. 1985, p. 317.

¹² Daft, Richard. *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, p. 517.

de los grupos humanos, define el liderazgo como un proceso en el cual una persona trata de influir en la conducta de otras personas hacia el logro de ciertas metas.

Este liderazgo incluye el uso del poder o la influencia, es una proposición y está diseñado para lograr algún fin o meta. Este tipo de persuasión sobre el actuar y pensar de las personas, cabe mencionar, se ve afectado por el tipo de cultura y liderazgo desarrollado en cada organización y en su contexto (factor humano, relación con el entorno, herramientas materiales, situación geográfica e histórica, así como la infraestructura de la empresa).

Como se ha podido exponer a lo largo de este capítulo, tanto la cultura organizacional como el liderazgo son elementos complejos, dinámicos e interdependientes. Sin embargo, además de estas características compartidas, ¿habrá otro aspecto contribuyente a ese trabajo en conjunto? La respuesta a dicha cuestión es representada por la comunicación, aquél componente que da pie a esa interacción permanente en toda la empresa.

Al fungir la comunicación como un medio de interacción entre la cultura y el liderazgo, resulta necesario conocer los puntos clave donde los nexos comunicativos se juntan y, a partir de ese momento, intervenir en su desarrollo de manera óptima. Esta comunicación se puede considerar un parteaguas frente a la dirección que seguirá toda organización impulsada por el trabajo en equipo y una cultura cohesionada.

La cultura organizacional al manifestarse a través de sus manifestaciones (conceptual – simbólicas, estructurales, materiales y conductuales) contribuye a la integración de la identidad corporativa, de tal manera que los actores y demás componentes funcionan en paralelo, encaminados en una misma dirección.

Mientras la cultura aporta aquella riqueza en la esencia del sistema, el tipo de interacciones o relaciones también intervienen en el grado de pertinencia – y desfavorecimiento- que el desempeño de cada miembro tenga en la búsqueda de aquel fin en común. Con este punto se hace hincapié en el *cómo* se transmite el

conjunto de mensajes, en qué contexto y si pueden generar sentido y entendimiento para quienes los reciben.

Continuando con lo anterior, cada uno de los actores, no importando el nivel jerárquico representado, son responsables de saber transmitir ideas, opiniones, información, etcétera, en momentos específicos. En este proceso comunicativo, quienes determinan las bases son los líderes, pues el reconocimiento (formal o informal) les permite tener el control y la capacidad de dirigir a grupos mayores en cuanto a número de individuos.

CAPÍTULO 2

Cultura organizacional – Comunicación – Liderazgo: Relación interdependiente

Como se mencionaba en el capítulo anterior, en este proceso de construcción y cohesión cultural en una organización, los líderes poseen un papel determinante para que dicho fenómeno se lleve a cabo favorablemente; de acuerdo a los fines buscados por la empresa.

Tomando en cuenta estos puntos, es apropiado plantear que la cultura, la comunicación y el liderazgo –al interior de cierto sistema- deben trabajar en conjunto y “armonía” para dirigir la manera en la cual todos los elementos funcionarán y, ergo, obtendrán resultados favorables para cada una de las partes.

Una de las principales finalidades del presente capítulo es exponer de qué manera la cultura, la comunicación y el liderazgo se desarrollan, funcionan y qué tipo de modificaciones se ven implicadas para poder avanzar y adaptarse al entorno, todos estos factores dependientes del contexto (histórico, geográfico, social) de cada organización, sin olvidar el papel contundente ejercido por cada uno de los actores, quienes intervienen en dicho proceso.

“La cultura organización determina las pautas de comunicación del sistema y, por consecuencia, éstas no pueden acercarse a la primera cuando se les analiza con detenimiento. (...) Conocer la cultura de la organización en la que trabaja (el líder) utilizando para ello las técnicas apropiadas para observar la manera como sus miembros se comunican entre sí.”¹³

Continuando con la idea antes mencionada, la “interdependencia” entre estos elementos organizacionales representa todo un reto para que los actores conjunten,

¹³ Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Trillas. 1991, p. 119.

hasta cierto punto, los objetivos de la empresa con los personales para dotar de sentido aquellos aspectos, indicaciones o ideas transmitidos en el día a día de su vida laboral.

Para tener un contexto integral de los principales temas del presente apartado se considera pertinente aclarar ¿Qué es la comunicación en las organizaciones? El investigador Horacio Andrade Rodríguez, en su texto *Hacia una definición de la Comunicación organizacional*, define este concepto como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la empresa, todo ellos con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

En esta definición sobresalen cinco términos claves que identifican de manera clara y precisa la esencia tanto del liderazgo como de la cultura, son: influir, conductas, opiniones, cumplimiento de objetivos y los miembros de la organización –en especial su interacción permanente. Estos elementos también representan los medios conectores de las actividades de los tres elementos rectores del presente apartado.

Un elemento de fundamental relevancia e interés, implicado en la comunicación, es el sentido, aquella búsqueda por que las palabras e ideas transmitidas provoquen el efecto deseado por la persona emisora; la principal función de este aspecto es permitir que la información proveniente del entorno (exterior) sea transformada en representación interna y sirva de aprendizaje y como experiencia.

Existen tres sistemas básicos de los sentidos: el visual, el auditivo y el kinestésico – este compuesto, a su vez, se compone del tacto, el gusto y el olfato. El investigador argentino Mario Krieger, en su obra *Sociología de las organizaciones*, establece que

la comunicación en las empresas se lleva a cabo por medio de ocho niveles, los cuales se exponen a continuación:

	Nivel	Nombre	Desarrollo
Comunicación en las organizaciones	1	Intrapersonal	La comunicación con nuestro propio yo es esencial en las actividades cognitivas.
	2	Interpersonal	Implica que una persona se comunica con otra.
	3	Comunicación grupal – individual	<p>a) Caso “uno con muchos”. Es cuando el director, por ejemplo, transmite a su personal alguna información.</p> <p>b) Comunicación “muchos con uno”. La decisión se elabora conjuntamente, pero la aplicación corresponde a un individuo de autoridad superior.</p>
	4	Comunicación de un grupo con otro	<p>a) Primera forma: Mensajes “muchos a muchos”. Comprometen espacio, se caracteriza por flujos de mensajes entre sectores de la organización. La información suele referirse a situaciones corrientes y, por lo regular, tiene un sentido coordinador. Se refieren a actividades administrativas.</p> <p>b) Segunda forma: Mensajes “muchos a muchos”. Comprometen tiempo. Vinculan el presente con el pasado. Las tradiciones, las</p>

			políticas, la imagen de la empresa son producto de los “muchos” que actuarán antes del grupo actual.
	5	Comunicación organizacional	Es cuando está dirigida al conjunto de la empresa, áreas, grupos, equipos, miembros.
	6	Comunicación interorganizacional	Dirigida generalmente a los elementos de su órbita.
	7	Comunicación a públicos selectivos	Dirigida a tipos de audiencia más o menos homogéneos, nichos de público.
	8	Comunicación masiva	Sus interlocutores son heterogéneos, aunque tienen un tipo de interés común.

2.1 Cultura organizacional y Comunicación

Al momento de percibir la cultura como la personalidad de toda organización, también presenta un carácter instrumental y mediador dentro de este sistema abierto. Por lo tanto, al ejercer un papel clave en dichos aspectos, es necesario que sea apoyado o complementado por la comunicación para, de esta forma, lograr transmitir aquella cultura de generación en generación.

“La cultura organizacional se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes, como si fueran piedras de toque a través de las cuales pudieran comunicar infinidad de sutilezas. (...) Este denominador común les proporciona una forma abreviada de comunicación.”¹⁴

¹⁴ Ouchi en: Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*, p. 116.

Para complementar esta propuesta sobresalen dos aportaciones que el psicólogo suizo Edgar Schein*¹⁵ realiza al respecto de estos temas, uno es la afirmación relacionada con que la cultura también influye en los modos organizativos y de dirección frente a sistemas internos de trabajo, comunicación y de autoridad; así como ámbitos vinculados –de manera muy estrecha- con la misión y el establecimiento de metas.

Este investigador, también establece que existen diversos elementos cuya principal finalidad es ser los instrumentos a través de los cuales se lleva a cabo la transmisión de la cultura. Estas “manifestaciones” de la cultura, son los rituales, los valores, los símbolos, los reglamentos, el lenguaje, los mitos, entre otros, desarrollados en el siguiente apartado.

2.1.1 Representaciones culturales en las organizaciones

Estas representaciones hacen referencia a los “procesos simbólicos de comprender el comportamiento humano en una empresa.”¹⁶ Estos componentes se categorizan a través de cinco apartados: las representaciones rituales, las pasionales, las sociales, las políticas, y las representaciones de enculturación.

- Representaciones rituales

Estas a su vez se dividen en cuatro partes (expuestas más adelante), se determinan con un enfoque “inductivo”, pues establecen primero el papel del individuo y se desarrollan hasta la dimensión del sistema en general. Las subdivisiones son las siguientes:

¹⁵ Edgar Schein, citado en: Ruíz Olabuénaga, Ignacio. *Sociología de las organizaciones*. España. Universidad de Deusto. 1995, p. 415.

¹⁶ Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Trillas. 1991, p. 70.

Representaciones rituales

<i>Personales</i>	<i>Ocupacionales</i>	<i>Sociales</i>	<i>Organizativos</i>
Abarca las acciones realizadas a diario, constituyen una rutina en el área laboral del ser humano. En este punto se concentra el <u>qué</u> se debe hacer, dependiendo el perfil de cada puesto. Por ejemplo el caso de una persona recepcionista, dentro de las actividades que tiene a su cargo es contestar el teléfono, atender y/o informar a quien llegue a visitar el lugar.	Son aquellos comportamientos en la praxis del día a día, relacionados con el trabajo. Estos se vinculan con los pasionales, determinan el tipo de conducta ligada a las acciones por realizar. Un ejemplo sería la elaboración de reportes por parte de la secretaria de algún director general, o gerente.	Comprende el conjunto de acciones verbales y no verbales presentes en las interacciones con los demás compañeros. Cabe aclarar que dicha categoría hace referencia a las relaciones generadas entre los integrantes de un departamento o área de la organización.	Son las acciones periódicas que contribuyen a la coordinación y planeación favorable, para tener conocimiento del logro y/o fracaso de los objetivos establecidos a nivel general. Un ejemplo de este aspecto se representa con las juntas realizadas cada semana con los directivos y gerentes de cada departamento organizacional.

*Creación propia a partir de: Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Trillas. 1991, p. 70.

Este conjunto de actividades, ceremonias y ritos son de gran utilidad para fomentar la intervención de los directivos en los procesos de la empresa para, de esta manera, determinar qué elementos exigen más atención que otros. De igual forma contribuyen a la consolidación de un sentimiento de identidad y cohesión entre los actores o participantes dentro del sistema.

- Representaciones pasionales

Se componen por “las historias, metáforas, discursos exagerados contados con entusiasmo a otros miembros de la organización, sin preocuparse demasiado por quién es el objeto de la historia misma.”¹⁷

Este apartado hace referencia a los mitos, historias y creencias generadas de manera espontánea a lo largo de la vida de la empresa. Dicho tipo de representaciones integran la “historia oficial” y la “historia sagrada”, experiencias o

¹⁷ Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*, p. 71.

situaciones clave cuya función es constituirse como modelos a imitar para asegurar el camino del crecimiento y la supervivencia de la organización.

Cabe destacar que existen símbolos, mitos, ritos y héroes cuya participación se vincula en gran medida con la personalidad de la empresa, que influye notablemente en el comportamiento y filosofía de la misma, y que a su vez el personal se produce o genera de ésta. La “legitimidad” de estos relatos permite que, pese a ser en su mayoría subjetivos, sean reconocidos como verdaderos, dándole también validez oficial y poder para ser transmitidos de generación en generación.

- Representaciones sociales

“Son las demostraciones habituales de civismo, amabilidad y cortesía para animar a los miembros de una organización a que cooperen.”¹⁸ La base fundamental de este tipo de manifestación son los valores, aquellos ideales racionales y afectivos compartidos y aceptados por los integrantes de algún sistema cultural, se transmiten a través de los círculos sociales inherentes al ser humano, como son: la familia, el trabajo, las amistades, la religión y la educación.

Así como la cultura es –por naturaleza- cambiante, los valores también se ven afectados. Con el paso del tiempo, conforme se crean nuevas generaciones en cualquier empresa, las concepciones prácticas y normativas que rigen en cierto momento deben adaptarse para asegurar la sobrevivencia y desarrollo a nivel interno (con el personal) como externo (públicos externos y mixtos, por ejemplo).

El estudioso José A. Garmendia, a través de su obra *Tres culturas. Organización y Recursos Humanos*, plantea que los valores, ejercidos en cualquier tipo de sistema, poseen las siguientes características:

¹⁸ Íbidem.

- i. Representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura.
- ii. Dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser (visión y misión).
- iii. Sólo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social.
- iv. En cuanto significados específicos, miran y tratan de salvaguardar lo fundamental de la cultura.
- v. Configuran una parte fundamental de la identidad. Expresan la forma de ser del grupo.
- vi. Orientan el comportamiento.
- vii. Regulan la vida social.
- viii. Funcionan como mediadores instrumentales en la realización humana.

- Representaciones políticas

“Supone ejercer el control, el poder y la influencia.”¹⁹ El nivel pragmático de esta categoría implica de manera inherente un deseo por influir en otros, aprovechando en numerosas ocasiones la estructura jerárquica formal. En este punto es apropiado tomar en cuenta el papel ejercido por el poder adjunto a los mandos superiores, éste puede ser encaminado a la obtención de piezas favorables para todos, como desfavorables; todo esto dependerá probablemente de qué tanto empaten los objetivos de los directivos y/o gerentes con los de la empresa.

La participación del liderazgo en este momento es crucial, pues determina la manera de actuar y las pautas de pensamiento de cada uno de los líderes formales frente a su equipo de trabajo, determinar el tipo de persuasión a utilizar para provocar aquellos cambios de conducta e ideología para encaminarlos al logro de fines comunes.

- Representaciones de enculturación

¹⁹ Íbidem.

“Son representaciones asociadas a las competencias para hacer carrera en la organización. Se asocian a la forma en que los miembros obtienen el reconocimiento y las habilidades para convertirse en miembros que contribuyen a la organización y los principios que tienen un valor.”²⁰

En este nivel adquiere mayor participación el empleado de nuevo ingreso, aquel individuo cuyo marco de referencia (ámbitos sociales, morales, laborales, personales, entre otros) al tener que conjuntarse con la cultura de la empresa, ambas partes deben adaptarse una con otra para provocar una integración óptima.

La cultura organizacional es partícipe de procesos humanos contundentes para el desarrollo y funcionamiento de toda sociedad. Alfonso Siliceo Aguilar en compañía con David Casales Arrangoiz, en su texto *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, plantean los siguientes mecanismos consustanciales a la cultura, y viceversa:

- a. La Comunicación e información.
- b. Integración y trabajo en equipo.
- c. Delegación y “empowerment”.
- d. Motivación y reconocimiento.
- e. Creatividad e innovación.
- f. Capacitación y desarrollo humano.
- g. Toma de decisiones.
- h. Liderazgo.

Los temas que competen al presente trabajo de investigación son: la comunicación, el liderazgo y, de manera un tanto general, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Estos dos últimos aspectos debido al grado de vinculación que presentan con la cultura organizacional y el liderazgo.

²⁰ Íbidem.

Finalmente, “a medida que la cultura se forma y cobra vigor, se vuelve omnipresente y pasa a determinar todo aquello que el directivo hace, incluso su pensamiento y sus emociones.”²¹ La magnitud que ambos elementos (cultura y liderazgo) ejercen al trabajar de manera cohesionada, se puede demostrar en cada uno de los resultados positivos logrados por las organizaciones, debido a que saben cuál es la mejor manera de direccionar al sistema de forma integral.

2.2 Liderazgo y Comunicación

Como se mencionaba con anterioridad, los líderes organizacionales serán quienes determinen el punto de partida para el camino a seguir deseado por el sistema en general. Estos actores, debido al impacto de sus decisiones y acciones, deben presentar cierta empatía con lo buscado de manera personal, como a nivel grupal y organizacional.

En este punto resultan implicados tanto la personalidad como el contexto en el cual se desarrolla el liderazgo. De este marco de acción también dependerá si esta capacidad se ejerce acompañada y a favor de la autoridad formal y de los objetivos del mismo tipo de la empresa. Es pertinente tomar en cuenta cuando este elemento tiene carácter informal, ya que pueden perseguirse metas desfavorables para la mayoría.

“El liderazgo puede apoyarse en cualidades personales, de talento o visión, en astucia y habilidad manipuladora en una coincidencia en el sistema de valores y de oportunidades que rodean un momento o situación concreta de la

²¹ Edgar Schein en: Ruíz Olabuénaga, Ignacio. *Sociología de las organizaciones*. España. Universidad de Deusto. 1995, p. 415.

organización.”²²Partiendo de este planteamiento se considera pertinente tomar en cuenta las teorías –desarrolladas hasta el momento- sobre liderazgo.

2.2.1 Teorías del liderazgo

El investigador José Ignacio Ruíz Olabuénaga, en su obra *Sociología de las Organizaciones*, determina que existen enfoques (expuestos a continuación) de los cuales, a su vez, las propuestas teóricas y de modelos de liderazgo adquieren sentido y determinan sus ideas. Dichas visiones, en conjunto con las teorías desarrolladas a través de éstas, se exponen en el siguiente cuadro:

Enfoques	Teorías y/o Modelos
Enfoque Psicosocial	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo como Rasgo personal - Liderazgo como Estilo de conducta - Liderazgo Contingencial
Enfoque Sociológico	<ul style="list-style-type: none"> - Teoría Tradicional - Teoría Nueva de liderazgo
Enfoque como hecho social	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo Transaccional - Liderazgo Transformador
Otros	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo Situacional - Reingeniería de la empresa (Modelo) - Modelo Camino/Meta - Modelo Líder/Participación - Liderazgo Instrumental - Liderazgo de Apoyo - Liderazgo de Resultados

²² Ruíz Olabuénaga, Ignacio. *Sociología de las Organizaciones*, p. 422.

Enfoque Psicosocial

Desarrollado desde mediados, hasta finales, del siglo XX, su tema central es percibir al liderazgo como cualidad innata. Sus investigaciones y supuestos se interesan en primer lugar en la personalidad del líder como ser humano, después hace referencia a estos actores cuyas acciones y actitudes influyen en cierto sector social –con el equipo de trabajo, por ejemplo-; y, por último el enfoque se realiza respecto a la(s) situación(es) en las cuales se desarrolla el liderazgo con el líder y sus subordinados.

✓ Liderazgo como Rasgo personal

Este supuesto expone las cualidades personales del líder, rasgos característicos que tienen relación con aspectos físicos, de personalidad e intelectuales. Los rasgos físicos tienen que ver con la edad y la presencia física de un líder. Algunas habilidades son la educación, la inteligencia, la facilidad de palabra y de trabajo en equipo.

Haciendo referencia a la personalidad se hace hincapié en el nivel de autoconfianza, la extroversión y el control emocional, por mencionar algunos. El investigador Warren Bennis propone otras características personales de los líderes, tales como:

- Comunicar valores estratégicos, objetivos, metas; impulsar la obtención de logros y resultados.
- Comunicar significados comprensibles y claros.
- Generar confianza, ser racional, congruente.
- Tener autoconocimiento y autocrítica.

Una vez más cobra un valor considerable el papel de la comunicación en lo referente al liderazgo. No sólo es clave la personalidad de estos individuos, sino también la

manera en que transmiten sus ideas y logran influir y/o persuadir a los súbditos para trabajar de forma cohesionada.

Este postulado, debido a su enfoque un tanto limitado, han surgido diversas aportaciones que exponen críticas hacia esta teoría. John Geier es uno de los autores que propone algunos de estos aspectos, los cuales se enuncian a continuación:

1. No se toma en cuenta a los súbditos.
 2. No se identifican relaciones causa – efecto.
 3. No se consideran los factores provenientes de las situaciones.
 4. Se identifica al líder como alguien rígido e inflexible.
 5. No se toma en cuenta el nivel de información que debe presentar el líder.
- ✓ Liderazgo como Estilo de conducta

Los estudios realizados con relación a esta teoría se desarrollan a mediados del siglo XX (1950 – 1970), defiende la idea respecto a que la eficacia del líder depende de su comportamiento, lo cual determina que el liderazgo se aprende. Por lo tanto, los líderes son creados de manera artificial.

Entre las investigaciones relacionadas con este supuesto, destaca la Universidad del Estado de Ohio (1951), los estudios de Kahn (1960), la Universidad de Michigan, los estudios de Blake y Mouton (1964), así como los de Ekvál (1991).

Las investigaciones de la Universidad de Ohio plantean dos dimensiones en la conducta de todo líder. En este punto se tienen las siguientes estructuras:

- a) Estructura de inicio. El líder define y articula su rol y el de sus seguidores, todo esto para fomentar la búsqueda de metas. Algunas de las funciones llevadas a la práctica son: Establecer metas, tareas y responsabilidades, proporcionar pautas de acción, controlar y gestionar resultados.
- b) Estructura de consideración. El líder tiene la capacidad de crear relaciones con los seguidores, estas interacciones se caracterizan por presentar confianza mutua, respecto a las ideas de los seguidores, así como por sus sentimientos. El líder es considerado un individuo permeable y sabe escuchar.

En este punto se percibe una mezcla entre la personalidad de los líderes y el tipo de relaciones establecidas con sus súbditos. Sin embargo, diversos investigadores la consideran un tanto inapropiada, pues “el fomento de la satisfacción y el buen clima social entre el líder y su grupo afecta negativamente su nivel de efectividad.”²³

La Universidad de Michigan junto con los estudios de Rensis Likert (1961), los de Kahn (1960) y algunos estudios recientes, interesados por las dimensiones de comportamiento, proponen las siguientes tres categorías:

- I. Líderes orientados al empleado. Individuos que conceden gran importancia a las relaciones interpersonales, existe interés particular en las necesidades de sus subordinados y aceptación por las diferencias individuales de los miembros.
- II. Líderes orientados a la producción. Actores que enfatizan los aspectos técnicos de la tarea del trabajo. Su principal preocupación es cumplir las metas del equipo y los individuos son medios para ese fin. Este estilo trae consigo baja productividad e insatisfacción en los trabajadores.
- III. Líderes orientados a la innovación y el cambio. Se valora la experimentación, la búsqueda de nuevas ideas y se genera e implementa el cambio.

²³ Ruíz Olabuénaga, Ignacio. *Sociología de las Organizaciones*, p. 375.

Esta última categoría surge como complemento de las dos primeras, es propuesta por algunos estudios y literatura recientes. Toman en cuenta aspectos que en la actualidad cobran mayor relevancia e influencia en el actuar del líder, la modificación constante del entorno y de las situaciones representan la base de dicho fundamento.

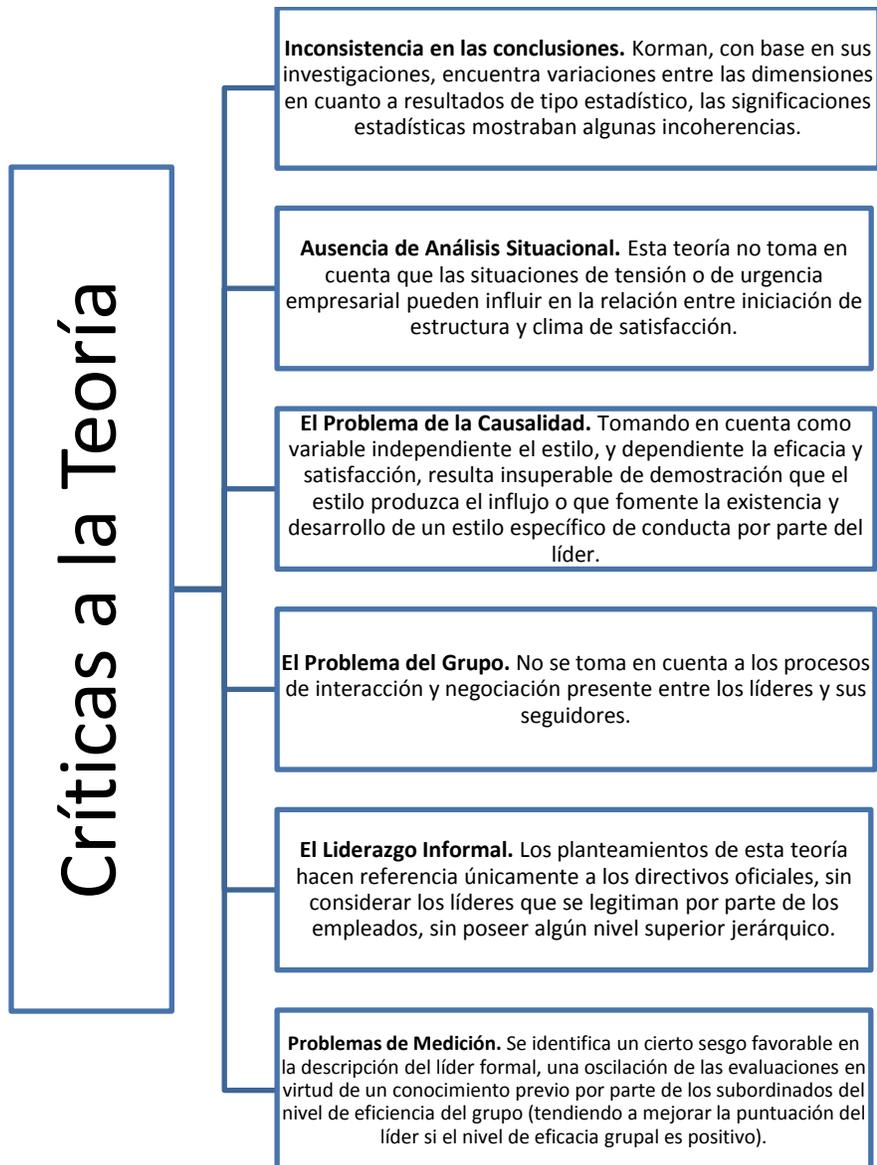
Complementando en cierto sentido estas investigaciones, se presenta la propuesta, en el año de 1964, de Blake y Mouton, autores que formulan la “Malla Gerencial” o “Matriz de liderazgo”, conformada a partir de dos dimensiones ortogonales: la consideración personal (los estilos de preocupación del líder por la gente), y el logro eficaz (los estilos de preocupación del líder por la producción).

Esta matriz establece que “los líderes más completos eran aquellos cuya puntuación alcanzaba los niveles más altos en ambas dimensiones, y construyendo una serie de tipos de dirección en función de ambas.”²⁴

Dicho conjunto de propuestas, conforme se crean, en su contenido se percibe cierto interés por conocer más a fondo todos los aspectos referentes al liderazgo. El enfoque psicosocial se desarrolla de manera deductiva, siendo la Universidad del Estado de Ohio quien establece pautas generales de los líderes, haciendo un tanto más precisa la investigación la Universidad de Michigan y, finalmente, tomando en cuenta aquellos y más elementos, los estudiosos Blake y Mouton crean y ofrecen su “Malla Gerencial”.

Al considerarse, por diversos autores, este enfoque también un tanto limitado en sus propuestas e investigaciones, se plantean algunos puntos desfavorables que posee dicha teoría del estilo de conducta. Alan Bryman representa uno de los investigadores que defienden este conjunto de críticas, él crea seis rúbricas generales, las cuales engloban los planteamientos de otros autores. Estos aspectos son los siguientes:

²⁴ *Ibid.*, p. 376.



Creación propia a partir de: Ruíz Olabuénaga, Ignacio. *Sociología de las Organizaciones*, p. 378.

Por otra parte también se presentan los estudios de Ekvál (1991), autor un tanto más contemporáneo, determina que los componentes de esta teoría tampoco contemplan los tiempos de crisis, aquellos momentos turbulentos en donde los líderes se ven en la necesidad de intervenir de manera espontánea, experimental e innovadora.

✓ Liderazgo Contingencial

Las investigaciones relacionadas con esta teoría se desarrollan en los años 1960 a 1980. Este supuesto establece que el líder está esencialmente condicionado por la

situación (referente a la calidad de la relación líder – seguidor, la estructura e información disponible) en la que se encuentra, “su eficiencia puede ser operativa en un caso concreto. (...) Un mismo estilo de liderazgo puede provocar en un caso obediencia y, en otros, indiferencia o rechazo.”²⁵

Entre los autores interesados en esta perspectiva destacan Bales y Slater, y Fiedler. Ellos determinaron otro tipo de dimensiones o estilo de liderazgo, siempre partiendo de las relaciones desarrolladas entre los líderes y los miembros de la organización; así como factores que influyen en dichas interacciones.

Bales y Slater plantean que el líder se crea como resultado de los procesos del grupo. Partiendo de esta tesis, identifican dos tipos de liderazgo: el emocional y el de tarea. La preferencia de uno u otro –por parte de los líderes- depende de la manera en que el grupo se desarrolla en situaciones específicas.

Aunado a esta propuesta, Hollander expone la Teoría del intercambio (siendo Homans pionero de ésta), la cual determina que “la emergencia de un tipo de líder depende tanto de ciertos rasgos, como de las normas y tareas del propio grupo al determinar éstos los talentos y valores más satisfactorios para sus miembros.”²⁶

Otras características de esta propuesta versa en que tanto los líderes (internos y externos) como los subordinados con estatus al interior de la empresa, mostrarán un alto grado de desempeño y satisfacción hacia los altos mandos, lo que conlleva un incremento en el sentimiento de pertenencia de ambas partes.

Partiendo de las tipologías antes mencionadas (liderazgo de tarea y la relación con los seguidores), Fiedler (1964) plantea tres variables a tomar en cuenta para estudiar y comprender el entorno del líder. Estas categorías son las siguientes:

²⁵ Ibidem.

²⁶ Íbid., p. 379.

- a) El tipo de relación entre el líder y los miembros del grupo. Se hace referencia al nivel de confianza, respeto y consideración de los seguidores hacia su líder.
- b) Estructuración de la tarea. Este punto tiene relación con la manera en que se planea y ejecuta la tarea, aspectos que responden al cómo se llevará a cabo alguna acción y cuáles serán los resultados esperados.
- c) El grado de poder en el puesto. Esta categoría se refiere al tipo y nivel de autoridad formal, lo cual brinda a la persona la capacidad de ejercer cierto liderazgo para dirigir, promover, controlar, despedir y contratar al personal de la organización.

Este investigador también establece dos postulados, estos sustentan las variables antes expuestas, dichas ideas son desarrolladas a continuación:

- I. La descripción de la persona con la que uno tiene más dificultad en colaborar refleja un estilo de liderazgo.
- II. La orientación de la personalidad en gran medida interviene en el logro de objetivos por parte de un grupo, así como del carácter favorable de la situación. Este nivel de favorabilidad presenta, a su vez, los siguientes factores:
 - La calidad de relaciones con los subordinados.
 - La posición formal de poder del líder.
 - El grado de estructuración de la tarea.

Entre las críticas realizadas respecto a este modelo, se encuentra la relación – curvilínea- entre la eficacia de estilo y la situación de favorabilidad, la cual en el nivel pragmático resulta un tanto débil; así como la preferencia por el liderazgo dirigido a la tarea, ya que se establece como la mejor opción para el logro de los objetivos deseados.

Tomando como base la conducta del líder, surge el Modelo cognitivo, propuesta interesada en los procesos -explícitos e implícitos- utilizados por los líderes al

momento de tomar una decisión. Hace hincapié en el tipo de acciones ejercidas por estos actores al decidir, elegir y actuar. Entre sus postulados sobresalen una serie de fases de la conducta de todo líder, estas son:

1. La conducta ocurre como respuesta a un evento percibido. Este punto considera como evento a la experiencia vivida en alguna situación, existiendo de esta manera “eventos teóricos”, aquellos elementos representados por guiones, esquemas y percepciones influyentes en la formación de la experiencia.
2. Los eventos afectan a la manera como son percibidos. Este punto resulta intervenido por el marco de referencia existente en cada uno de los participantes, la interpretación de los hechos y acciones puede variar.
3. Procesos (filtro, interpretación) determinados por otros factores, tales como: los valores, los esquemas y las atribuciones.
4. Los Procesos de elección. Las elecciones del líder dependen de diversas alternativas, las cuales deben ser sometidas a cierta evaluación en función de los procesos atribucionales.

Enfoque Sociológico

Desarrollado a partir de 1980, uno de los mayores influyentes en esta perspectiva es el estudioso Alan Bryman, quien busca desenvolver los conceptos de los sociólogos clásicos. Esta perspectiva también pretende realizar un trabajo interesado de manera particular en los elementos que surgen día con día en el entorno, los cuales influyen invariablemente en el actuar y funcionar de una organización en general.

✓ Teoría Tradicional

El pionero de este enfoque, Alan Bryman, define a la Teoría Tradicional como el conjunto de propuestas creadas por el enfoque Psicosocial (antes explicado); de esta manera establece también un Nuevo liderazgo.

✓ Teoría Nueva de Liderazgo

Entre las características presentadas por la Teoría Nueva de Liderazgo, sobresale el *carisma*, aquella cualidad contenida en algunas personas, en ocasiones percibidas como individuos dotados de ciertos dones especiales. A partir de este elemento se crea la Teoría sobre líderes carismáticos, la cual establece que “los subordinados atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias a sus líderes cuando observan su comportamiento.”²⁷

Con la finalidad de fomentar una mejor comprensión entre las características que presentan estas teorías, la tabla –expuesta a continuación- plantea algunos puntos específicos que, al mismo tiempo que presentan la esencia de cada postulado, se estructura de manera que se perciban las diferencias entre ambos.

²⁷ Alloors Garrigos, José. *Gestión y organización de Empresas*. España. Universidad Politécnica de Valencia. 2000, p. 196.

Teoría Tradicional	Teoría Nueva de Liderazgo
Diferencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Transaccional • Dirección/Directivos • Liderazgo No Visionario • Racionalidad en el líder • Planificar • Atribuir responsabilidades • Controlar y solucionar problemas • Destacar compromiso contractual • Crear sumisión • Actitud reactiva al Entorno • Retener el poder • Lejanía 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Transformados • Liderazgo/Líderes • Liderazgo Visionario • Intuición en el líder • Visión/Misión • Infundir Visión • Motivas e inspirar • Estimular esfuerzo extra • Crear adhesión • Actitud interventora en el entorno • Dar poder a los otros • Interés en los demás

Estos postulados presentan cierta relación con las Escuela Clásica y la Humanística en el campo de las organizaciones. Mientras la primera tiene una perspectiva un tanto rígida y/o cuadrada frente a la manera en cómo deben y funcionan los sistemas, la segunda amplía el panorama y toma en consideración elementos del entorno y del ambiente que también es importante conocerlos y saber cómo manejarlos en cualquier momento.

Liderazgo como hecho social

Este enfoque considera al liderazgo como aquella capacidad contribuyente de la legitimación y transformación del poder, siendo este último un medio para la ejecución de autoridad y sometimiento forzoso sobre los subordinados; trayendo consigo cierta obediencia “voluntaria”.

Entre los autores destacados en este campo resaltan: Burns (1978) y Bass (1985), ellos distinguen dos tipos de líderes: los transaccionales y los transformacionales. Es conveniente aclarar que ambas categorías no se encuentran una en contra de la otra, sino que sus intereses son distintos, lo cual crea propuestas diversas y, en ocasiones, complementarias.

✓ Liderazgo Transaccional

Propuesta caracterizada por “establecer una relación de intercambio entre el líder y el seguidor por el cual éste recibe recompensa y prestigio a cambio de sumisión.”²⁸

Algunas características de este liderazgo son las siguientes:

- La dirección por contingencia. En este punto el líder se encarga de definir tareas a realizar y distribuir recompensas. Estas últimas se emplean en función del rendimiento y del logro de objetivos.

- La dirección por excepción (activa). El líder observa y vigila el cumplimiento favorable de las reglas y las normas, “supone una presencia secundaria del líder como instrumento de control y de corrección.”²⁹

- La dirección por excepción (pasiva). Se presenta una intervención por parte del líder sólo si es necesario rectificar un proceso social o un comportamiento. Impone sanciones correctivas.

- Deja hacer. El líder evita la toma de decisiones, de esta forma se deslinda de ciertas responsabilidades a su cargo.

✓ Liderazgo Transformador

Los líderes transformacionales son aquellos que basan su influencia en un liderazgo carismático, proyectando y transmitiendo una visión y misión claras, coherentes y cohesionadas. De esta forma se pretende generar admiración, confianza, respeto y compromiso por parte de los seguidores hacia su líder.

²⁸ Ruíz Olabuénaga, Ignacio. *Sociología de las Organizaciones*, p. 394.

²⁹ *Ibid.*, p. 395.

Esta relación también implica cierta concientización sobre el valor de los resultados a conseguir y una separación de los intereses individuales con los del sistema. A continuación se exponen algunas características del liderazgo transformador.



*Creación propia a partir de: Ruíz Olabuénaga, Ignacio. *Sociología de las Organizaciones*, p. 395.

Otros modelos

Estas propuestas se consideran modelos porque “sus conceptos, métodos, actos y resultados se basan en metodologías probadas, que son fáciles y prácticas de aplicar; pretenden ayudar a la gente cuyas funciones o actividades se relacionen con el manejo de liderazgo.”³⁰ Cabe resaltar que estos modelos también extraen algunos

³⁰ Krieger, Mario. *Sociología de las Organizaciones*. Argentina. Pearson Education. 2001, p. 385.

aspectos de las teorías desarrolladas con anterioridad, para fundamentar sus planteamientos y explicarlos de manera integral.

✓ Modelo Situacional

Modelo propuesto principalmente por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, estos investigadores determinan que “diferentes situaciones exigen diferentes formas de liderazgo y, por ende, se pedirán individuos, habilidades y comportamientos específicos que son distintos en general, en cada situación.”³¹

En esta explicación tiene lugar una interacción de retroalimentación constante, es decir, mientras el líder influye en el actuar y pensar de los subordinados, estos últimos también determinarán –con aquellas actitudes y conductas- la forma de desempeñarse del líder.

Este liderazgo situacional sustenta su tesis con base en tres tipos de interacción entre líderes – seguidores (ambas partes consideradas con un nivel potencial de participación). La tipología es la siguiente:

1. Conducción y dirección (comportamiento de tareas) por parte del líder.
2. Apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) del líder.
3. Preparación que muestran los seguidores realizando alguna tarea o función.

Al ser el comportamiento un elemento básico, también, en esta propuesta, Hersey y Blanchard plantean algunas características de este aspecto, así como del nivel de preparación (o madurez) representada por parte de los subordinados. La conducta se divide en la de relación y la de tarea –ambas categorías calificadas como altas o

³¹ Íbidem.

bajas-; mientras que la preparación se vincula con dos competencias indispensables: la capacidad y la disposición.

Mario Krieger, en su obra *Sociología de las organizaciones*, desarrolla estos puntos de la siguiente manera:

- a. Comportamiento de relación. El grado en que los líderes se disponen a abrir *canales de comunicación*, brindar apoyo, escuchar, facilitar conductas, motivar e influir al momento de tener lugar la interacción con los subordinados.
- b. Comportamiento de tarea. Nivel en que los líderes organizar y definen funciones para cada uno de los miembros del equipo, en este punto adquiere relevancia la claridad con la que comunica y asigna las tareas.

Estas categorías, al momento de evaluar su efectividad y desempeño, se les asigna un grado alto o bajo. De esta manera se establecen otros estratos que caracterizan al liderazgo, dichos elementos son: mandar, vender, participar y delegar; presentan las siguientes características:

- Mandar (alta tarea/baja relación). El líder define los roles y manda a los subordinados cómo, cuándo y dónde realizar las tareas.
- Vender (alta tarea/baja relación). El líder presenta una conducta tanto directiva como de apoyo.
- Participar (baja tarea/alta relación). Los subordinados y el líder toman las decisiones en conjunto, el líder ejerce una comunicación favorable durante las interacciones.
- Delegar (baja tarea/baja relación). El líder ejerce un bajo apoyo a sus seguidores y brinda muy poca información.

- c. Preparación de los seguidores. Entre mejor adapte el líder su conducta a la situación que se presente, el nivel de influencia sobre los seguidores también incrementará. Para lograr mayor eficacia es conveniente determinar los resultados concretos de las tareas asignadas al equipo de trabajo.
- d. Definición de preparación. Es el grado en el cual el seguidor demuestra la capacidad y disposición para cumplir con cierta tarea. A este término también se le llega a denominar Madurez, la “capacidad y disposición de las personas para asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.”³²

En esta definición se incluyen los dos principales componentes de la preparación, la capacidad y la disposición. La primera se identifica a través del conocimiento, las habilidades, aptitudes y la experiencia del equipo de trabajo dirigido por los líderes.

La disposición se refiere al grado de confianza, respeto, compromiso y motivación transmitido del grupo hacia los líderes al realizar la tarea encomendada. En este caso se hace hincapié en el liderazgo dirigido a las tareas, en el cual ejerce un papel fundamental el logro de los objetivos planteados; ya sea a nivel grupal como organizacional.

Finalmente, Paul Hersey y K. Blanchard establecen que “es el seguidor el que determina cuál es el comportamiento apropiado del líder. De acuerdo a su propia conducta, el seguidor recibe el trato que desea.”³³Partiendo de esta idea, estos investigadores crean un cuadro en el cual desarrollan el grado de capacidad, acompañada de otros puntos que caracterizan la conducta de dicho líder.

Conductas apropiadas del líder			
<i>Capaz y dispuesto o confiado</i>	<i>Capaz pero no dispuesto</i>	<i>Incapaz pero dispuesto o incapaz pero confiado</i>	<i>Incapaz no dispuesto</i>

³² Ruíz Olabuénaga, Ignacio. *Sociología de las Organizaciones*, p. 194.

³³ Krieger, Mario. *Sociología de las Organizaciones*, p. 389.

<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la libertad para correr riesgos. - Delegar actividades. - Ofrecer apoyo y recursos. - Reforzar la comunicación con los seguidores. - Practicar una administración general al margen; observar. - Fomentar la autonomía. - Evitar las cargas excesivas. - Escuchar las novedades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones. - Sacar la “necesidad de saber” del seguidor. - Concentrarse en los resultados. - Hacer participar al seguidor en las consecuencias de la tarea para aumentar su compromiso y motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trata de convencer con la persuasión. - Verifica que se entienda la tarea. - Estimula preguntas. - Discute detalles. - Explora habilidades relacionadas. - Explica “por qué”. - Da al seguidor los pasos secuenciales. - Insiste en el “cómo hacerlo”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asentar directamente. - Reforzar los pequeños avances. - Considerar las consecuencias de la falta de rendimiento. - Verificar los estados emocionales.
	<p><i>Capaz pero inseguro</i></p>		<p>Incapaz e inseguro</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar juntos las decisiones. - Decidir el siguiente paso. - Alentar y respaldar. - Analizar los temores. 		<ul style="list-style-type: none"> - Información de la tarea en cantidades asimilables. - No abrumar al seguidor. - Reducir el miedo a los errores. - Concentrarse en la enseñanza.

*Ref. Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth en: Krieger, Mario. *Sociología de las Organizaciones*. Argentina. Pearson Education. 2001, p. 389.

Esta propuesta resulta funcional al momento de pretender identificar el tipo de liderazgo que se lleva a cabo en cierto sistema. De esta manera se puede generar un perfil de los líderes presentes en la empresa, se exponen características específicas de cada una de las tipologías o categorías de las conductas de todo líder organizacional.

✓ Reingeniería de la Empresa

Este modelo, al tener un enfoque más “administrativo” y relacionado con la situación del mercado y sus leyes de funcionamiento, busca lograr eficiencia y una óptima orientación hacia el logro de los objetivos, tomando en cuenta el desarrollo de agentes presentes en el entorno. Los ocho principios³⁴ que fungen como punto de partida para moldear esta propuesta son los siguientes:

- I. Creación del Equipo de Caso, con su gerente y trabajadores de caso, lo que supone la desaparición del trabajo en serie y la agregación de varios oficios en uno.
- II. Descomprensión (horizontal y vertical), reduce la formalización y división del trabajo.
- III. Deslinealización, reclama la ejecución de los pasos de cada proceso en su orden natural y su liberación de la secuencia lineal.
- IV. Diversificación de alternativas, para la ejecución de un mismo proceso superando la estandarización exclusiva.
- V. Localización en Sitio Razonable, cruzando cuando sea conveniente las fronteras organizacionales.
- VI. Reducción de la Verificación, y de los controles, estableciendo sistemas de patrones colectivos en lugar de exámenes de casos individuales.
- VII. Eliminación de los puntos de contacto con el exterior del proceso
- VIII. Establecimiento de operaciones híbridas centralizadas al mismo tiempo que descentralizadas.

³⁴ Elementos extraídos de: Ruíz Olabuénaga, Ignacio. *Sociología de las Organizaciones*, p. 418.

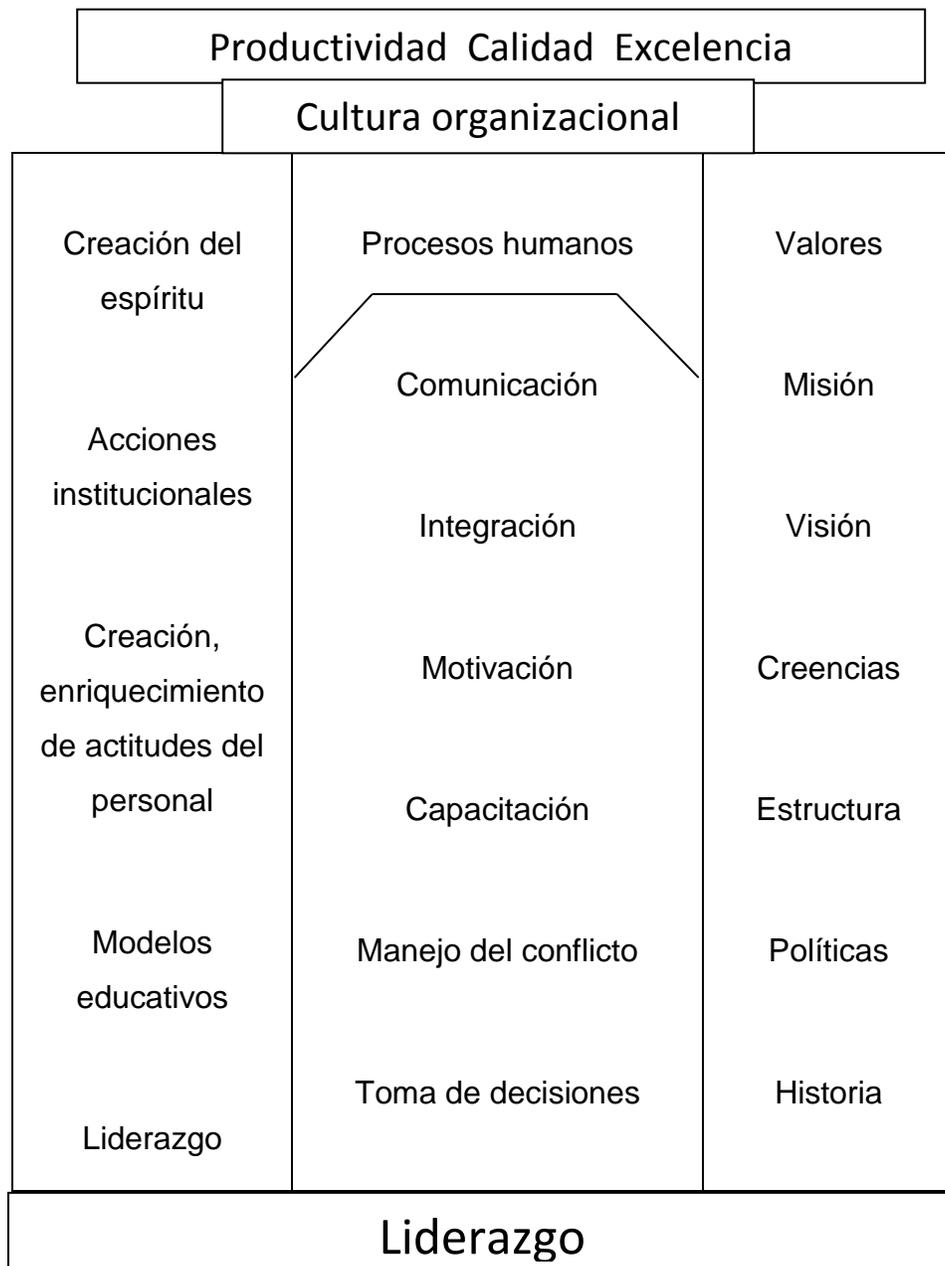
Otras propuestas relacionadas con el comportamiento, expuestas en el siguiente cuadro, sirven para enriquecer los postulados formulados por los autores citados con anterioridad.

Teoría/Modelo	Tesis
Modelo Camino/Meta	<p>El comportamiento del líder es aceptado por los subordinados en la medida en que ellos lo perciban como fuente de satisfacción inmediata y futura.</p> <p>La base de este modelo está compuesta por los dos postulados de la teoría motivacional, los cuales afirman lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Las personas eligen el nivel de esfuerzo para el que consideran están capacitados. b. El líder se considera eficaz en la medida en que brinda a sus seguidores retribuciones personales, todo esto con la finalidad de lograr los objetivos planteados.
Modelo Líder/Participación	El líder establece reglas para determinar la forma y cantidad de toma de decisiones participativas en situaciones diversas.
Liderazgo Instrumental	El líder suministra una clarificación sistemática de los objetivos, de las condiciones y de las actividades para alcanzar las metas.
Liderazgo de Apoyo	El líder se preocupa por el bienestar y el

	reconocimiento de sus seguidores, existe fomento hacia generar un ambiente de amistad y benevolencia.
Liderazgo de Resultados	Se fijan objetivos elevados al mismo tiempo que se presenta un alto grado de confianza en las cualidades de los subordinados.

Contar con toda una gama de estudios que buscan clarificar –y, a su vez, convierte el tema un tanto más complejo- todo aquello que versa respecto al liderazgo, conduce a determinar lo flexible, cambiante y dinámico que es. Así como el perfil particular desarrollado en las empresas dependiendo, por ejemplo, del giro del tamaño y número de empleados, cantidad de departamentos y, sin olvidar, los objetivos.

Para tener una idea “clara” de la magnitud implicada en cada una de las acciones y decisiones de los líderes, Alfonso Siliceo Aguilar y David Casales A., a través de *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, proponen una organización de los elementos empresariales, de tal manera que se puede lograr cierta sincronización de la productividad, calidad y de la excelencia. Este punto se desarrolla en el siguiente cuadro:



Siendo la cultura organizacional el punto de partida de cada uno de los elementos diferenciadores de una empresa, todos los elementos que se desarrollan invariablemente deben poseer una referencia, algo que sustente el sentido y la razón por la que se forman de una manera y no de otra. Esta personalidad de la organización constituye uno de los factores principales para fomentar pertenencia y unión en el público interno.

También se observa el papel clave ejercido por el liderazgo, elemento que trabaja en conjunto con la base (cultura organizacional) para poder conducir cada uno de los aspectos de modo estratégico y, de esta forma, lograr una comunicación favorable con los empleados. Al momento de transmitir la información y obtener la respuesta y/o conducta esperada, los receptores podrán dotar de sentido cada una de sus acciones o actividades y entenderán la razón por la cual su trabajo es valioso para la empresa.

2.3 El cambio cultural

Para lograr una coordinación óptima entre todos aquellos elementos y conformar cierta cohesión a nivel interno, es conveniente tener presente el factor cambiante –el cual impera tanto en la cultura como en el liderazgo. Este aspecto trae consigo *cambios*, procesos complejos respecto a que cada uno de los actores, y en su totalidad, debe saber cómo enfrentarlos y con qué actitud aceptarlos, asimilarlos y afrontarlos.

El cambio de la cultura organizacional “busca reforzar y fortalecer la cultura de las empresas o instituciones de manera global. Contemplan el reforzamiento y la creación de la infraestructura cultural sobre la cual se realiza el cambio, y se asegura que la participación de las personas se dirija hacia los mismos objetivos y con los mismos criterios de evaluación.”³⁵

El investigador James L. Gibson, en su texto *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*, plantea dos principios básicos a tomar en cuenta -en todo momento- durante el cambio cultural, son los siguientes:

³⁵ Siliceo Aguilar, Alfonso y Casales Arrangoiz, David. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México. Mc Graw Hill. 1999, p. 195.

1. Las culturas sostienen a la gente durante los periodos de crisis y sirven para evitar la ansiedad. Es natural que la gente se resista al cambio a una nueva cultura.
2. Los intentos deliberados de cambio cultural no son realmente prácticos, debido a la complejidad, habilidades y cambio constante.

Estos supuestos pueden considerarse punto de partida para los líderes cuando se encuentren creando posibles soluciones o vías de respuesta, en cualquier momento de crisis o conflicto que pongan en riesgo la vida de la organización. De igual forma determinarán el carácter estratégico de cada una de las decisiones a tomar por parte de los mandos; así como los elementos culturales en los que debe realizarse modificaciones.

Además de enfocarse en la intervención –favorable- de diversos campos de la empresa, resulta apropiado tomar en cuenta las causas que dan lugar a los cambios presentados a nivel interno, es este caso haciendo hincapié en los referentes a la cultura.

El investigador Mario Krieger, en su obra *Sociología de las Organizaciones*, expone seis factores cuyo enfoque se direcciona hacia situaciones que involucran a los públicos y aspectos internos y externos. Estos componentes son:

- a) Situación de crisis. Existe un funcionamiento pobre y no se cumple con la misión asignada. Al momento de tener lugar este tipo de fenómeno los mandos deben saber, primero, cómo asimilar la situación, conocer sus pros y contras, de esta manera es probable que puedan determinar cuál es la mejor manera de conducir y comunicar a sus públicos lo que ocurre, para en conjunto puedan superar la contingencia.
- b) Cambio en el entorno (entrada de nuevos competidores, apertura de mercados y globalización) o cuando la empresa actúa en un medio turbulento

o altamente competitivo, que cambia constantemente, y la organización sigue apegada a los valores y modos de conducción tradicionales.

Este punto no sólo implica flexibilidad y proactividad de cada una de las cabezas de la empresa, sino también resultan “afectados” los empleados. Una modificación en cualquier de los sentidos trae consigo cambios en el sistema en general. Es conveniente que cada uno de los líderes formales se encuentre en constante actualización sobre lo que ocurre frente a sus ojos, de esta manera podrá conocer el comportamiento de su ambiente (interno y externo) para realizar los cambios pertinentes y poder adaptarse de manera periódica.

- c) Crecimiento rápido y considerable. Existe el riesgo de burocratización, y pérdida de identidad provocada por la gran incorporación de empleados con distintas culturas organizativas.

En variadas ocasiones se insiste en provocar y fomentar el crecimiento de toda empresa, sin embargo, resulta apropiado tomar en cuenta las consecuencias que trae consigo este hecho. Administrativamente hablando las ventas y ganancias aumentan. También se presenta la necesidad de incrementar el número de personal y, en ocasiones realizar modificaciones en cuanto a infraestructura.

Cuando tiene lugar un desarrollo hasta cierto punto acelerado, es conveniente tomar las medidas necesarias de integración y capacitación en el público interno para que estos cambios no provoquen dificultades entre los empleados.

- d) Conflictos entre distintas subculturas que conviven en la organización. Problemas presentes, generalmente, cuando se dan fusiones o megafusiones. En este punto el interés se dirige hacia las grandes empresas, aquellos sistemas que, por diversas razones, deciden trabajar en conjunto. Se considera pertinente, cuando tienen lugar este tipo de factores, que los altos mandos de ambas instituciones –conociendo cómo funcionan y la personalidad de sus empresas- desarrollen estrategias para que la integración de los públicos resulte de la mejor manera posible.
- e) Falta de un plan estratégico, una misión y visión compartidos en la organización. Este factor tiene relación con el anterior, pues al no tener

prospectiva ni claridad de objetivos, el sistema en general carecerá de bases claras y sólidas a partir de las cuales cada uno de los actores conoce su función y la razón por la cual se debe trabajar de la mejor forma en el día a día.

La misión, la visión y el plan estratégico son los elementos que determinan el qué y el cómo de lo que toda empresa busca al desarrollarse en el mercado. La puntualidad y “transparencia” de ellos es indispensable para la conformación de una cultura cohesionada.

- f) Concesiones y/o privatizaciones de empresas, y servicios estatales. Este factor se interesa en aquellos cambios de nivel –hasta cierto punto- macro, resulta más implicado el papel del gobierno frente a las empresas. El gobierno al ser considerado un agente externo al sistema, puede ser percibido como una amenaza en la vida, desarrollo y éxito de las organizaciones; este órgano público tiene la capacidad de crear y aplicar reformas y/o leyes que fácilmente pongan en riesgo a éstas.

Estos factores, cabe resaltar, conllevan capacidad de visión y prospección de mercado para saber cuál es la decisión, y el conjunto de acciones, adecuadas para superar la serie de obstáculos presentados a través de una crisis, por ejemplo. Si cada uno de los líderes organizacionales contemplara estos agentes, podrá estar a tiempo de evitar o saber enfrentar cualquier modificación necesaria al sistema.

De esta manera también es conveniente conocer cuáles son las características de estos cambios, así se puede identificar cómo se promueve, de qué forma se fundamenta, modela y dirige, qué resultados óptimos trae consigo, cuáles son (o pueden ser) agentes favorecedores de este fenómeno; entre otros aspectos. Estas particularidades se enuncian a continuación^{*36}:

³⁶ Información obtenida de: Siliceo Aguilar, Alfonso y Casales Arrangoiz, David. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, p. 196 – 200.

- El cambio ocurre cuando se abren espacios de participación y creatividad a todos los niveles y se cuenta con una dirección y finalidad clara.
- El cambio se promueve en un movimiento sistemático, y progresivo descendente, horizontal y ascendente en la pirámide organizacional.
- Todo cambio se dirige y modela a partir de los niveles de mando que favorecen el cambio, señalan prioridades, rediseñan la estructura y promueven las nuevas metas.
- Los equipos de alto desempeño constituidos por los líderes con más visión y energía, logran los cambios con mayor rapidez, impacto y efectividad.
- El cambio organizacional genera mejores resultados a partir de un modelo educativo que favorezca el desarrollo de una visión y una ética personal y grupal hacia la productividad, la innovación y el compromiso con la empresa.
- La transformación de una empresa hacia la excelencia en el servicio y la orientación al cliente logra un mayor compromiso humano entre el personal y con la empresa.
- El cambio se fundamenta en los procesos humanos de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, análisis de problemas y toma de decisiones, retroalimentación y reconocimiento a los logros.

Una vez identificadas las características y funciones del cambio cultural se puede tener una idea más clara sobre lo que este fenómeno genera, las bases en las que se fundamenta, las direcciones que pueden llegar a tomar al momento de desarrollarse; diversos elementos los cuales ayudan a los líderes para saber los acontecimientos probables a ocurrir en su campo de trabajo.

Complementando el punto anterior, el autor Mario Krieger, en *Sociología de las Organizaciones*, planea algunos pasos para enfrentar el proceso de cambio. Estos aspectos responden principalmente al qué hacer y cómo realizarlo.

Paso	¿Qué hacer?	¿Cómo hacerlo?
1	Comprender lo que pasa	Describir la situación actual de la cultura organizacional planteando sus problemas centrales.
2	Conseguir una visión compartida	Sólo a través del consenso de los miembros de la organización se podrá instaurar el cambio cultural.
3	Diseñar las acciones necesarias para el cambio	<p>Tener una estratificación coherente entre...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valores finales, presunciones básicas asociadas a la visión – misión que determinarán los objetivos estratégicos. - Valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas. - Creencias y supuestos con que la organización encara el medio ambiente interno (eficiencia, satisfacción del cliente interno) y externo (calidad total y satisfacción del cliente externo).
4	Comunicación, capacitación, socialización e internalización	Internalización de los nuevos valores por parte de directivos, individuos, grupos y equipos. Transformaciones en normas, estructuras, procesos,

		<p>equipamiento, modelo de gestión, sistema de recompensas.</p> <p>Todos los componentes deben estar en línea con la cultura requerida.</p>
5	Los cambios culturales no pueden ser cosméticos	El cambio necesita tiempo, paciencia, energía y dedicación para concretarse.

Manejar una comunicación favorable entre los elementos o actores de toda empresa provoca que las personas doten de sentido los mensajes que reciben, conozcan las funciones a realizar y busquen en su actuar día con día alcanzar las metas establecidas tanto a nivel personal, como grupal y organizacional. Para lograr este punto, los cuadros altos deben ejercer el papel protagonista en cada uno de los pasos o categorías planteadas en el cuadro antes expuesto.

Complementando esta serie de etapas conviene tomar en cuenta los factores del éxito para el cambio de la cultura organizacional, un conjunto de elementos que traen consigo cierta capacidad intelectual, de personalidad y de relación con quienes conforman el ambiente laboral de cada uno de los líderes del sistema. Estos factores son los siguientes:

- I. Involucración del director general como líder del proyecto de cambio. Dentro de una organización es invariable la existencia de cierto número de líderes, no obstante en quien recae la responsabilidad de todo el sistema debe actuar, decidir y tener claros los objetivos para ser el mayor guía en todo proceso de cambio.
- II. Comprensión intelectual y compromiso emocional del personal con la visión, filosofía estratégica de cambio de la empresa. Así como el director general y

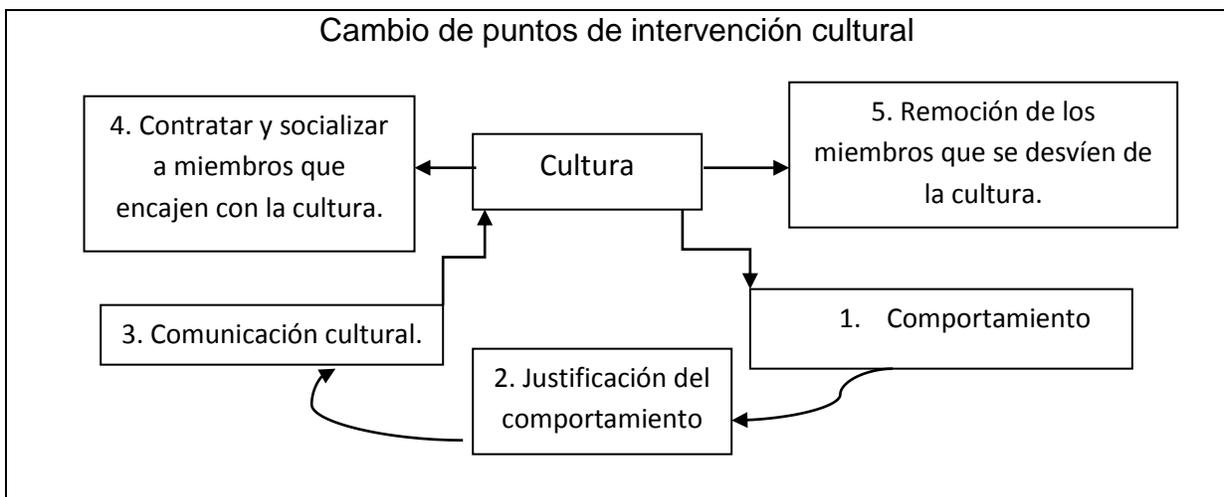
los demás cuadros altos deben comprender las bases en las cuales se sustenta el cambio, deben saber cuál es la mejor forma de comunicar a los demás las razones que sustentan las futuras modificaciones en el ámbito laboral, y de qué manera va a impactar en su actuar diario y cuáles son los beneficios buscados.

- III. Formación del equipo coordinador y promotor del proyecto de cambio e innovación. La magnitud de impacto que conlleva todo cambio cultural llega a exigir la mayor atención no sólo de los mandos, sino también de ciertos grupos reducidos cuya función e interés se concentre en dichos planes de cambio.
- IV. Involucración y apoyo de los directivos sindicales. Este punto puede tener lugar, probablemente, en empresas grandes cuyas estructura de lugar a la creación de subculturas (sindicatos, por ejemplo); estas también deben ser participantes activos en todo este proyecto cultural.
- V. Formación de “equipos de desempeño” y “agentes de cambio” en todas las áreas. Además de la conformación de equipos de trabajo cuya meta sea la creación de un proyecto de cambio favorable para la organización, en ocasiones resulta conveniente contar con el apoyo de grupos que busquen generar un plan con carácter integral.
- VI. Participación del grupo consultor. Contar con el apoyo del grupo consultor permite complementar la visión presente en los otros equipos de trabajo dedicados al proyecto de cambio.
- VII. Monitoreo y medición de los avances logrados y su difusión. Una vez definidos los objetivos y metodología de aplicación del proyecto, es fundamental contar con las herramientas necesarias que permitan evaluar el éxito o fracaso de dicho plan de cambio. De esta manera se podrán identificar fortalezas, debilidades y puntos de oportunidad del mismo.
- VIII. Creación de un movimiento rítmico, sistemático y progresivo de mejora hacia el cliente final. Al momento de tener una evaluación del funcionamiento de todo proyecto de cambio, se cuenta con la capacidad de realizar mejoras y/o modificaciones contribuyentes a favorecer todo el trabajo realizado en la empresa.

El protagonismo de los mandos expuesto en los pasos para enfrentar el proceso de cambio cobra mayor ímpetu en las causas antes mencionadas. Para que este proceso se lleve a cabo de manera exitosa resulta apropiado considerar las características presentadas en cada uno de los líderes, conocer el contexto en el cual se desarrollan los acontecimientos o situaciones; así como la etapa de vida en la que se encuentra la empresa al momento de verse necesaria o conveniente la aplicación de cambios culturales.

2.3.1 Puntos de intervención cultural

Al hacer énfasis en los cambios de la cultura organizacional, existen cinco áreas clave sobre las cuales debe influir con especial vigor el proceso de cambio. En el siguiente cuadro se exponen de manera jerárquica y sintetizada los aspectos implicados.



*Ref. V. Sathe. *How to Decipher and Change Culture*, en R. H. Kilman, M. J. Saxon, R. Serpa and Associates, comp., *Graining Control Coporate – Culture*. San Francisco. Jossey – Bass, 1985, p. 245.

Dentro de este cambio de puntos de intervención cultural, resaltan algunos puntos, como son: el comportamiento, la comunicación y la relación de la cultura con cada uno de los empleados. Todas estas piezas dependen de quienes tienen a su cargo el mando y dirección de la empresa.

Al momento en que los altos mandos ponen el ejemplo de cómo hacer las cosas y las pautas de conducta imperantes en el día a día, se puede provocar coherencia y unión en el trabajo en grupos. De esta forma se genera un ambiente favorable frente a la transmisión de mensajes tanto entre los integrantes de un departamento, como entre áreas.

Teniendo cierta homogeneidad en el concepto de cultura creado por toda la organización, probablemente es factible identificar el grado de identificación que los trabajadores tienen con esta personalidad de la empresa.

De igual forma, una vez que se tenga identificado el comportamiento de los integrantes del público interno, es posible determinar de qué forma –y a través de qué medios- se establece la comunicación cultural. De esta manera se podrá identificar el nivel de cohesión imperante al interior de la empresa, así como los elementos favorables y desfavorables para la cultura.

En todo este proceso también representan un papel relevante la capacitación y los perfiles de empleados (definidos, claros y apegados a la realidad organizacional) para cada área o departamento. Al momento de una empresa contar con características precisas de cómo debe actuar la persona, qué funciones y responsabilidades tiene a su cargo, las habilidades a desarrollar, entre otros aspectos contribuyentes a favorecer el desempeño del individuo a contratar.

Una vez que la empresa –y el nuevo empleado- sabe lo que busca y quiere para poder trabajar exitosamente, es necesario brindar cierta preparación para que el nuevo miembro conozca -en la praxis- el desarrollo de las actividades.

“Fomentar una cultura de equipo en la que se incentiva para alcanzar metas. (Para que esto tenga lugar) el gerente debe concentrarse en las normas, los rituales, el

lenguaje y las costumbres informales que guían a sus empleados.”³⁷ Cuando se tiene cierto control social se pueden conocer las pautas de comportamiento generadas en el público interno, de esta manera también es posible identificar los puntos débiles y las fortalezas de los mismos, para saber cómo fomentar compromiso, lealtad y motivación en estos grupos de trabajo.

Resulta apropiado mencionar que todo cambio cultural invariablemente busca conservar toda “vitalidad organizacional”, aquella energía y fortaleza contenida en toda empresa para tener capacidad de adaptabilidad y flexibilidad frente a cualquier agente externo -cuyo control y/o manejo esté fuera de las capacidades de todo sistema- que ponga en riesgo el funcionamiento y crecimiento de ésta.

Al enfatizar el tipo de relación generada entre la cultura y el liderazgo no sólo se toma en cuenta el impacto que se va a dar sobre la “cotidianeidad” de la organización, también es conveniente considerar aquellas contingencias o situaciones adversas, las cuales exigen toma de decisiones y cambios.

Si el sistema cuenta con un equipo de trabajo cohesionado, las consecuencias que traiga consigo este fenómeno pudieran asimilarse y enfrentarse de tal manera que se perciba como una oportunidad de crecimiento para todos, en lugar de percibirse como algo negativo o perjudicial.

Tanto la cultura como las subculturas –elementos que pueden llegar a presentarse en una empresa- aportan cierto sentido de pertenencia por parte de los grupos de trabajo y las áreas integrantes. Por lo tanto, resulta apropiado conocer el papel de estos grupos e identificar los elementos que pueden contribuir a potencializar aspectos culturales. Estos puntos culturales, dentro de los beneficios que pudiesen aportar probablemente exista relación con el manejo estratégico de dicha “personalidad organizacional”, para obtener unión a nivel interno.

³⁷ Krieger, Mario. *Sociología de las Organizaciones*. Argentina. Pearson Education. 2001, p. 353.

Hablar de grupos en el ámbito o situación que sea, implica tratar el tema de la comunicación, un tema inherente y determinante en el actuar humano. Considerando las investigaciones realizadas sobre las interacciones, se presentan categorías en las cuales el número de participantes es un factor que influye sobre estas tipologías. Prestar atención en el papel que las personas, al interior de cualquier organización, tienen cuando están inmersas dentro de una cultura representa un fenómeno complejo que se desarrollará en el siguiente apartado.

CAPÍTULO 3

Actores que intervienen en la cultura organizacional

El ser humano se ha caracterizado por ser ambicioso y trabajar para incrementar el conocimiento, entendimiento y control de todo aquello que constituye su entorno. Para lograr este objetivo, es indispensable el fomento y observación de un mutuo entendimiento entre cada uno de los individuos, participantes de un grupo social. De esta manera, si una persona busca conseguir algo, la ayuda del otro resulta necesaria para el logro de aquella meta; el hombre por sus propios medios es imposible que lo alcance.

Una vez que cada persona entabla una relación con otra y se busca una finalidad específica, existe la probabilidad de incrementar la participación de más individuos, con lo cual se conforman grupos sociales. Este fenómeno ha tenido presencia durante la historia del ser humano.

En lo que respecta al presente trabajo de investigación, el interés se enfoca en las organizaciones, aquellos sistemas abiertos cuya esencia es representada por grupos de personas buscando un mismo fin y trabajando cohesionadamente para obtenerlo.

Cuando una organización se constituye y comienza a tomar formalidad frente al mercado en el cual se desarrollará, el factor humano de igual manera debe funcionar sobre una base o estructura definida. Con este último concepto se hace referencia a la definición de funciones y roles, a la dirección y plantación de actividades, así como al fomento de un óptimo ambiente de trabajo que influya - positivamente- en el actuar diario de los empleados.

A lo largo del crecimiento de la empresa, la especialización de funciones resulta pertinente, pues al aumentar un sistema, tanto la totalidad como sus partes adquieren complejidad y mayor campo de acción. En la actualidad este punto se

percibe con facilidad en las empresas internacionales, Grupo Modelo por ejemplo, cuyo impacto en el mercado las ha impulsado a modificar su estructura interna y poder mantener el posicionamiento ganado durante el tiempo de vida.

Esta determinación de actividades puntuales representa un factor clave frente a la creación de áreas o departamentos, los cuales tienen funciones definidas, metas y objetivos específicos que ayudan en el avance del o los objetivos organizacionales. En el día a día de este elemento laboral en la vida de las persona, la manera en la que las relaciones se cimentan y crecen es uno de los factores principales en lo favorable o desfavorable que será el ambiente en estas "mini sociedades", así como en la satisfacción y orgullo que cada actor sentirá respecto a su trabajo.

Este tema, como todos los aspectos desarrollados con anterioridad, también presenta una vinculación estrecha con la cultura organizacional. Al momento de generarse climas diversos -entre áreas, en específico- tienen lugar métodos de trabajo singulares, valores, cierto lenguaje especializado, entre otros elementos o partes de una subcultura; es decir, partes de la empresa que si bien se sustentan en una base general, también crean y exponen características únicas.

Cabe destacar que para lograr un óptimo funcionamiento y desarrollo del sistema, tomar en cuenta la calidad de la comunicación a nivel pragmático es fundamental. El intercambio de mensajes -de cualquier tipo- y las interacciones deben manejarse estratégicamente, de esta forma cada paso o decisión a tomar cuenta con las herramientas apropiadas para encaminarse hacia el objetivo y la meta planteados.

Por último, se considera pertinente recordar que la comunicación organizacional es el "conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien *influir* en las opiniones, actitudes y conductas de los *públicos* internos y externos de la organización. Todo ello con el fin de que esta última *cumpla*

mejor y más rápidamente con los *objetivos*.³⁸. Esta definición conduce a tener presente el grado de impacto e influencia poseído por parte de la comunicación sobre la cultura de cualquier sistema.

3.1 El individuo y la organización

Como se sabe, la principal característica que diferencia a los seres humanos de otros seres vivos es su *racionalidad*. Este componente permite la creación de cuestionamientos, deseos por saber más, dominar aquellos recursos - que en su momento se ocupan como herramientas- al alcance; así como dotar de sentido los elementos y/o situaciones en el entorno y, encaminarlas hacia una meta en específico.

Ese raciocinio también contribuye a que la persona vaya creando toda una "telaraña" de ideas y pensamientos para seguir desarrollándose y, al tener un camino más sólido y a la vez complejo, poder fijarse mayores retos -cuya retribución posiblemente será satisfactoria en diversos sentidos.

Tomando en cuenta lo anterior, se identifica que aquella complejidad adquirida por el ser humano conforme va madurando también se traspasa en aspectos vinculados a la parte social. El investigador Edgar Schein³⁹, además de especializarse en temas referentes a la cultura, plantea cinco supuestos básicos para comprender estas particularidades del hombre. Cabe aclarar que dicha complejidad no sólo es compuesta por el individuo en particular, también influyen los grupos sociales y el sistema en los cuales se desenvuelve y actúa estos supuestos se enuncian de la siguiente manera:

³⁸ Andrade Rodríguez, Horacio. *Hacia una definición de la Comunicación organizacional. La Comunicación en las organizaciones*. México. Trillas. 1996, p. 29.

³⁹ Edgar Schein citado en: Krieger, Mario. *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires. Pearson Education. 2001, p. 94-95.

- a) Las necesidades humanas pueden clasificarse en muchas categorías y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo y a la situación total de la vida de una persona. Estas necesidades crean una especie de jerarquía que varía según la persona, la situación o la ocasión.
- b) Las necesidades y las motivaciones actúan entre sí y se combinan en patrones complejos de motivación, valores y propósitos.
- c) El patrón de motivaciones y propósitos de una persona en una etapa determinada de desarrollo o de la vida es el resultado de una secuencia compleja de interacciones entre las necesidades iniciales y la experiencia organizacional.
- d) Una persona determinada puede expresar necesidades diferentes en diferentes organizaciones o en diferentes partes de una misma organización.
- e) La gente puede comprometerse productivamente con una organización por varios y diversos motivos. La satisfacción del individuo y la eficiencia de la organización dependen sólo en parte de la naturaleza de esa motivación.
- f) No existe una estrategia gerencial que sirva para todo el mundo.

Partiendo de esta clasificación se identifican la influencia y el impacto de las necesidades, motivaciones, propósitos y el compromiso, todos aspectos inseparables en el actuar y pensar de toda persona. Las necesidades, como se mencionaba con anterioridad se relacionan con las motivaciones, mientras una persona trabaja y se esfuerza para satisfacer cierta necesidad, existe un elemento cuya función principal es impulsarlo a lograr su objetivo, está motivado.

Y prestando atención a los propósitos y al compromiso, si una persona se plantea un objetivo en específico al ser uno mismo el principal y mayor beneficiado al obtener o lograr aquella finalidad, se tiene que estar convencido y comprometido de realmente conseguir lo establecido. Estos objetivos también son planteados entre dos individuos, equipo, grupos y organizaciones. De este planteamiento surge la cuestión: ¿Por qué y/o para qué establecer metas y objetivos en cualquier tipo de interacción entre individuos?

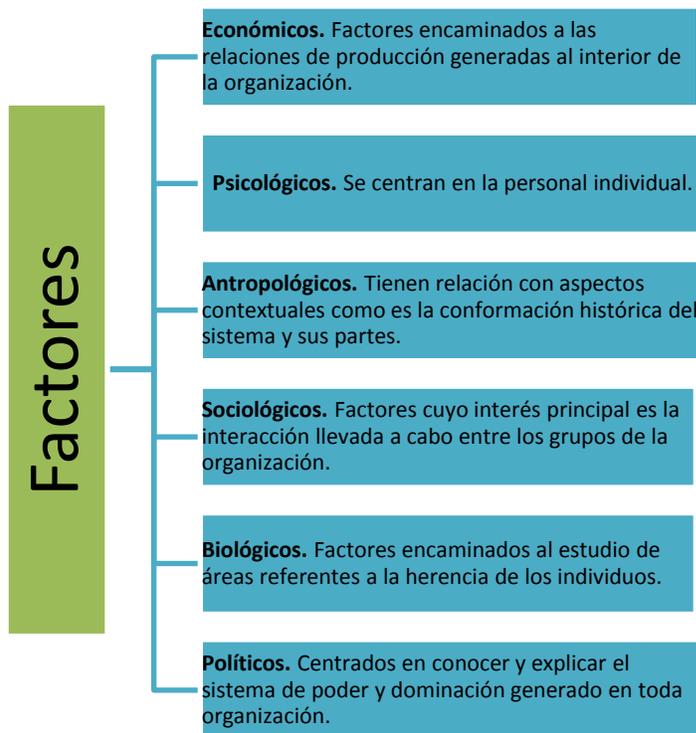
Respondiendo a esta pregunta, desde el momento en que el ser humano se comunica y desempeña cualquier tipo de actividad, lo hace como medio para obtener algo. Ese "algo" de manera invariable podrá conseguirlo con el apoyo de alguien o algunos más, de esta manera cada persona que sea participe en esta lucha deberá buscar objetivos similares para generar una ayuda mutua y que ambas partes ganen u obtengan "algo".

Transportando esta idea a las organizaciones ocurre la misma situación, éstas realizan todo un proceso de selección para identificar aquellos elementos que le permitirán alcanzar sus metas, hacerlo de manera cohesionada y, sin olvidar, contribuir al crecimiento y superación del colaborador. Por tanto, "las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos y mediante ellos, objetivos organizacionales."⁴⁰

Este trabajo en conjunto implica un proceso y funcionamiento detallado, una planeación que determina y asigna los roles de cada individuo, establecer quién decide, quién participa en la toma de decisiones, quién dirige y controla, quién se encarga del ámbito económico, así como de los socio-culturales presentes al interior y exterior del sistema.

Dicho conjunto de puntos influyentes, son sólo algunos de los que en la praxis intervienen sobre el ser humano. El investigador Mario Krieger, en su obra "Sociología de las organizaciones", plantea diversos factores que interactúan manteniendo una dinámica responsable por la formación, desarrollo y cambios en el comportamiento; son los siguientes:

⁴⁰ Krieger, Mario. *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires. Pearson Education. 2001, p. 55.



*Creación propia a partir de: Krieger, Mario. *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires. Pearson Education. 2001, p. 56.

Como se expone en la tipología anterior, un área que se considera resaltable es la Psicología, disciplina enfocada en comprender y explicar aspectos referentes a la conducta humana. Resulta pertinente tomar en cuenta que la cultura en cualquier campo social tiene por esencia el comportamiento de un grupo, por tanto los enfoques y estudios de ésta serán de utilidad durante el desarrollo del presente apartado.

Complementando la perspectiva de la psicología, existen dos factores que representan un papel clave en el comportamiento del hombre en la organización, son los elementos sociológicos y los políticos.

Por un lado se toma en cuenta la interacción entre individuos y el tipo de relaciones generadas, y por el otro están las funciones de poder, control y dirección para el logro de objetivos. En este punto es factible identificar cierta fusión o mezcla entre dos grandes elementos: el ser humano y la organización.

Durante esta relación tanto el primero influye en el segundo, como el sistema lo hace sobre la persona; por lo tanto, es pertinente extraer algunas características que, al saber controlarlas o conocer su función, haciendo buen uso de ellas se puede contribuir a mejorar dicha relación. Por lo tanto, se identifican siete principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento de una empresa⁴¹, estas categorías son las siguientes:

1. Punto de control. Es el grado de las personas al pensar que son dueñas de su destino. Su tipología es:
 - Internos. Personas que piensan que pueden controlar lo que les ocurre;
 - Externos. Personas que piensan que lo que les ocurre está controlado por fuerzas externas, como la suerte o el azar.
2. La necesidad de realización. Es el interés por realizarse o luchar constantemente para hacer mejor las cosas. Tienden mucho a actividades cuyos resultados sean atribuibles directamente a sus esfuerzos.
3. Autoritarismo. Es la idea de que deben existir diferencias de poder y de posición dentro de una organización. La persona autoritaria es intelectualmente rígida, juzga a los demás, es desconfiada y se resiste al cambio.
4. Maquivelismo. Grado de pragmatismo en la persona, la medida en que mantiene una distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios. Hay mayor manipulación, ganancia, menos convencimiento, Cuando el fin no justifica los medios su participación es menor.
5. Autoestima. Grado en que una persona se acepta o se rechaza. Menos autoestima provoca mayor susceptibilidad de influencia externa. La autoestima guarda relación directa con la satisfacción laboral.
6. Autocontrol. Mide la capacidad del individuo para adaptar su conducta a los factores externos de la situación. Se muestra contradicción entre la personalidad pública y la privada. Existe mayor autocontrol, más flexibilidad para adaptar la conducta a los factores externos de la situación.

⁴¹ Íbid., p. 79-80.

7. Tendencia a correr riesgos. Característica que debe ajustarse a las exigencias del puesto que se está analizando.

Este comportamiento humano y organizacional también presenta estrecha relación con los objetivos y metas planteados. Si la persona ha adquirido el compromiso de formar parte de cierto sistema –en este caso una empresa-, muchas de las razones de su aceptación versan en la identificación de visiones similares que podrán ayudar al logro de sus objetivos; de igual forma, si la organización está considerando a aquella persona como un buen candidato a algún puesto, es debido a que ven en él características afines a las exigencias del puesto.

Esta empatía de objetivos puede darse de manera más fuerte con aquellos actores que llevan más tiempo laborando en la organización. Las personas de nuevo ingreso suelen tener más arraigados valores e ideales enfocados a nivel personal, sin embargo, conforme va integrándose a algún equipo en el proceso puede llegar a darse cuenta qué tanto simpatiza con los propósitos organizacionales.

Tomando en cuenta este tipo de situaciones en las cuales el “nuevo empleado” debe adaptar sus valores y creencias con aquellos con los que ahora va a convivir día a día. Este proceso implica flexibilidad y adaptabilidad de ambas partes, sin embargo, el de nuevo ingreso puede llegar a experimentar cambios un tanto más complejo pues se desempeña en su núcleo de trabajo (relaciones entre compañeros de departamento, por ejemplo), y dentro de la empresa en su totalidad.

Una vez que esta persona empieza a formar parte de la organización pueden tener lugar diferentes acciones –ejercidas de manera estratégica- con la finalidad de lograr una aclimatación favorable, práctica y que no exija largos periodos de tiempo. En este punto también se hace notoria aquella *racionalidad* diferenciadora del hombre frente a otros seres vivos.

Algunos de los componentes de dicha racionalidad que favorecen el proceso de familiarización son las relaciones generadas entre los demás empleados, la inteligencia y capacidad exigidas por el puesto jerárquico, las aportaciones otorgadas hacia la empresa. Considerando este actuar como algo estratégico, a continuación se presentan las bases sobre las que se sustenta este proceso de adaptación⁴²:

- i. Condicionamientos sociológicos. Los individuos deberán adaptarse a los objetivos, valores y metas de las organizaciones. Estas organizaciones se valdrán de condiciones tales como: recompensas económicas, incentivos emocionales, internalización de valores, lo cual origina que los individuos se comprometan con la empresa.

Estos intercambios llegan a establecerse o estipularse cuando se da el primer contacto con la empresa, al momento de tratar lo referente a derechos, obligaciones tanto de la institución hacia la persona y viceversa. El compromiso generado también constituye un factor para la motivación del individuo por tener un desempeño óptimo.

- ii. El hombre, “ser inteligente”. El individuo es un ser inteligente, cuya inteligencia deberá colocarse en función de la organización, la que definirá las características de sus miembros psicológicas, culturales, sociopolíticas y religiosas. La organización asume un rol protector y controlador, que exige de sus miembros un compromiso de lealtad en relación con sus objetivos.

En este punto el papel de los líderes, como dirigentes de una organización, es clave para que el público interno entienda y aprehenda su filosofía, y decida cuál es la mejor manera de contribuir hacia el alcance de las metas. Conocer las necesidades y el marco de referencia de su equipo de trabajo les va a permitir realizar una transmisión estratégica de aquello requerido en beneficio del sistema.

- iii. Hombre que participa. El ser humano es inteligente y libre. La *inteligencia* está ligada a la facultad que el sujeto posee de percibir el transcurso de

⁴² Krieger, Mario. *Sociología de las organizaciones*, p. 57.

hechos, en el mundo vivido, y de sus interrelaciones, y de reflejar tales hechos con capacidad de extraer una conclusión. La libertad se refiere a la capacidad de ese sujeto de tener una visión crítica, que toma consciencia de sí mismo, sobre su valor y posición dentro de la situación en que se encuentra en las organizaciones y en la sociedad.

Cada individuo se diferencia de los demás individuos miembros de la organización en tanto y en cuanto es persona que tiene consciencia de sí mismo, de sus derechos, de su responsabilidad y de sus deberes, asumidos en forma consciente.

De esta última categoría resaltan dos términos en particular: la inteligencia y la libertad, se considera pertinente agregar una más, el conocimiento. Mientras el empleado utilice estos tres elementos a su favor y los conjunte con aquello solicitado por la organización, podrá ejercer una participación sólida y de tipo ganar-ganar; es decir, el individuo crece profesionalmente y la empresa también logra desarrollarse en el campo de acción donde tenga lugar.

Conocer el tipo de organización también resulta conveniente para determinar el rol de cada uno de los actores, este conjunto de actividades caracterizadoras de los sistemas, siempre exigen un perfil –cuyo contenido exponga las funciones, habilidades, objetivos y obligaciones del puesto.

Esta herramienta organizacional de igual forma estipula niveles de poder en la empresa, considerando únicamente a los líderes formales, los líderes informales son legitimados por el público interno; dicho poder y/o dirección -como se recordará- implica otro tipo de responsabilidades, entre las cuales se identifica el manejo de grupos humanos, función determinante en el logro de objetivos grupales o departamentales y, ergo, organizacionales.

Para estudiar las relaciones generadas entre el ser humano y la organización, el tema referente al poder o la autoridad de los mandos influye en su desarrollo. Este vínculo el sociólogo Amitai Etzioni intenta estructurarlo de tal forma que se clasifique el tipo de autoridad ejercida al interior de la empresa, enfocada al cumplimiento de

objetivos y a generar participación del personal. Dicha propuesta se expone en el siguiente cuadro:



Tomando en cuenta la propuesta de Etzioni, una vez más se identifica el grado de influencia ejercida por el liderazgo sobre el tipo de estructura y funcionamiento, que cada organización construye de acuerdo a sus características y campo de acción donde se desempeña. Por tanto, el manejo estratégico de este elemento trae modificaciones tanto en la cultura como en un panorama integral de la organización en conjunto.

De esta manera, el ser humano puede crear herramientas para lograr un funcionamiento a su favor del sistema. De igual forma constituye una oportunidad para conocerse a sí mismo y explotar aquellas habilidades que lo conduzcan a un mejor desempeño en las relaciones interpersonales y con su equipo de trabajo.

3.2 Grupos en la organización

Como se mencionaba con anterioridad, la participación de todo individuo en un grupo, al ser inherente implica una serie de elementos particulares y que diferencian a un grupo de otro. Tomando en cuenta este fenómeno, resulta conveniente determinar qué se entiende por grupo; a continuación se expone una definición que se considera engloba los puntos clave para comprender la esencia de dicho elemento:

Un grupo es una colección de individuos que “interactúan” de tal manera que el comportamiento o el desempeño de un miembro es influido por el comportamiento y/o desempeño de otros miembros.”⁴³ Todos los seres humanos, al denominarse *cambiantes*, también son influenciados por los diferentes entornos donde se desempeña, esto propicia la presencia de interacciones y una comunicación integral en la cual el sentido constituye su esencia.

Es pertinente aclarar que los grupos, así como las organizaciones, siempre deben formarse a partir de aspectos comunes, visiones encaminadas a un mismo fin, circunstancias que exigen el trabajo en conjunto para poder continuar. Estos elementos representan puntos clave en la conformación de todo grupo social.

Continuando, para conocer el porqué de grupos organizacionales y cuál es su relación o vínculo con el de la cultura y el liderazgo, en primer lugar se debe

⁴³ Gibson, James L. e Ivancevich, John M. *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Estados Unidos. Editorial Iberoamericana. 1994, p. 227.

entender su estructura⁴⁴: ¿Cuál es su base?, ¿Cómo se desempeña cada participante?, ¿Qué elementos determinan su actuar?

Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• El líder cumple una función integradora que asegura que todos los elementos están persiguiendo los mismos objetivos comunes y busca potenciar el desarrollo del vínculo del mismo. Pueden tener lugar los liderazgos compartidos.
Roles	<ul style="list-style-type: none">• Serie de patrones de conducta que se atribuya a alguien que ocupa un puesto determinado.• Tipología:<ul style="list-style-type: none">•-- La identidad del rol. Son ciertas actividades y conductas reales que son consistentes con un rol.•-- La percepción del rol. Es cómo la persona percibe qué debe ser su desempeño.•-- Las expectativas del rol. El líder y el resto de los miembros del grupo definen la forma en que uno debe actuar en una situación determinada.•-- El conflicto de los roles. Se presenta cuando una persona encuentra que cumplir los requisitos de un rol puede con la órbita del rol de alguien más.
El contrato psicológico	<ul style="list-style-type: none">• Este contrato se establece entre todos los integrantes del grupo entre sí como miembros del mismo, y acerca de las expectativas y lealtades esperadas. Es un acuerdo tácito entre el líder (formal o informal) y cada uno de los demás miembros del grupo.
Normas	<ul style="list-style-type: none">• Todos los grupos tienen normas (parámetros de comportamiento, valores y actitudes) establecidas, son estándares de conducta aceptables que comparten todos los miembros del grupo. El grupo tiende a desarrollar una vida, una historia y una cultura propia.
Estatus	<ul style="list-style-type: none">• Es la categoría o rango social que otros conceden a un grupo o a sus miembros. La jerarquía del estatus debe pensarse justa por todos los miembros. El estatus es un motivador.
Funciones de la Comunicación en los grupos	<ul style="list-style-type: none">• Controlar. La conducta de los miembros, a través de comunicación informal.• Motivar. Diciéndoles a los integrantes qué hacer, cómo están haciendo algo y/o qué hacer para mejorar.• Expresar emociones. En el ambiente de trabajo se convierte en una puerta de realización de necesidades sociales.• Informar. Papel que desempeña cuando facilita la realización de tareas o en la toma de decisiones.

⁴⁴ Krieger, Mario. *Sociología de las organizaciones*, p. 155 - 156.

De este cuadro son resaltables las funciones del líder, de la comunicación y los roles, aspectos –desarrollados y mencionados anteriormente- cuyo desempeño influye y se ve influido por la cultura de la organización. Al identificar y tener en claro las funciones y responsabilidades, cada actor podrá definir su cargo tanto frente al grupo de trabajo como frente a la empresa en conjunto. De esta manera también se percibe quién lleva el papel de líder.

Conviene hacer hincapié en la función de la comunicación en este “proceso” de conformación de grupos, este elemento tiene lugar antes, durante y después. Antes cuando se establece la relación entre los participantes, durante cuando se determinan las habilidades de cada quien para realizar acciones específicas, y al final cuando se desarrollan las actividades; sin considerar si son favorables o negativas.

Tanto la comunicación como los demás elementos integradores de la estructura de grupos, representan la base a lo largo del desarrollo de estos grupos. A pesar de ello, estos componentes organizacionales también poseen “vida” propia, es decir, experimentan periodos de creación (nacimiento), madurez y desintegración, este último punto se da cuando los objetivos fueron logrados y todo finaliza.

Si bien los roles, los objetivos, las normas, los participantes, en contrato, el (los) líder (es) conforman la esencia grupal, con el desarrollo de dichos grupos pueden ir cambiando para adaptarse a las situaciones y/o contingencias teniendo como objetivos un fin en común.

Retomando el tema de la vida de grupos, para entender sus etapas se plantean dos modelos, cada uno compuesto por diferentes fases. Son los siguientes:

☆ Modelo de las cinco etapas

Propuesta enfocada en el ciclo de madurez grupal, sin embargo, para su desarrollo también toma en cuenta la creación y desintegración de los mismos.

1. Formación. El principal concepto o caracterizador de esta etapa es la *incertidumbre*, está en relación con el manejo, la composición, la dirección (liderazgo) y el o los objetivos de grupo. Los participantes o actores “intentan comportamientos, prueban su posición y plantean preguntas a los demás. El grupo establece reglas flexibles pero específicas.”⁴⁵
2. Lluvia de ideas. También conocido como “de tormenta”, en ésta tienen lugar enfrentamientos a nivel interno, esto a causa de aquella búsqueda por definir identidad y funciones propias. Hay, por ejemplo, debates o discusiones en las cuales se externan puntos de vista, personalidades con la finalidad de identificar al líder y otro tipo de cargos que, a su vez contribuyen a que la jerarquía del grupo empiece a tomar forma.
3. Normatividad. En este nivel aquella identidad y estructura son definidas, lo cual permite un trabajo eficaz, dotado de empatía y unión entre los miembros. Al momento en que los integrantes comienzan a sentirse pertenecientes, también llegan a generar expectativas tanto personales como en su círculo social-laboral.
Complementando esta categoría, Mario Krieger, en su obra *Sociología de las organizaciones*, menciona que se institucionalizan las normas, existen relaciones estrechas y se percibe *cohesión* grupal. Este último punto será clave respecto al logro de los objetivos planteados.
4. Desempeño. También denominada Etapa de actuación, “la estructura de grupo, la jerarquía y las normas están en su sitio. El grupo se enfoca en el cumplimiento de las metas y en ser una unidad eficaz.
En este punto, además de terminar de definir su identidad, los integrantes se sienten pertenecientes ya aceptaron sus responsabilidades, tienen clara la finalidad o meta grupal y trabajan hacia ese aspecto fijo o en específico.

⁴⁵ Gibson, James L. e Ivancevich, John M. *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*, p. 238.

5. Aplazamiento. Última etapa de “vida” del grupo, el cual ha logrado los objetivos establecidos en un principio, por tanto las tareas han finalizado. Esto ocasiona que el grupo comience a desintegrarse.

Mario Krieger, al referirse a esta etapa como “de transformación en equipo” menciona que de manera paulatina se va adquiriendo eficiencia y productividad, pues se obtienen las metas planteadas por la organización. Esta etapa representa el punto de partida para la formación de *equipos*, elementos compuestos –de igual forma- por diferentes etapas; este tema se desarrollará en el apartado referente a los equipos en la organización.

Como se observa, el modelo de las cinco etapas plantea de manera descriptiva y metódica el proceso que experimentan los grupos en la organización. Esto permite tener claridad de funciones individuales y grupales; sin embargo existe la posibilidad que dichas fases se realicen de forma diferente o presenten características definidas o específicas dependiendo de factores externos en los cuales tengan lugar.

☆ Modelo de Equilibrio Puntuado (PEM)

1. Encuentran grupos que definen tareas, establecen metas y consideran diversos pasos de ejecución de planes.

En algún momento durante el continuo de tiempo, el grupo decide cambiar sus perspectivas y tomar acción. En esta fase además de empezar a tomar forma el grupo, los miembros llegan a cambiar su percepción y expectativas, así como a modificar su modo de actuar frente al grupo.

2. El grupo llega a su propio punto de inercia o equilibrio. Una vez que se define la jerarquía, la estructura, los roles, el liderazgo y las normas, se trabaja de manera cohesionada y un tanto acelerada debido al tiempo que se tiene para el logro de la meta.
3. Fase final. Cumplimiento de tareas. Etapa, también expuesta en el Modelo de las cinco etapas, cuyo enfoque versa en el cumplimiento de objetivos y actividades establecidas.

Esta última propuesta, en comparación con la primera, reduce a tres fases la “vida” de los grupos, resalta los puntos clave y características de todo el proceso experimentado por dicho (s) grupo (s). Este puede ser más afín a identificar el nacimiento, desarrollo y muerte, etapas mencionadas anteriormente.

3.2.1 Características y Funciones

Antes de abordar lo referente a las características y funciones de los grupos, es conveniente retomar el papel representado por la interacción, aquella acción constante en la vida de todo tipo de sociedad. Para que se lleve a cabo interviene lo denominado, por muchos teóricos, la *otredad*.

¿Qué es la otredad? El principio de otredad, partiendo del planteamiento de Gilberto Giménez en *La cultura como identidad y la identidad como cultura*, establece que todo ser humano reconoce la existencia de los otros en un “conocimiento mutuo”, percibir y asimilar que existe en ese momento uno más otro u otros individuos; lo cual contribuye a la presencia de cierta identidad colectiva.

Como se ha visto a lo largo del presente apartado, el conjunto de individuos formados al interior de una empresa influye y es influido por otros grupos en su desempeño. No obstante siempre tendrán particularidades que definan su esencia; así como objetivos clave cuya función sea establecer el camino a recorrer para alcanzar un mismo fin.

Al establecerse objetivos y metas, el grupo en conjunto va a decidir cómo o de qué manera va a trabajar para lograrlo. Este tipo de decisiones y acuerdos generan funciones y roles, lo cual implica cierta interdependencia entre dichos componentes.

Las siguientes características, se considera, engloban de manera clara y precisa lo esencial de cualquier tipo de grupo. Los grupos se caracterizan por presentar los siguientes puntos⁴⁶:

- Interacción de unos con otros.
- Las personas son psicológicamente conscientes unos con otros.
- Se perciben a sí mismos como un grupo.
- Su tamaño está limitado por la interacción y percepción mutua.
- Existe una relación de interdependencia para la realización de una actividad.

Estas afirmaciones son ideas enfocadas tanto a nivel individual como grupal, por un lado la persona es consciente de la posición que ocupa y del sentido de la misma al estar rodeado de otras personas cuyo desempeño parte de una constante interacción. Y por el otro, partiendo de aquella percepción se llega a producir apoyo y trabajo mutuo para realizar las tareas encomendadas. Los actores saben que ayudando y con ayuda de los demás será posible el trabajo.

Con base en la idea referente a que tanto las características como las funciones son elementos relacionados entre sí, gracias a estos es posible la interacción entre los actores. Para exponer las funciones de los grupos organizacionales, el investigador Mario Krieger en Sociología de las organizaciones, plantea que la función básica de éstos es el alcance de objetivos, lo cual cobra relevancia cuando se habla de lo relacionado con el desarrollo de dichos, pues constituye el núcleo y de ahí parten las actividades y la manera de actuar. Complementando la propuesta de Krieger, se presenta lo siguiente:

1. Actividades teleológicas de grupo. Se orienta a obtener los fines grupales. Son las acciones desarrolladas por el grupo con el propósito de lograr los

⁴⁶ Edgar Schein en: Krieger, Mario. *Sociología de las organizaciones*, p. 153.

objetivos que lo orientan. Los grupos pueden ser la unidad clave que facilite la integración entre los fines de la organización y las necesidades de sus miembros.

2. Actividades de desarrollo del vínculo grupal, de la persistencia y cohesión del grupo. Estas actividades permiten al grupo construirse y mantenerse al ayudar a satisfacer las necesidades de sus miembros y alentar la confianza, la reciprocidad y la cooperación entre ellos.

Cabe destacar que por *cohesión* se entiende como un elemento entrelazado con la solidaridad, entre mayor se la cohesión, los valores, actitudes y normas de comportamiento aumentarán. El grado de cohesión de un grupo afecta su rendimiento en la consecución de los objetivos.

3. Actividades individuales. Las principales funciones psicológicas individuales que los grupos desempeñan con respecto a los miembros que los integran, pueden encuadrarse dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Los grupos son un medio para satisfacer nuestras necesidades afectivas, de contención, de filiación y de amistad.
- ✓ Sirven para incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestra autoestima.
- ✓ Nos ayudan a reducir la incertidumbre que nos produce el medio social.
- ✓ Nos permiten reducir la ansiedad, la inseguridad y la sensación de impotencia frente a lo desconocido, a los desafíos o amenazas.
- ✓ Coadyuvan a resolver los problemas personales.

4. Actividades de liderazgo. Funciones del desarrollo del liderazgo en el grupo, conforme a distintas situaciones:

- a) Liderazgo fuerte. Centrado en torno al líder o directivos, estilo de liderazgo autoritario, el líder desarrolla casi todas las funciones del grupo, es el centro comunicacional del grupo;
- b) Liderazgo laxo. Los comportamientos claves son desempeñados por muchos miembros del grupo, el líder es disperso, más relajado, hay comunicaciones laterales.

Analizando lo anterior, se percibe estrecha relación con la pirámide de necesidades propuesta por el investigador Abraham Maslow, específicamente en los niveles de seguridad y pertenencia.

Por un lado los participantes al empezar a formar parte del grupo experimentan incertidumbre, existen confusiones entre las tareas por cumplir, funciones y responsabilidades próximas a desempeñar; en respuesta a este hecho se busca tener cierto grado de seguridad interna ayudándose de elementos externos.

Por el otro, la identidad (esencia) del ambiente dentro del grupo contribuye a la presencia de un sentimiento de pertenencia. Cabe destacar que una pertenencia óptima siempre será impulsada por un trabajo cohesionado y un manejo *favorable*⁴⁷ del liderazgo.

Otro investigador, también interesado en el papel de los grupos en la organización, es Eduardo Soto, quien en su obra *Comportamiento organizacional* plantea que las actividades de éstos se concentran en tres categorías:

- Tareas de grupo. Actividades que ayudan al grupo a conseguir sus objetivos, implica también comportamientos orientados a satisfacer las necesidades afectivas de sus actores. Su “esencia motivacional” es representada por valores. Ejemplos de actividades: coordinar, ordenar, conseguir información en el entorno, fraternidad, solidaridad, entre otros.

⁴⁷ *Por *favorable* se entiende todo aquello que, al establecerse, genere avance en el desarrollo, cumplimiento de expectativas y éxito en todos sentidos. De esta manera la entrega de resultados en tiempo y forma podrá darse.

- Actividades constructivas. Actividades que tienden a mejorar al grupo para que se mantenga. Por ejemplo: Reducir tensiones, armonizar el ambiente (en relaciones), uso de incentivos para motivar, para integrar y comprometer.
- Actividades en provecho propio. "Actividades individuales encaminadas a un beneficio propio."⁴⁸ Si bien los actores deben mezclar favorablemente sus valores y objetivos con los del grupo, se debe crear un equilibrio entre ambos, no priorizar intereses particulares.

Como se percibe en esta propuesta, el desarrollo grupal versa en visiones individuales y en conjunto. Una vez más resalta aquella interdependencia permanente la cual contribuye a la creación y desarrollo óptimo (armónico, sincronizado, cohesionado) de grupos.

Con este apartado se finaliza todo aquello vinculado con la creación de grupos y aspectos enfocados en la persona como participante activo en algún círculo social, tales como: su pensar, su percepción, conocer qué pasa en su interior al momento de hacerse consciente como miembro de un departamento, laboralmente hablando. Las secciones posteriores se enfocan o estudian temas relacionados con las agrupaciones en sí.

3.2.2 Tipología

Dándole continuidad a los elementos vinculados con los grupos en la organización, resaltan tres factores: el tiempo, las jerarquías y los objetivos. Estos aspectos cobran relevancia al momento de categorizar a los grupos. Como se percibe, temas como el liderazgo y la cultura -con sus respectivos elementos subsecuentes- implica tomar invariablemente en cuenta los objetivos.

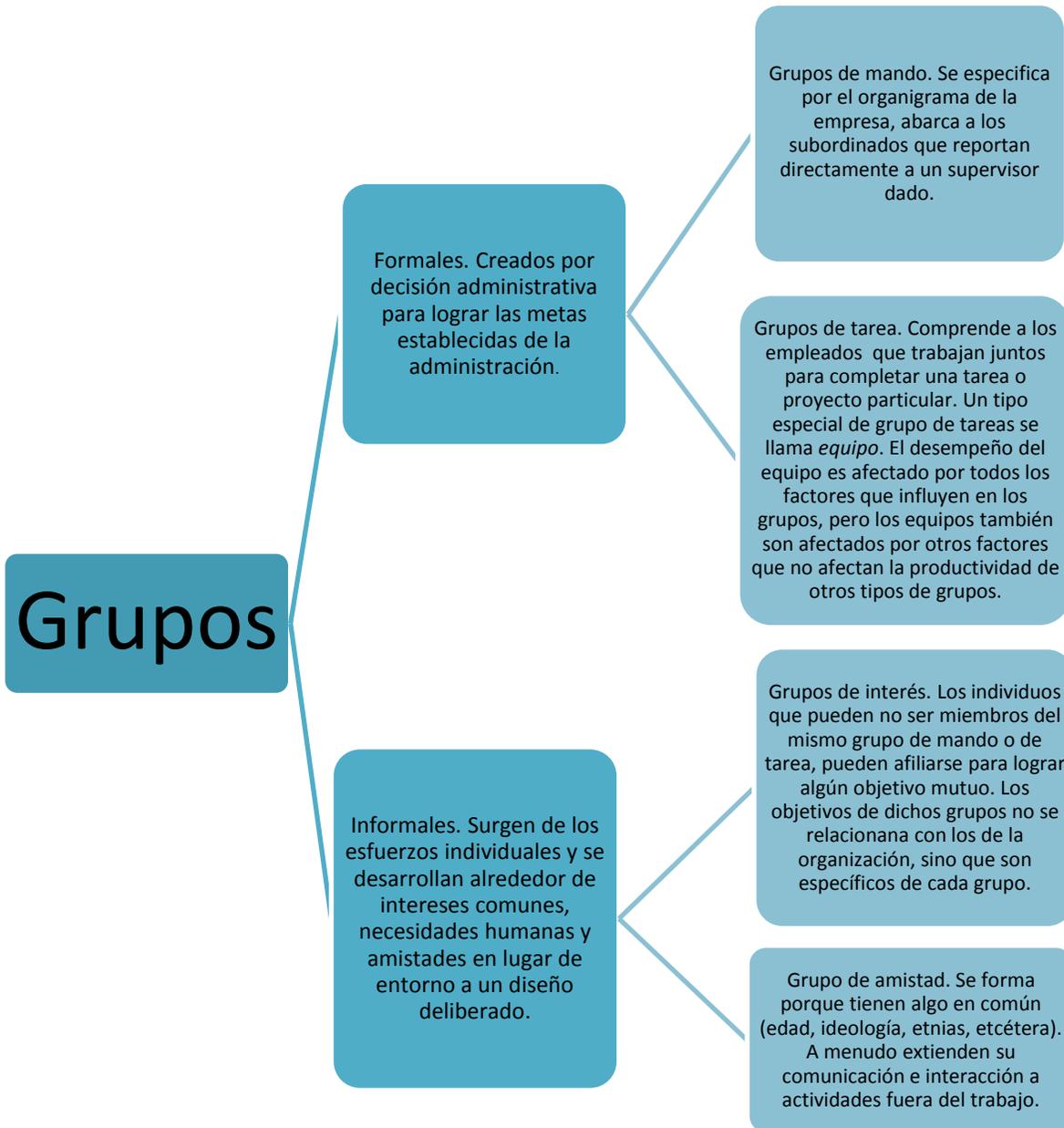
⁴⁸ Soto, Eduardo. *Comportamiento organizacional*. México: Thomson. 2001, p. 146.

Aquellos puntos por los cuales las personas encaminarán su visión y crearán estrategias (individuales como grupales) para alcanzarlos. Por tanto, mientras las personas tengan claro hacia dónde quieren llegar y hacia qué punto dirigir su esfuerzo y trabajo, podrá haber entendimiento y participación.

Las personas al caracterizarse como seres cambiantes, su entorno y contexto serán similares; por tanto, de cada uno va depender la cantidad de modificaciones en su vida, así como la manera de adaptarse.

Retomando la tipología de los líderes organizacionales, si bien existen líderes formales e informales, lo mismo ocurre con los grupos. Aspectos que definen y caracterizan a estas categorías son los siguientes⁴⁹:

⁴⁹ Elaboración propia a partir de: Gibson, James L. e Ivancevich, John M. *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Estados Unidos. Editorial Iberoamericana. 1994, p. 234 – 235.



Partiendo de ambas categorías de grupos (formales e informales), de forma complementaria, Mario Krieger -en *Sociología de las organizaciones*- propone la siguiente tipología:

Grupos formales:

- Grupos formales permanentes. Sus objetivos propician la existencia de un trabajo continuo, una vez que se logra algún objetivo se establece otro, esto con la finalidad de seguir con la actividad grupal.
- Grupos formales temporales. Se desestructuran como grupos al finalizar la tarea.

Grupos informales:

- Grupos horizontales. Asociaciones informales formadas por miembros de la organización con más o menos un mismo rango y que trabajan en una misma tarea.
- Grupos verticales. Formado por miembros de un mismo departamento, pero de distinto rango.
- Grupos mixtos o formados al azar. Miembros ubicados en niveles diferentes, pertenecientes a diferentes departamentos. Surgen por intereses diferentes o para suplir necesidades funcionales que la organización formal no alcanza a suplir.

Partiendo de la propuesta anterior se puede establecer que la informalidad, como factor en la creación de grupos, ofrece mayor apertura de asociación en las personas; es decir, cualquier relación entre cierto número de individuos da lugar a un grupo. En este fenómeno pueden intervenir las relaciones imprescindibles del área, o simplemente el ambiente generado al interior del sistema.

Un claro ejemplo de este tipo de agrupaciones son los sindicatos, conjunto de personas regidas por normas y derechos específicos, tienen objetivos e intereses comunes. La forma de organización que presentan es determinada, cada miembro conoce sus responsabilidades, obligaciones y, en función de ello, desempeña un tipo de rol.

La principal diferencia entre los grupos (formales e informales), al parecer, es la base a partir de la cual se originan; en el primero la misma organización los construye, otorgándoles metas definidas. Aquellos "subsistemas" informales son motivados por intereses más personales, lo cual implica la existencia de objetivos relacionados con las necesidades de integración por parte de cada actor.

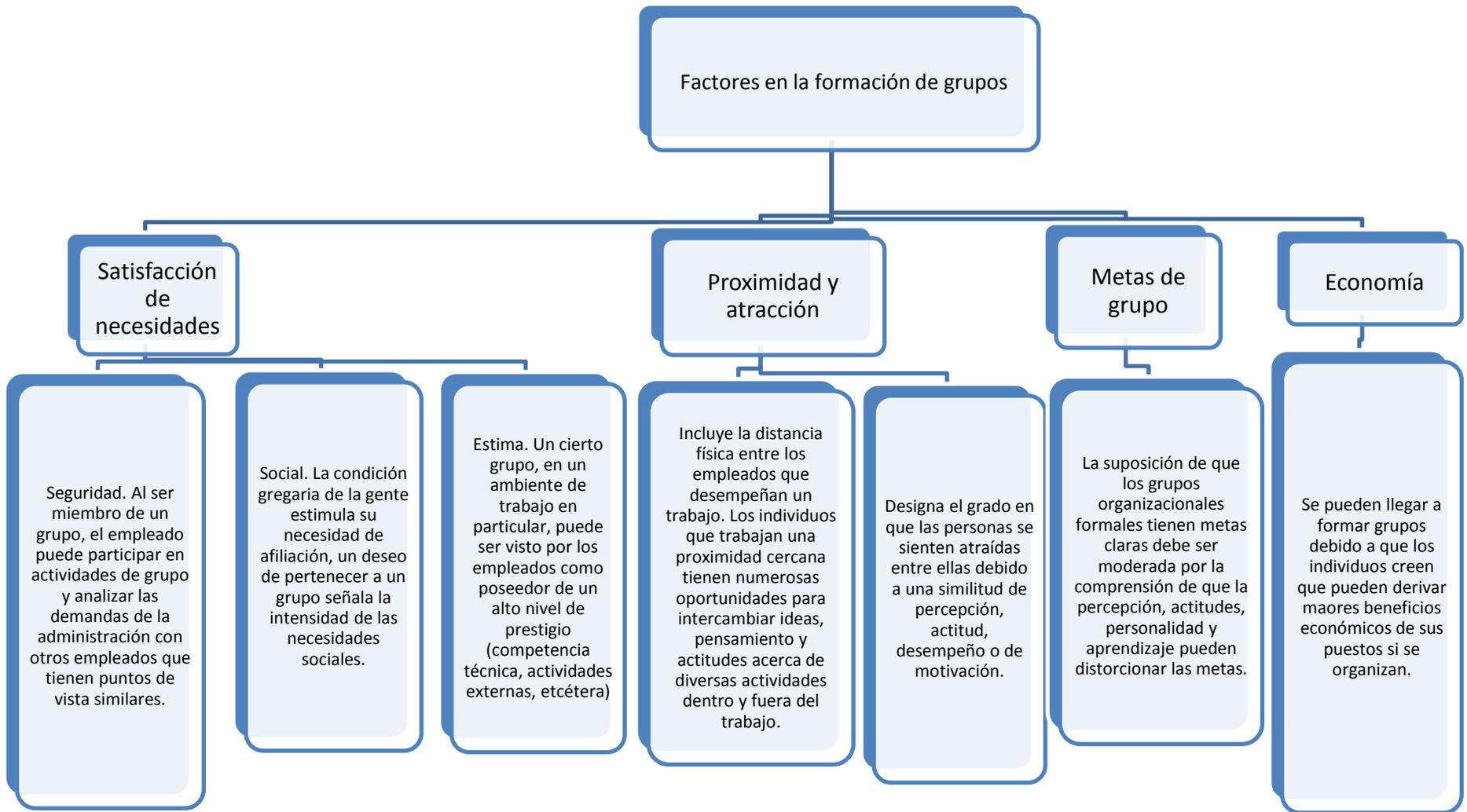
Ambos aspectos también contribuyen a que cada individuo reconozca una relación laboral y una amistad, lo cual se verá reflejado en el rol desempeñado. Es probable que la confianza y el modo de expresar las ideas, opiniones y pensamientos difiera en cada una.

Conocer y tener en cuenta los tipos de grupos, sus características, sus funciones, permite a quienes lideran la organización saber cómo manejar situaciones contingentes donde se requiera explotar habilidades y/o fortalezas de los departamentos; de igual manera eso ayuda a clarificar la forma de actuar -a nivel interno- por parte de los colaboradores en conjunto. Este último punto representa un componente relevante en la conformación de la cultura, de ahí parten las costumbres, valores, forma de actuación y desempeño del público interno.

3.2.3 Factores

En todo tipo de sistema existen varios elementos que representan los pilares básicos en la administración de éstos. Aquellos puntos "guía" también funcionan como causantes sobre la formación de grupos, en este caso sobresalen las necesidades de cada actor (siendo éstas similares con lo buscado por todos), las relaciones constantes entre dichos individuos, aquello que anhelan lograr juntos y la parte económica. En el siguiente mapa se desarrolla a lo que refiere cada punto^{*50}:

⁵⁰ Elaboración propia a partir de: Gibson, James L. e Ivancevich, John M. *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Editorial Iberoamericana. EUA. 1994, p. 235 – 236.



La parte destinada a la proximidad se considera un tanto poco apropiada en cuanto a la formación de grupos se refiere, pues estos conjuntos llegan a constituirse una vez desarrollada la comunicación, existiendo intercambio de ideas, opiniones e intereses; de esta manera los actores sabrán si es apropiado integrarse como grupo.

En cuanto a las necesidades, aquella que parte del lado individual y después pasa a lo social es la pertenencia. En principio la persona busca sentirse integrado en algo, una vez que existe unión en el grupo, éste trabaja para pertenecer a un conjunto más grande (en este caso la empresa).

3.2.4 Diferencias entre grupos y equipos

A lo largo de la investigación respecto al papel de los grupos organizacionales como elementos de la cultura y el liderazgo, emergen diversas perspectivas o puntos de vista que, finalmente, se complementan unos con otros. Entre los autores citados, se presentan varios cuyo enfoque parte de diferenciar entre grupos y equipos.

“Un tipo especial de grupo de tareas se llama *equipo*. El desempeño del equipo es afectado por todos los factores que influyen en los grupos, pero los equipos también son afectados por otros factores que no afectan la productividad de otros tipos de grupos.”⁵¹ Como lo expone el planteamiento anterior, tanto los grupos como los equipos son elementos interdependientes; los primeros pudieran considerarse el antecedente de los segundos.

⁵¹ Gibson, James L. e Ivancevich, John M. *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Estados Unidos. Editorial Iberoamericana. 1994, p. 235.

Se considera pertinente determinar que, para fines del presente trabajo de investigación, se estudiará únicamente el papel de los grupos organizacionales, por tanto el desarrollo de este apartado se enfoca en aspectos relacionados con dichos. A continuación se presenta, a grandes rasgos, las diferencias que algunos autores consideran existen entre los equipos y los grupos en una empresa.

Grupo de trabajo	Equipo
Objetivos difusos	Metas claras del equipo
Trabajo y responsabilidad de los individuos	Responsabilidad compartida
Actividades individuales	Actividades conjuntas
Resultados individuales	Resultados colectivos
Decisiones de jefaturas. Líderes formales.	Liderazgos referenciales compartidos
<i>Sin empowerment</i>	<i>Con empowerment</i>
No se miden los resultados del grupo	Se miden y evalúan los resultados del equipo
Sin premios por los resultados obtenidos	Con premios por los resultados obtenidos
No toman decisiones en conjunto	Toman decisiones en conjunto
Las normas y la cultura no están referenciadas a la tarea	Las normas y la culturas está referenciadas a los objetivos de la tarea

*Ref. Roca, José Miguel y Wygard, Andrew en: Durante, Rola. *Las organizaciones que aprenden*. Macchi, 1998, p. 170-171.

Durante este capítulo se ha intentado consolidar la idea respecto a la permanencia inherente de grupos en un sistema, por tanto interviene en los flujos o canales de

comunicación presentes. A pesar de la comunicación ser parte de todo actuar humano en sociedad, se considera pertinente profundizar en el papel que ejerce con los grupos, pues tiene ciertas particularidades.

El próximo capítulo es dedicado a este tema en particular, para lo cual es conveniente recordar-durante su desarrollo- las características de los grupos, en su momento producen coherencia con la manera de comunicar y decidir.

3.2.5 Pensamiento Grupal (*Groupthink*)

Las personas están acostumbradas a usar su raciocinio antes de realizar alguna acción (hacer algo, decidir, resolver problemas, expresar ideas), este hecho permite que los seres humanos se desarrollen bajo cierto lineamientos o normas dictadas por la sociedad, como son los roles de acuerdo al contexto y situación experimentados, por ejemplo.

Transportando, una vez más, esta idea a ámbitos organizacionales ¿De qué manera se da este proceso de aprehender roles y saber actuar de acuerdo al área, contingencia o crisis o simplemente en la empresa en general? Si bien el desempeño de las personas difiere en cualquier organización, por ejemplo en una tienda de autoservicio y en un Buffette de abogados.

El surgimiento de las teorías referentes a los grupos y las organizaciones provienen desde el siglo XXI, periodo en que surge la “necesidad de trabajar juntos en entornos más diversos culturalmente y del hecho de que hoy en día pocos trabajos pueden ser realizados sin la ayuda de otros.”⁵²

⁵² West, Richard. *Teoría de la Comunicación. Análisis y Aplicación*. McGraw Hill. México. 2006, p. 215.

Para fines del presente trabajo se enfoca la atención hacia el Pensamiento Grupal (*Groupthink*), planteamiento que estudia la interacción tanto de cada uno de los miembros como del desempeño dentro de algún círculo social, en este caso del laboral.

También percibe a estos actores como agentes “susceptibles” de distinguirse con un alto grado de pertenencia y aceptación por parte del grupo, que pueden llegar a dejar a un lado los objetivos y las metas planteadas inicialmente; aspecto que puede influir durante la resolución de problemas, por ejemplo.

Irving L. Janis, investigador y psicólogo estadounidense, es considerado fundador del Pensamiento Grupal, define su postulado como “una manera de deliberar que el grupo utiliza cuando su deseo de llegar a la unanimidad sobrepasa su motivación para examinar todos los planes de acción disponibles.”⁵³ Este autor establece que en el momento en que se establecen objetivos en un grupo, adjunto a esto se genera presión y tensión para llegar a un consenso para, a partir de dicho, tomar decisiones.

3.2.5.1 Causas

Janis establece que existen tres condiciones que promueven el Pensamiento Grupal: a) Cohesión del grupo; b) Factores estructurales; y c) Tensión de grupo.

- a) Cohesión del grupo. “Los grupos altamente cohesivos pueden ser más entusiastas sobre sus tareas y sentirse con fuerzas para emprender otras tareas. Pueden llegar a tomarse decisiones de alto riesgo sin pensar en sus consecuencias.”⁵⁴ Cabe aclarar que el tema referente a la cohesión implica

⁵³ Ibidem, p. 218.

⁵⁴ West, Richard. *Teoría de la Comunicación. Análisis y Aplicación*. México. McGraw Hill. 2006, p. 222.

un tratamiento consciente y minucioso, puede ser visto como un “arma de doble filo”, provoca resultados favorables como poco óptimos.

- b) Factores estructurales. Janis propone tres agentes en esta sección, el primero es el “aislamiento del grupo”, aquella capacidad de un grupo de no verse afectado por su entorno; el segundo es la falta de liderazgo imparcial, cuando se posee un liderazgo en el cual la persona está enfocada en intereses personales. Y, por último se presenta la falta de procedimientos de toda de decisiones y la similitud de los miembros del grupo, dicha situación tiene lugar cuando desde un inicio existe una falta de plan de acción que estipule normas y/o lineamientos a seguir para el logro de los objetivos.
- c) Tensión de grupo. “La tensión interna y externa sobre el grupo puede provocar el pensamiento grupal. Cuando quienes toman decisiones están en una gran tensión (...) tienden al colapso.”⁵⁵ En dicha categoría ejerce un papel determinante la cultura desarrollada en el grupo, cuando existe tensión y el grupo llega a entrar en situación de colapso, los actores guían sus decisiones de acuerdo a los valores y creencias a los cuales estén más arraigados.

Resulta pertinente tener las herramientas necesarias para manejar estos factores de forma estratégica para, así, obtener efectos a favor del grupo y de la empresa. De igual manera es apropiado contar con planes de contingencia considerando posibles escenarios que pudieran presentarse en el día a día de los grupos.

3.2.5.2 Características y Presupuestos básicos

❖ Características

Una vez que se establecen los principales causantes del pensamiento grupal, conocer aquellas propiedades de éste servirá para tener un panorama más

⁵⁵ Ibidem., p. 223.

general y a la vez integral, de esta manera se podrá lograr un mejor entendimiento de conductas y decisiones probables a realizarse dentro de los grupos.

Antes de desarrollarlas, es pertinente tener en cuenta que los planteamientos que expresan ideas negativas van enfocados en el exceso, punto en el cual muchas veces se cae, de cohesión presentado en los grupos; siempre se debiera procurar un equilibrio entre todos los elementos que componen el grupo. Las características del *Groupthink* son las siguientes^{*56}:

Característica	Descripción	Relación con la cultura
Ilusión de invulnerabilidad	Los miembros de los grupos creen que son invencibles.	Tener un alto grado de seguridad interna, implica que el grupo tenga claro la capacidad con la cual cuenta para hacer las cosas. Mientras el conjunto sienta empatía con la visión de la empresa, podrán trabajar, sin gran complicación hacia fines comunes.
Tendencia a moralizar	Cualquier oposición al grupo es caracterizada por los miembros como débil, maligna o poco inteligente.	Cuando los grupos tienden a desarrollar la pertenencia y unión, existe la posibilidad de cerrarse tanto que, para evitar el cambio, mantengan una ideología

⁵⁶ Creación propia a partir de: Gibson, James L. e Ivancevich, John M. *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Estados Unidos. Editorial Iberoamericana. 1994, p. 237.

		conservadora; lo cual en ocasiones puede resultar perjudicial en el crecimiento individual, grupal y organizacional.
Sentimiento de unanimidad	Cada miembro del grupo apoya las decisiones del líder. Los miembros guardan sus opiniones para sí mismos. La presión hacia la solidaridad grupal puede distorsionar el juicio individual de cada miembro.	El manejo del liderazgo al ser preponderante en este punto debe conducirse de tal forma que se desarrolle un tipo de líder simpático con el equipo de trabajo, para que los participantes desarrollen confianza y armonía hacia su dirigente. De lo contrario se puede generar un sentimiento de represión, rechazo e incomodidad en el grupo.
Presión hacia la conformidad	Se realizan intentos formales e informales para enfrentar la discusión de puntos divergentes. Los grupos ejercen gran presión hacia la conformidad individual de los miembros.	En este punto conviene interesarse y estimar la percepción de cada miembro del grupo. Si bien habrá un sin número de ocasiones en donde no todos estén de acuerdo en las decisiones, resulta significativo que la

		mayoría tenga un entendimiento favorable en cuanto a las tareas ejecutadas.
Rechazo de las ideas contrarias	Cualquier individuo o grupo externo que critique o se oponga a la decisión recibe escasa o ninguna atención del grupo. Existe cierto arraigo hacia las propias ideas.	Esta característica, enfocada al papel del entorno frente a los grupos, es un factor que representa el grado de cohesión y entendimiento del grupo a nivel interno. Es apropiado que, al presentarse esta situación, los miembros y su líder sepan extraer aquello que les conviene o ayuda por parte del entorno.

Retomando el papel ejercido por la cohesión en el tema de los grupos, se considera pertinente plantear que “los miembros de grupos con alto grado de cohesión pueden re definir el problema en términos de preservar las relaciones entre los miembros del grupo y preservar la imagen del grupo. El pensamiento grupal ilustra el impacto de la dinámica y cohesión del grupo sobre el rendimiento del grupo.”⁵⁷

⁵⁷ Gibson, James L. e Ivancevich, John M. *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*, p. 237.

❖ Presupuestos básicos

La teoría del Pensamiento Grupal se vincula en gran medida con la comunicación existente al interior de los grupos pequeños. Irving Janis en su propuesta establece dos bases para desarrollar su propuesta, una es la resolución de problemas y la otra es representada por los grupos de tareas; ambos tienen como función principal tomar decisiones.

Este pionero también propone tres presupuestos básicos, los cuales funcionan como guía para el *Groupthink*. Estos planteamientos se generan en torno a tres pilares: la cohesión, la unificación y la complejidad. A continuación se exponen y explican con claridad⁵⁸:

- Las condiciones de los grupos promueven la cohesión alta. Al contar con una identidad grupal, los miembros llegan a presentar motivación y disposición para realizar las actividades encomendadas, fomentando así un sentimiento de compañerismo entre dichos participantes.
- La resolución de problemas en grupo es un proceso unificado. Este punto, propuesto principalmente por el investigador Dennis Gouran (1998), hace referencia a las *cohibiciones afiliativas*, “cuando los miembros prefieren contenerse antes que arriesgarse a ser rechazados.”⁵⁹ En estos casos se considera pertinente enfocar la atención al grado de pertenencia al interior del grupo, mientras los actores se perciban como algo ajeno al grupo su nivel de confianza y apertura para proponer ideas es probable sea bajo.
- Los grupos y la toma de decisiones en grupo, son habitualmente complejos. Este presupuesto se vincula con las relaciones desarrolladas durante el día a día de los grupos, cada grupo también debe interactuar con otros grupos o individuos para el logro de objetivos y tareas.

⁵⁸ Creación propia a partir de: West, Richard. *Teoría de la Comunicación. Análisis y Aplicación*. México. McGraw Hill. 2006, p. 215 – 232.

⁵⁹ *Ibid.*, p. 220.

De esta manera, se plantea que la presencia de agentes externos influye – favorable o desfavorablemente- en el desempeño de cada miembro del grupo. Sin embargo, mientras estos individuos tengan un alto grado de seguridad en su identidad, aquello que intervenga en su desempeño tendrá poca influencia en ellos.

Uno de los puntos clave en el Pensamiento Grupal es la cohesión, un aspecto cuyo poder de influencia puede llegar a ser tan favorable como desfavorable. Por un lado la cohesión permite unión e integración entre los miembros de un grupo, lo cual trae consigo motivación e impulso para lograr las actividades encomendadas y, ergo, el logro de objetivos.

Sin embargo, hay que tener presente en todo momento mantener cierto equilibrio en estas situaciones, evitar que se genere un estado de *confort* entre ellos pues al momento de experimentar alguna contingencia o de tomar decisiones relevantes, se puede priorizar elementos ajenos a lo buscado por la organización.

En estas situaciones quien posee la autoridad y la responsabilidad de guiar el camino de los grupos es el líder, siendo él no solamente quien tiene el poder y dirección, sino aquel que conoce las necesidades y características del grupo; de esta manera podrá manejar favorablemente las situaciones y las decisiones tomadas.

3.2.6 Subculturas organizacionales en Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs)

Un último elemento, considerado pertinente abordar, lo representan las subculturas. Como se recordará, al inicio de este trabajo se mencionó la presencia de *subsistemas*, elementos inherentes a las empresas cuyo surgimiento podía deberse al número de áreas y tamaño de la organización.

La presencia de estos sistemas "pequeños" provoca que los actores, a través de las interacciones y trabajos en equipo, desarrollen costumbres, ideologías y maneras de actuar definidas. Este hecho llega a formar parte de las subculturas. Cabe aclarar, las subculturas son aquellas que "permiten desarrollar análisis diferenciales en función de los distintos segmentos verticales (jerárquicos) y horizontales (funcionales, geográficos, etcétera) de una organización."⁶⁰

Otro aspecto pertinente es el papel jugado por parte de la cultura dominante, si bien las subculturas emergen de ésta, es conveniente dar seguimiento a su desarrollo, ya que pueden resaltarla o reforzarla; como pueden representar un factor opuesto y construir una contracultura, resultando de ello: tensión, conflicto y situaciones desfavorables entre los miembros.

Hasta el momento se ha mostrado un enfoque integral de aquello experimentado por las organizaciones en cuanto a grupos. Esto, pese a brindar un panorama amplio, también implica destinar un espacio a lo que ocurre en México, específicamente en las pequeñas y medianas empresas desarrolladas e instaladas en la capital de este país.

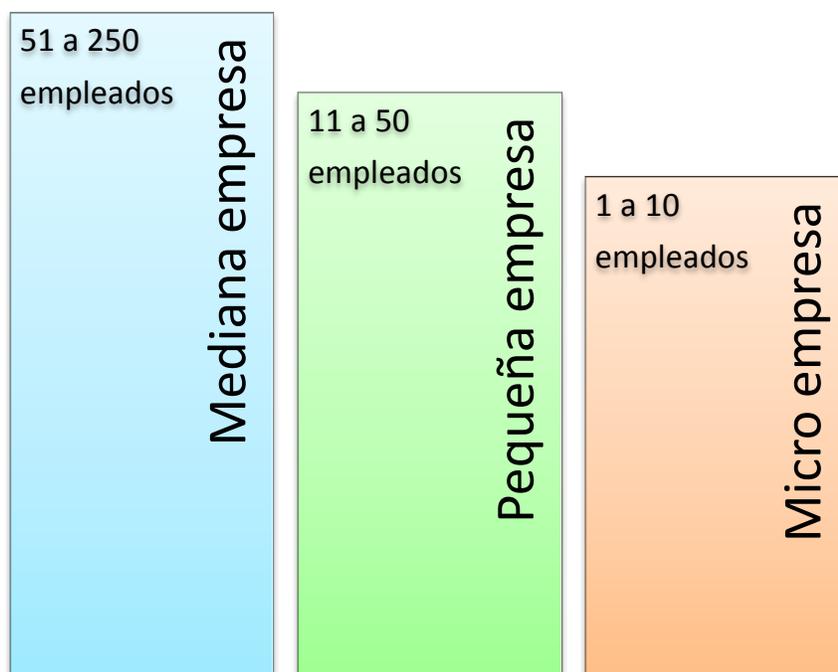
Dando seguimiento a este tema emerge la cuestión ¿Por qué enfocarse en las Pequeñas y medianas empresas? Las Pequeñas y Medianas empresas, mejor conocidas como Pymes, se consideran una "Es una fuerza que impulsa la economía, basada en el desarrollo de pequeños grupos, de uno o varios empresarios, que busca un medio de subsistencia y desarrollo en el mercado, ocupando sus propios medios para lograrlo."⁶¹

⁶⁰ Meryl Louis en: Ruíz Olabuénaga, Ignacio. *Sociología de las organizaciones*. España. Universidad de Deusto. 1995, p. 163.

⁶¹ Ángeles Hernández, Xavier. *PYMES*. México. Ediciones Fiscales ISEF. 2007, p. 16.

Como se menciona en la definición anterior, estos sectores sociales presentan similitudes con algunos aspectos relacionados con los grupos. Por tanto resulta pertinente usarlos como referencia para comprender mejor el papel de las pymes en la Ciudad de México.

Al momento de hablar sobre este sector, es pertinente brindar algunos aspectos sobre sus características básicas, como es aquello que las diferencia una de otra: el número de colaboradores en una organización. En el siguiente cuadro se explica:



*Ref. Diario Oficial de la Federación, 2009.

Aunado al punto anterior, otro ámbito en el cual las pymes tienen gran incidencia es la economía, no sólo en México sino a nivel global, son el “segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal

ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales.”⁶²

Para conocer la manera de operar, dirigirse, visiones generales y aspectos influyentes en su comportamiento, a continuación se exponen sus características*⁶³:

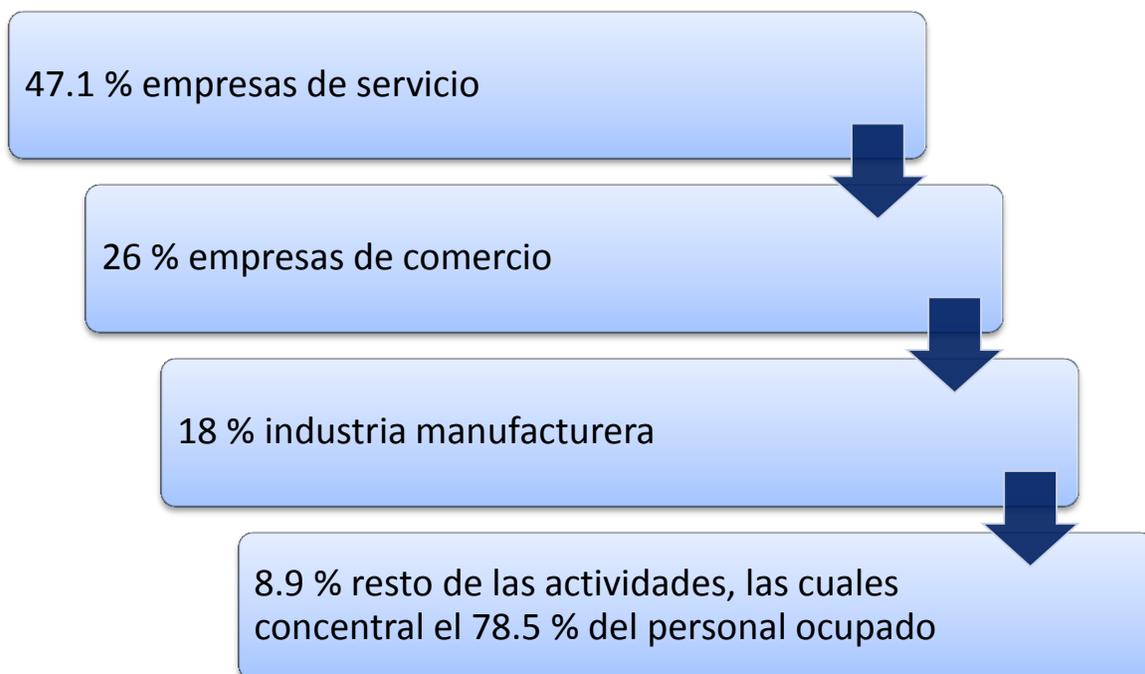
- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

⁶² Amavizca Pacheco, Francisco Oswaldo. *Guía para elaborar un programa de incentivos en base de las necesidades personales, y con ello, incrementar la productividad de las PyMES en México*. Tesis que para obtener el título de Maestro en Ingeniería. Programa de Maestría y Doctorado en Ingeniería. UNAM. 2012, p. 4.

⁶³ Hernández Hernández, Laura. *Mercadotecnia aplicada a las Pymes para su desarrollo sustentable*. Tesis que para obtener el título de Licenciada en Administración. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. 2012, p.11.

Las pequeñas y medianas empresas han creado una identidad particular, lo que ha llamado la atención de investigadores, empresarios y hasta del gobierno; todo esto gracias en gran parte a todo el crecimiento logrado durante los últimos años. El cual ha traído consigo grandes beneficios y nuevos retos para dicho mercado.

En el mismo tenor, conociendo las particularidades, ¿Cómo se llegan a distribuir actualmente las pymes?, ¿Cuál es el ámbito donde generalmente se desempeñan? Conocer el nivel de influencia de una empresa en el mercado va a permitir tener un acercamiento a la cultura que pudiera desarrollarse, así como el perfil de los actores participantes en aquel sistema. A continuación se presentan las áreas donde se enfocan, porcentualmente, las pymes:



Ref. S/autor. *PyMEs, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Sección de Economía. México.*⁶⁴

⁶⁴ Obtenido de: Hernández Hernández, Laura. *Mercadotecnia aplicada a las Pymes para su desarrollo sustentable*. Tesis que para obtener el título de Licenciada en Administración. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. 2012, p.12.

Como se muestra, la incidencia de estos organismos cada vez es mayor, sin embargo llegan a carecer de una administración favorable, lo que provoca inestabilidad a nivel interno. En ocasiones al contar con un equipo de trabajo reducido en número puede ocasionar la mezcla de relaciones (laborales, personales, familiares); lo cual se ve reflejado en conflictos de intereses. “Un aspecto importante para la permanencia de las Pymes es la comunicación con quienes son la red de soporte de la empresa, pues con ello se disminuyen los malos entendidos entre el personal.”⁶⁵

Los grupos en las organizaciones constituyen una parte fundamental en el funcionamiento y evolución de las mismas, ergo la manera en que operen y los objetivos e ideales que persigan deberán ir en función de aquellos establecidos por la empresa.

Tanto en momentos de éxito como en crisis explotar las fortalezas resulta clave para superar obstáculos. Si bien dichos diferenciadores positivos dependen de cada sistema, existen algunos que representan la base de todo. Haciendo referencia a lo relacionado con la cultura, sobresalen la lealtad, la cohesión, el liderazgo, los objetivos y la orientación.

Mientras los dirigentes simpaticen y orienten a su equipo de trabajo de tal forma que al interior haya cohesión y lealtad, habrá un conocimiento –hasta cierto punto– unificado para saber qué camino seguir y alcanzar un mismo fin.

Debido a lo anterior es relevante planificar detalladamente los objetivos, definir tiempos, alcances, metodologías, responsables; así como establecer seguimientos

⁶⁵ NOTIMEX. “Compromiso y conocimiento de mercado, claves en éxito de Pymes”. PyMEs, en *El Universal online*, [en línea], México, 6 de enero 2006. Dirección URL: <http://historico.eluniversal.com.mx/search/index.php?q=pymes&anio=2006&mes=1&dia=6> [consulta: 20 de marzo de 2014].

y evaluación de lo obtenido. Este punto también favorece la parte cultural, pues contribuye a delimitar formas de comportamiento, tipo de actividades, costumbres y valores.

Una vez conociendo todo un conjunto de componentes entorno a la cultura y el liderazgo en las empresas, se tiene presente su interrelación permanente; por lo tanto conviene visualizar más allá de éstos, es decir aprovechar las herramientas al alcance para ocuparlas a favor de la organización y viendo por el bienestar de los públicos.

Llevar a cabo este planteamiento implica tener claro el marco de referencia, las necesidades y los objetivos tanto del sistema como de aquellos recursos intangibles. Este aspecto en un futuro beneficiará la identificación de habilidades y fortalezas de los colaboradores para, de esta manera, definir responsabilidades y roles a desempeñar durante el día a día de la empresa.

CAPÍTULO 4

Manejo estratégico del liderazgo en la creación, transmisión, gestión y control de la cultura

Conocer a cierta profundidad todos aquellos componentes relacionados con la cultura, brinda la facilidad de tener cercanía con los públicos y la organización misma. Una vez que se cuentan con las herramientas necesarias, los dirigentes o representantes pueden generar planes de acción para orientar la cultura a su favor.

Encaminar este punto conlleva la creación de estrategias que ayuden a crear vínculos comunicativos para generar sincronía entre la información y las actividades encomendadas y aquello que se lleva a nivel pragmático. En ocasiones, por más que el administrador quiera controlar a su equipo, si este último no comprende lo encomendado, en la práctica se verán otros resultados.

En el presente apartado se busca desarrollar lo que ocurre al manejar de forma estratégica el liderazgo, enfocando los objetivos a fomentar una cultura cohesionada, cuyos frutos sean reflejados en el cumplimiento de objetivos y logros esperados. Se enfatiza el liderazgo porque se considera uno de los principales vínculos entre los actores con la cultura organizacional, aquellos líderes son los responsables de encaminar y fortalecer la cultura; así como transmitirla.

Como se ha mencionado en apartados precedentes, el liderazgo presenta gran incidencia en el funcionamiento de todo sistema, por tanto darle un enfoque estratégico resulta pertinente en este tipo de ámbitos. Cabe destacar que por

estrategia se hace referencia al “conjunto de planes, decisiones y objetivos que una organización adopta para lograr sus metas.”⁶⁶

Este elemento encamina sus fines hacia escenarios probables y deseables, así como hacia puntos del entorno. Una vez que se cuenta con un plan de trabajo ya sea para alguna contingencia como para el día a día, se podrá encaminar los resultados hacia un éxito más próximo o probable.

En el mismo tenor, el investigador Carlos Fernández Collado, en su obra *La Comunicación en las Organizaciones*, plantea cuatro tipos de estrategia en las empresas, una es la de negocios, la de búsqueda, la defensiva y, por último, la analítica.

Entre estas categorías, aquella relacionada de manera un tanto más estrecha con el liderazgo es la de negocios; ya que va dirigida en dirección a elevar el número de producción, de ventas y generar mayor satisfacción en los públicos para poder crecer en conjunto.

Hasta este punto se sabe que la estrategia conlleva acciones planeadas con propósitos específicos, conviene plantearse ¿pasa lo mismo con el liderazgo estratégico? El liderazgo estratégico “es aquel capaz de crear una visión y misión para la organización adecuada para su contexto y constelación de poder externa, y generar valores y cultura adecuados para su clima y constelación de poder interna, en función de los objetivos estratégicos de la organización.”⁶⁷

Hablar de liderazgo estratégico es indudablemente tomar en cuenta el contexto interno y externo de la empresa, es consolidar o conjuntar la metodología de los

⁶⁶ Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Trillas. 1991, p. 541.

⁶⁷ Krieger, Mario. *Sociología de las organizaciones*. Argentina. Prentice Hall. 2001, p. 389.

objetivos con lo que se tiene (recursos tangibles e intangibles). Y de esta forma el plan de acción tendrá una guía estructurada de manera sólida y determinante.

Así como aquella metodología implica todo un proceso, este tipo de liderazgo también presenta una serie de tácticas, cuya ejecución depende de la correcta configuración de la *identidad conceptual* (misión, visión, filosofía, valores). A continuación se desarrolla este par de pasos^{*68}:



⁶⁸ Elaboración propia a partir de: Krieger, Mario. *Sociología de las organizaciones*, p. 390.

La secuencia anterior se vincula con algunas preguntas base en la creación de cualquier plan: qué se quiere lograr (cabe recordar que debe ser algo alcanzable), cómo se va a conseguir (pasos) y la parte de la aplicación de aquellas acciones.

En este caso el qué lo representa la visión y el cómo la planificación, al ejecutar la estrategia es conveniente tener en cuenta más de un escenario posible, lo cual ayuda a considerar contingencias o alguna crisis, fenómenos cuyo control si bien no está en la manos de la empresa, su prevención sí lo está.

La parte de la visión, además de representar el punto de partida expone a todos los públicos la esencia de su personalidad, transmitiendo aquello de lo que es capaz de alcanzar o lograr. De esta manera, la visión se puede considerar el primer “acercamiento” que la sociedad tiene con la organización.

Esta propuesta contribuye a tener un panorama más claro de aquello que comprende este tipo de liderazgo, el cual puede ser utilizado en cualquier sistema abierto, no sólo en las pequeñas y medianas empresas (sector del mercado en el cual se enfoca el presente trabajo). Simplemente es cuestión de definir de forma clara, precisa y correcta los objetivos a seguir a lo largo de toda la vida de la empresa.

Una vez definido y comprendido el tema del liderazgo estratégico, éste representa el punto de partida de varios teóricos en diversas propuestas, algunas de ellas desarrolladas en apartados subsiguientes. Este liderazgo constituye la base de la propuesta general buscada en la presente investigación, de este punto se desarrollan diferentes estrategias cuya realización se enfoca en trabajar la mejora constante de la cultura organizacional para, finalmente, consolidar y fortalecer el crecimiento y éxito de la organización.

4.1 El liderazgo organizacional de Chris Argyris

Chris Argyris fue un renombrado teórico y doctor en el área de Comportamiento organizacional, entre sus diversas investigaciones resalta aquella relacionada con la madurez de las personas al interior de una organización; establece que “Las organizaciones de trabajo resultan incongruentes con estas características saludables de la persona, pues requieren que sus miembros se comporten en una forma inmadura, de acuerdo a las normas de administración tradicional.”⁶⁹

En el mismo tenor, Argyris también plantea la existencia de una pérdida, por parte del ser humano, hacia su eficacia. Al percibir un aumento de tensión en su ambiente laboral, el colaborador disminuye el grado de producción, tiende a reaccionar hacia los demás de forma agresiva y encuentra dificultad por administrar sus recursos.

Tomando en cuenta la presencia de dos tipos de organizaciones, la formal y la informal, este investigador se interesa por estudiar aquello que ocurre tanto al interior de una como en otra. Haciendo hincapié en la conducta del público interno, concluye que “el comportamiento aparentemente incongruente por parte de los empleados, impuesto por la organización informal, es necesario para que los individuos sanos mantengan un mínimo nivel de salud y para que la organización formal logre la expresión óptima de sus exigencias.”⁷⁰

A lo largo de las investigaciones de Argyris, tratando temas conductuales y administrativos de las empresas, también intervino en aspectos de liderazgo, proponiendo así algunos planteamientos sobre el liderazgo organizacional. En el próximo apartado se encontrará más desarrollado este tópico.

⁶⁹ Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Trillas. 1990, p. 65.

⁷⁰ Garmendia, José A. *Tres culturas. Organización y Recursos Humanos*. Madrid. ESIC Editorial. 1994, p. 300.

4.1.1 Liderazgo organizacional

Chris Argyris, durante el desarrollo de su propuesta establece un liderazgo organizacional, definiéndolo como aquel “conjunto de acciones que manejan los problemas organizativos tal como éstos se presentan en los sucesos encarados por los demás. (Este elemento) contribuye a una gestión efectiva de sucesos.”⁷¹

Con base en esta descripción, se entiende que dicho punto abarca contingencias, participación de diversos actores, como cierta planeación y/o preparación para cualquier situación.

Retomando algunos temas desarrollados en el capítulo dos de este trabajo, el liderazgo constituye un elemento tan amplio en la organización que, tanto su campo de acción como su magnitud de impacto resultan extensos; ergo es inevitable la formación de líderes formales e informales.

Considerando la tipología de líderes, las habilidades de éstos y sus características dependiendo del tipo de empresa que se esté tratando, cualquier persona que desempeñe este rol debe saber enfrentar situaciones de crisis, tanto frente al contexto en general como hacia su equipo de trabajo; saber dirigir las acciones y tomar decisiones para resolver problemáticas de manera eficiente hoy en día es fundamental para que toda organización pueda continuar en el mercado.

De esta manera, Argyris al hablar de liderazgo organizacional se refiere a aquel que cubre las características antes mencionadas, así, se enfoca más en la manera de actuar de los colaboradores. Cabe destacar que la forma en que todo líder comunica sus ideas a los subordinados representa parte clave para la obtención de resultados esperados y deseados, la calidad y forma de la transmisión de mensajes deben ser planeadas.

⁷¹ Ruíz Olabuénaga, Ignacio. *Sociología de las Organizaciones*. España. Universidad de Deusto. 1995, p. 387.

Se menciona cierta planeación en la manera de transmitir mensaje e información porque cada contexto –dentro de la misma empresa- exige, por ejemplo, el manejo de ciertas herramientas comunicativas o entornos en los cuales se establecen ciertas interacciones.

Ejemplificando con el caso de una fábrica de plásticos, el gerente de producción es probable que convoque a juntas con sus colaboradores en alguna sala, no en el área donde se encuentra la maquinaria; al igual que si está interactuando con personas cuya preparación académica es inferior a la superior, la manera en que comunicará sus mensajes tal vez sea un tanto más dinámica y “digerible”.

Todo esto podría visualizarse como un mecanismo que funciona gracias a la función del otro, es aquella interdependencia la que demanda hacer un uso cuidadoso de cada componente. El desfavorable manejo de uno no sólo conmueve al mismo elemento, también se verá reflejado en los subsiguientes pasos o niveles.

4.1.2 Líderes y grupos eficaces

Al analizar las funciones de los líderes organizacionales, de manera inseparable emergen los grupos, aquellas partes que representan la fuerza del trabajo en equipo -cuyo motor son los objetivos específicos con tiempos, alcances y estructuras definidas.

Una vez alcanzadas las metas estipuladas, estos grupos pueden desintegrarse y renovar sus propósitos y continuar trabajando como lo han hecho; todo esto depende del tipo de actividad desempeñada al interior de la empresa.

En este tema también interviene la cohesión, elemento considerado resultante de un trabajo en equipo favorable, existiendo unión entre los miembros del grupo y un óptimo entendimiento durante las actividades y/o funciones realizadas por todos. Para comprender de mejor manera esta cohesión, más adelante se destina un apartado dedicado a su desarrollo; mientras tanto a continuación este punto es clave para la interacción presente entre los grupos y las metas organizacionales.

Relación entre Cohesión Grupal y Acuerdo con las Metas Organizacionales			
Acuerdo con las metas organizacionales			
Grado de la Cohesión Grupal	Bajo	Bajo	Alto
		Desempeño probablemente orientado fuera de las metas organizacionales.	Desempeño probablemente orientado hacia el logro de las metas organizacionales.
	Alto	Desempeño orientado fuera de las metas organizacionales.	Desempeño orientado hacia el logro de las metas organizacionales.

* Gibson, James L. e Ivancevich, John M. *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Editorial Iberoamericana. EUA. 1994, p. 317.

Haciendo énfasis en el acuerdo con las metas organizacionales, destaca la relevancia que tiene la realización de metas diseñadas y planeadas detenidamente para estar vinculadas de manera favorable con las características del grupo; asimismo concordar con aquello que encamina el actuar organizacional.

Una vez estructuradas y explicitadas, estas metas pueden tener coherencia con el grupo. Al sentirse identificado cada participante con lo que se les solicita, podrán

saber de qué forma ellos pueden actuar y trabajar para conseguirlo. Esto siempre y cuando se cuente con iniciativa para colaborar entre todos.

En el mismo tenor, esta cooperación entre los actores se ve reflejada en el grado de cohesión –referida en el cuadro-; entre más elevado sea éste, el trabajo se encaminará a lograr los objetivos. Este punto acompañado en todo momento de aquella identificación o empate con la esencia de la empresa.

4.2 La socialización de James L. Gibson

James L. Gibson es considerado uno de los mayores investigadores en temas referentes a las organizaciones, un ejemplo de ello es su obra *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*, en la cual expone sus estudios sobre las relaciones generadas en el entorno y al interior de estos sistemas abiertos.

Haciendo una compilación de diferentes circunstancias en las que resulta envuelto el ser humano al participar en una empresa, este autor extrae el papel que la socialización juega en el desarrollo o crecimiento de las empresas. Al analizar este fenómeno de forma detallada, plantea la relevancia e influencia que puede tener en temas como es la cultura y el liderazgo organizacional.

4.2.1 Definición

Los seres humanos por naturaleza tienden a relacionarse tanto con el ambiente (naturaleza, flora y fauna) como con otros seres vivos. Este último tipo de relaciones -generadas entre personas- son impulsadas por intereses personales de ambas partes, de tal forma que se establezca algún acuerdo y puedan obtener lo buscado.

Entablar interacción y comunicación entre dos, o más, actores conlleva una serie de pasos o etapas. Esto presenta estrecha relación con lo que se conoce como *socialización*, un “proceso mediante el cual las organizaciones insertan a los nuevos empleados en la cultura de la empresa. Incluye una transmisión de valores, suposiciones y actitudes de los empleados más antiguos a los más nuevos.”⁷²

Al enfocar la atención en el fenómeno organizacional, cuando los integrantes comienzan a interactuar entre ellos se produce un intercambio de diversos ámbitos, tales como valores, opiniones, creencias, información, entre otros. Esta combinación enriquece tanto a la relación como a los propios participantes.

En el mismo tenor, es en dicho momento cuando la cultura proveniente de cada actor se manifiesta y, al interactuar la una con la otra, ocurre lo mismo frente a la cultura de la propia empresa. De este punto deriva la relevancia de construir una personalidad concreta y fuerte para que de esta unión predomine esta última.

A lo largo del siguiente apartado se expone todo aquello que implica el proceso de socialización, como se mencionaba anteriormente este tema constituye un procedimiento cuyo resultado dependerá del manejo adecuado de cada etapa, y de esta forma obtener beneficios a favor de la empresa.

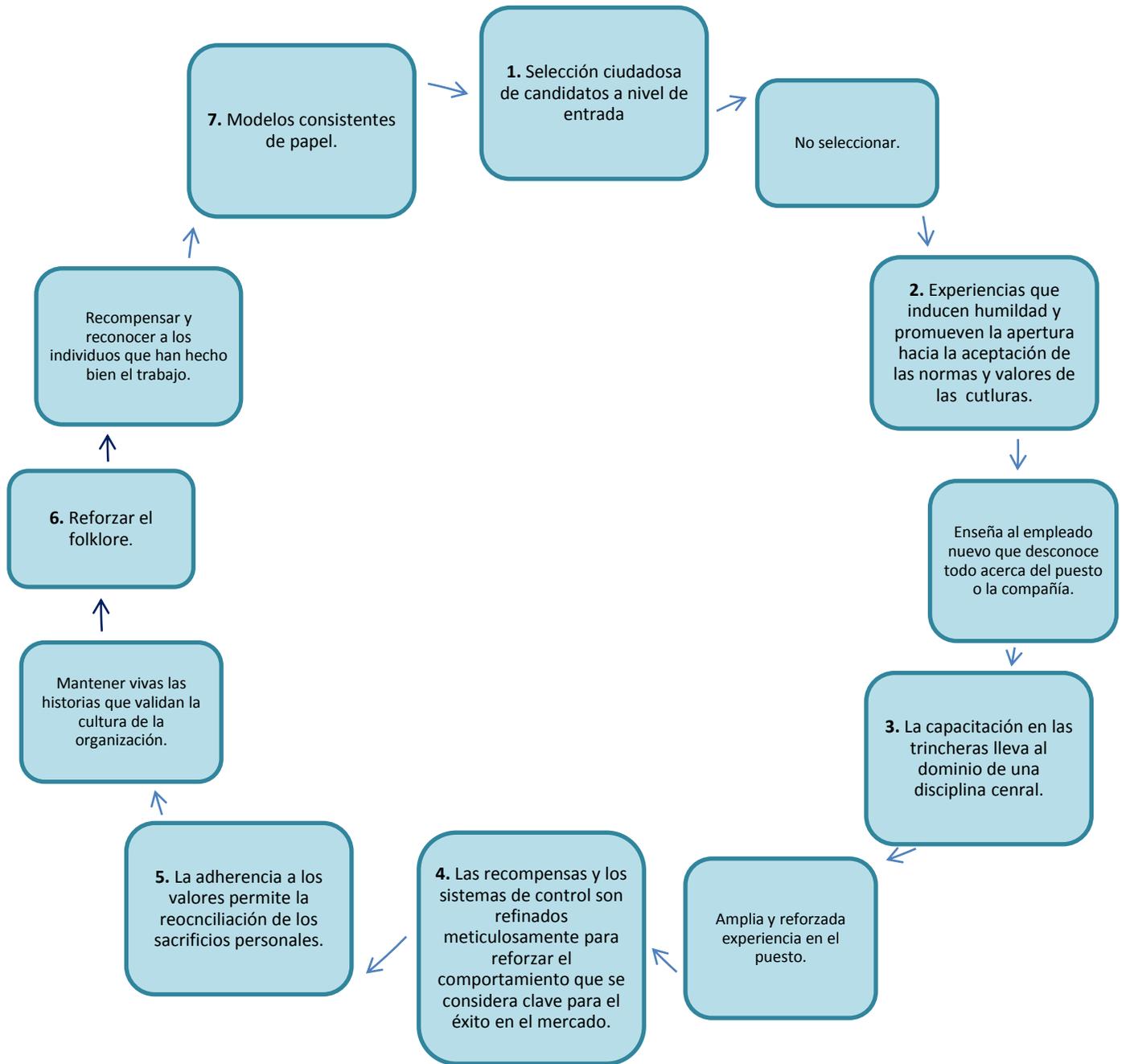
4.2.2 Proceso de socialización en la organización

En las empresas el área encargada de realizar y manejar el proceso de socialización es Recursos Humanos. Como su nombre lo indica, el núcleo de este departamento es el público interno, entre sus funciones se encuentra lo

⁷² Gibson, James L. e Ivancevich, John M. *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Editorial Iberoamericana. EUA. 1994, p. 42.

relacionado con el reclutamiento, selección y capacitación de los nuevos empleados.

Para entender de manera clara y detallada la relación de esta “evolución”, a continuación se exponen los puntos que la componen:



*Ref. Adaptado de R. T. Pascale, "The Paradox of *Corporate Culture*". Universidad de California. California Management Review. Invierno. 1985, p. 38.

Partiendo de este conjunto de pasos, sobresale la relevancia de contar con perfiles de puesto, los cuales obligan a definir e identificar las capacidades y aptitudes de los colaboradores, así como de qué tanto su personalidad y actitud empata con la personalidad (cultura) de la organización.

Una vez que este individuo forma parte de la empresa, en el proceso de adaptación influyen en gran medida aquellos empleados que ya llevan tiempo trabajando en ese lugar; al demostrar el ejemplo de las actividades y situaciones en el día a día, estas personas llegan a fomentar la permanencia de la cultura y todos sus componentes. Con todo esto el nuevo empleado tiene un acercamiento tanto a su puesto como al lugar ocupado dentro de la empresa y, finalmente, más adelante podrá ser partícipe en la transmisión de la cultura a otras generaciones.

Un punto clave en dicha transmisión son las historias, aquellas que, como el cuadro lo menciona, agregan valor a la cultura organizacional; durante este vivir diario se van generando experiencias enriquecidas de aprendizaje, unión y crecimiento del público interno como grupo o "familia" de la empresa.

Aunado a la idea anterior, otro elemento sobresaliente lo constituye el reconocimiento (parte del paso seis en el cuadro). Si desde un inicio se toma en cuenta el esfuerzo y trabajo de todo colaborador, esta persona puede tener mayor apertura hacia aprender y adaptarse fácilmente a su ambiente de trabajo.

4.2.3 Etapas de la socialización

Para dar continuidad a la adaptación -mencionada en el apartado anterior- se considera pertinente plantearse: ¿Qué ocurre desde la percepción del propio individuo?, ¿Cómo es que la persona puede lograr una adaptación óptima para su trabajo y para la organización?, ¿Cuál es el papel del grupo durante la integración y el fomento de cierta pertenencia al área?

El investigador James Gibson determina la presencia de algunas etapas de la socialización, la cuales toman en consideración el marco de referencia de la persona y la percepción del mismo a lo largo de su incorporación al sistema. También menciona la finalidad que cada etapa presenta frente al actor al experimentar situaciones un tanto ajenas.

Etapa	Descripción	Objetivo
Socialización anticipatorio	Incluye todas aquellas actividades que el individuo realiza antes de ingresar a la organización o de tomar un puesto diferente en la misma organización.	Adquirir información acerca de la nueva organización y/o nuevo puesto. Para que el ajuste óptimo entre el individuo y la organización tenga lugar, son necesarias dos condiciones: el realismo y la congruencia.
Adaptación	El individuo mira a la organización y al puesto como realmente son.	<p>--Establecer nuevas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y con los supervisores.</p> <p>--Aprender las tareas requeridas para realizar el trabajo.</p>

		<p>--Aclarar el papel que desempeñarán en la organización y en los grupos formales e informales relevantes a esta función.</p> <p>--Evaluar el progreso que hacen hacia la satisfacción de las demandas del puesto y la función.</p>
Administración de la función	<p>1.Llega a surgir un conflicto entre la vida laboral y personal del individuo. Conflicto entre el trabajo y la familia.</p> <p>2.Conflicto entre el grupo de trabajo del individuo y los otros grupos de trabajo de la organización.</p>	

*Elaboración propia a partir de: Gibson, James L. e Ivancevich, John M. *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Editorial Iberoamericana. EUA. 1994, p. 41-45.

Si bien todo ese humano experimenta diversos sentimientos, opiniones e ideas al encontrarse en una situación ajena, es apropiado plantearse escenarios de todo tipo para, de esta manera, tomar la decisión más cercana a aquello buscado. En

este punto, el individuo también cuenta -hasta cierto punto- con la libertad de elegir si permanecer en la organización o apartarse y encontrar otra que fomente un sentimiento de pertenencia y, ergo, integración.

Una vez expuesto los componentes de la socialización, además de considerar el grado de influencia o impacto que tiene ésta en la cultura, representa un campo de oportunidad para los líderes; pues ellos al tener la facultad de dirigir al público en general puede encaminar dicha socialización al estipular el orden de pasos y tipo de etapas integrantes.

"El proceso de socialización logra una integración organizacional al deshacer las metas previamente sostenidas del individuo, y crear nuevas que se acerquen más a las valoradas por la integración."⁷³ La cercanía que este tema tiene con los objetivos se hace evidente en todo momento, la persona desde que ingresa a la empresa lo hace con cierta finalidad, y ésta a su vez lo motiva a continuar conociendo la personalidad del sistema.

En el mismo tenor, alinear y unir las metas individuales con los objetivos organizacionales es fundamental para generar congruencia en el nuevo empleado y, así, lograr un acercamiento con la esencia de la cultura.

Finalmente, dando respuesta concreta a las cuestiones formuladas en un principio, la persona que comienza a formar parte de la empresa y/o de un departamento llega a tener cierta apertura para aprender y acoplarse a lo que se le presenta.

⁷³ Gibson, James L. e Ivancevich, John M. *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Editorial Iberoamericana. EUA. 1994, p. 45.

El grado de apertura y participación que está persona tenga se verá influido por el líder -al realizar un ejercicio de acompañamiento a lo largo de esta construcción de relaciones- y por el equipo de trabajo; gran parte de la pertenencia a algo depende de la unión y apertura presente en todos los integrantes del grupo, sin importar el rol desempeñado. Por lo tanto, debe existir disposición de ambas partes para obtener una socialización favorable en las empresas.

4.3 Administración de Recursos Simbólicos (ARS)

En el primer capítulo del presente trabajo se muestran cuáles son los componentes de la cultura organizacional, entre los que resaltan: los símbolos, los valores, las creencias y los mitos. Los primeros en esta sección van a cobrar mayor relevancia, pues en este segundo planteamiento representan el elemento clave para gestionarse de manera estratégica a favor del fortalecimiento de la cultura.

Recordando aquellos elementos conocidos como *símbolos* cabe tomar en cuenta “los objetos, frases, palabras, animales, colores, figuras, personajes, rituales, relaciones especiales, que reflejan el *sustrato inconsciente* de la misma y que representan sus valores y principios más arraigados.”⁷⁴

El presente apartado no busca indagar en conocer sus características, sino extraer su importancia en cuanto a funciones para dirigirlas a favor de los objetivos empresariales. La administración de estos recursos -propuesta realizada por el investigador Richard Daft “interviene en el comportamiento simbólico de los gerentes, el manejo de los medios de comunicación con los que cuenta la

⁷⁴ Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Editorial Trillas. 1998, p. 120.

organización para dirigirse a sus públicos internos y externos, y otros elementos (decoración, logotipo, ceremonias, etcétera).⁷⁵

Se establece como propuesta este planteamiento se considera una propuesta apropiada debido a la importancia que la comunicación presenta en este proceso. Aunado a esto, Daft establece que la administración de RS (Recursos Simbólicos) pretende modificar y/o reforzar los valores de la organización difundiéndolos a todos los integrantes, que ellos a su vez los asimilen, aprehendan y orienten sus acciones con una visión compartida.

4.3.1 Géneros

Cabe recordar que Schein (investigador y especialista en temas de liderazgo y cultura) establece que la cultura es formada por líderes, por lo tanto, para establecer la manera más conveniente de hacer uso de estos recursos, es importante que el líder identifique cómo se clasifican. A continuación se exponen los géneros recursos simbólicos:

⁷⁵ Daft, Richard L. *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México. Editorial Limusa. 1992, p. 121.



*Elaboración propia a partir de: Daft, Richard L. Organizaciones. *El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México. Editorial Limusa. 1992., p. 120-121.

Al contar con recursos históricos, políticos y ceremoniales, es apropiado que el líder considere que el comportamiento de él mismo y de los demás colaboradores es determinado por valores y vivencias adquiridas durante la vida. Este actuar también se vincula con la esencia que cada recurso tendrá al interior de la empresa.

4.3.2 Administradores de los Recursos Simbólicos

El papel fundamental de la comunicación radica también en aquellos protagonistas del sistema, en este caso los cuadros altos. Conocidos también como

"especialistas de la comunicación", estas personas tienen la autoridad para establecer y transmitir ideas a los demás.

Richard Daft también propone cómo debe desarrollarse el papel de los líderes, denominándolos: ARS. Una de las principales características de estos actores es su capacidad de comunicación, en las siguientes particularidades esta comunicación es un elemento inherente.

- Dominio de los principios y herramientas del diagnóstico cultural.
- Conocimiento básico acerca del simbolismo en general.
- Conocimiento amplio y profundo de la cultura, de su organización y de los símbolos, mitos y ritos por los que se expresa.
- Comprensión de las relaciones entre la cultura y los objetivos y características de la organización.
- Comprensión de las relaciones entre la cultura de la organización y la cultura de la sociedad en la que está.
- Comprensión de la dinámica de la cultura y conocimiento de los medios y símbolos a través de los cuales puede acelerarse, frenarse o modificarse su curso.
- Comprensión de las relaciones entre esa cultura y los objetivos y características de la organización.
- Capacidad para comprender y aplicar los principios básicos de la Administración de Recursos Simbólicos.

A partir de estas características y considerando los puntos específicos que sobresalen en todo líder (carisma, autoconocimiento, capacidad de dirección, proactividad, empatía, entre otros), complementándolos se puede decir que los líderes deben trabajar y explotar al mismo tiempo su capacidad intelectual, crítica y de comprensión para, de esta forma, poder identificar cómo va creciendo la

cultura organizacional y tomar las decisiones apropiadas -contribuyentes a encaminarla obteniendo crecimiento y resultados esperados.

La Administración de Recursos simbólicos representa un facilitador para quienes dirigen la organización, propone el manejo de elementos puntuales y fundamentales en toda cultura cohesionada. También resulta conveniente que entre los mismos líderes se transmita aquella esencia cultural, para todos de esta forma encontrarse "en el mismo canal" y fomentar con el ejemplo un óptimo trabajo es equipo.

4.4 Cultura de la excelencia y Cohesión

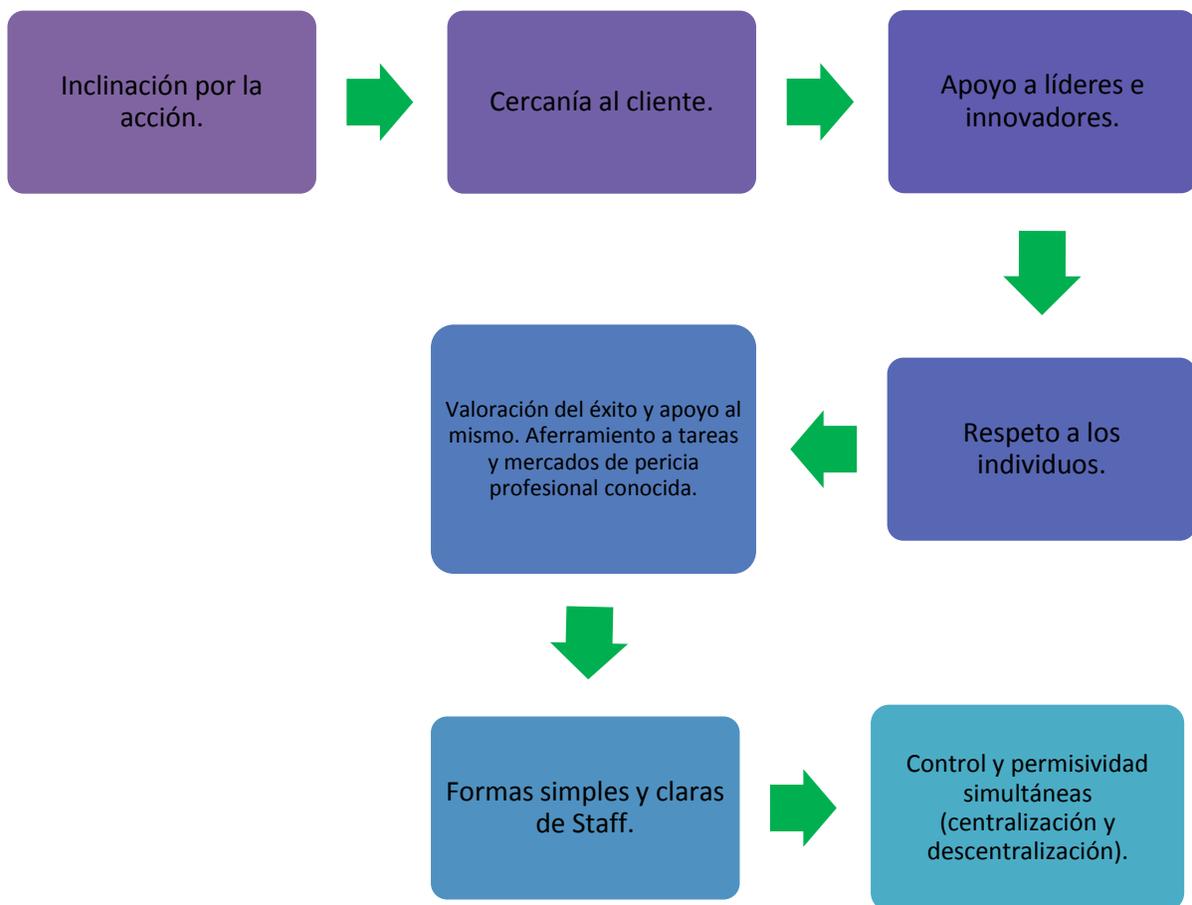
La tercer propuesta se compone de la unión de dos elementos: La cultura de la excelencia y la cohesión; ambos pueden considerarse resultado del trabajo conjunto entre los líderes y el equipo de trabajo de toda la organización. De igual forma, su trabajo o función se complementa uno con otro.

Por un lado, la cultura de la excelencia -término propuesto por los investigadores Peter y Waterman- es generada habiendo detrás una gran labor de unión, valores compartidos, funciones realizadas y dirigidas al cumplimiento de objetivos puntuales; entre otros aspectos que ayudan al bienestar integral (interno y externo) de la empresa. También, más adelante se tratará el papel que la *calidad*, concepto preciso en este planteamiento.

Por el otro, la cohesión representa una pieza básica en el desarrollo de una cultura de la excelencia, constituye la manera en la cual los participantes encaminarán su trabajo diario para -la empresa- obtener éxito y crecimiento en el mercado.

Para comprender mejor estos dos temas, a continuación se exponen sus características y otros componentes que rigen sus funciones e influencia en la organización. En principio, la idea de impulsar una cultura de la excelencia, parte del supuesto sobre la organización triunfadora: aquella que exhibe un “conjunto ideológico estructural” posible de imitar y diagnosticar.

Los atributos de este aspecto se manifiestan en el siguiente cuadro:



*Ruíz Olabuenaga, Ignacio. *Sociología de las Organizaciones*. España. Universidad de Deusto. 1995, p. 416.

Estas categorías engloban el ámbito externo e interno de la organización, enfocándose primero al público del entorno. Con base en este plan, se considera idóneo valorar la influencia en todo momento del trabajo interno que implicado antes y después de todo producto y/o servicio ofrecido al consumidor.

En toda organización, para originar un resultado (sea algo tangible o intangible) satisfactorio es vital el apoyo durante el proceso de creación, como en la etapa final cuando se hace entrega de lo ofrecido. En este caso cuando la empresa llega a ofrecer un servicio todo el procedimiento va a depender en mayor medida del ser humano, siendo éste el responsable en cada paso.

Un punto resaltable en estos atributos es promover siempre un equilibrio en los procesos y en las relaciones generadas. Impulsados por un conocimiento y dominio del marco de referencia presentado por el equipo de trabajo, los líderes pueden definir cuáles son los ámbitos donde conviene tener mayor rigidez y en cuáles ser más flexibles. De esta manera también puede propiciarse un ambiente de trabajo armónico y positivo.

Haciendo referencia a la cuestión de la *calidad*, se toma en cuenta el “enfoque que parte del supuesto de que el cliente marca, directa e indirectamente, los criterios de actuación de una organización.”⁷⁶ Cabe destacar que al hablar de “cliente” se incluye tanto a los colaboradores como a los participantes identificados en el entorno de la empresa. Mientras los empleados transmitan satisfacción y bienestar durante su día a día laboral, el funcionamiento general será similar; así como las relaciones y el producto final otorgado.

Tratando el tema de la cohesión, este punto se ubica dentro del conjunto de elementos que propician la cultura de la excelencia –entendiendo por “excelencia”

⁷⁶ Ruíz Olabuenaga, Ignacio. *Sociología de las Organizaciones*. España. Universidad de Deusto. 1995, p. 417.

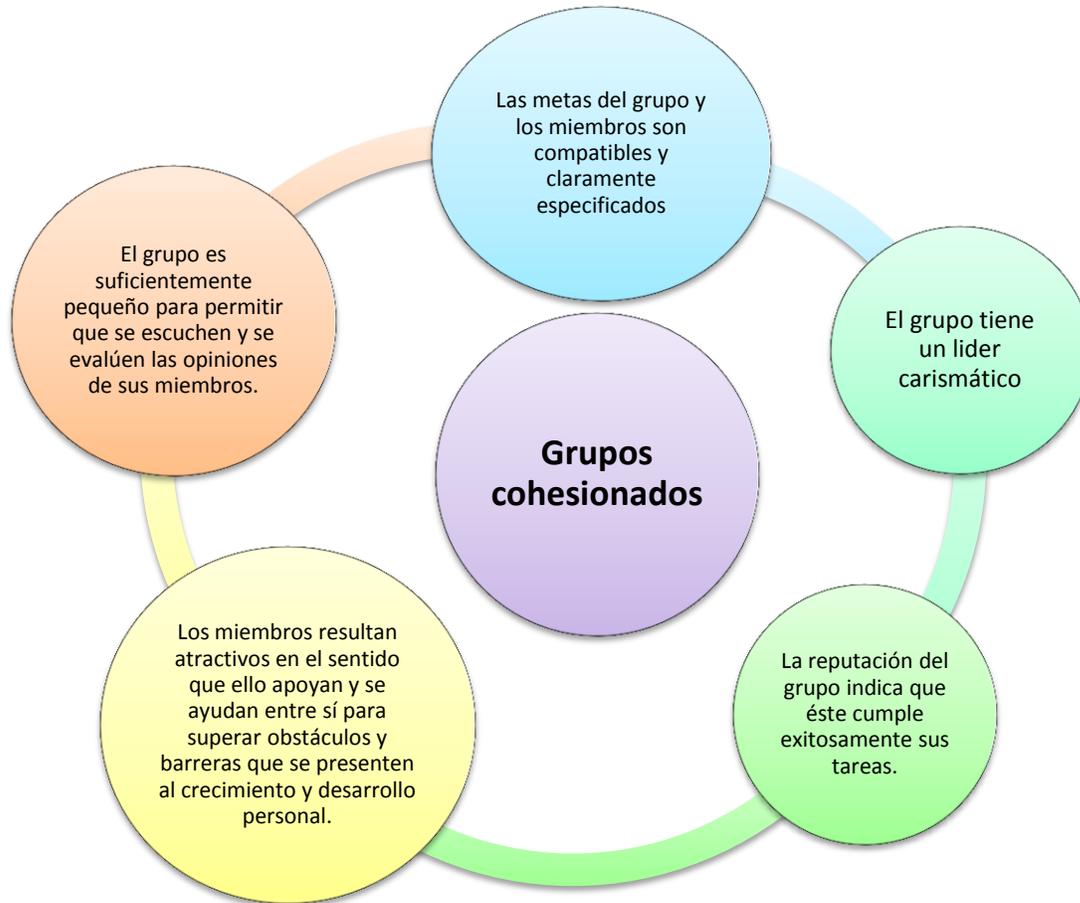
una cultura de calidad y distinguida por ser cohesionada a nivel interno. Estas dos características funcionan como parteaguas durante la intervención de los líderes cuando comunican sus ideas y objetivos a todo el grupo.

Antes de exponer las aportaciones de la cohesión en el ámbito cultural y de liderazgo organizacional, se considera pertinente entender este punto como la “fuerza de los deseos de los miembros del grupo para permanecer en él y su compromiso hacia el grupo.”⁷⁷ Este compromiso va a impulsar la existencia de compañerismo al momento de compartir conductas, actitudes y un nivel equilibrado de rendimiento por parte de los actores.

Partiendo del supuesto anterior, cuando se habla de cohesión inmediatamente se incluyen a los grupos –ya sean organizados como departamentos o áreas como en calidad de equipos-; pues si bien la unión entre un conjunto de personas generalmente se va a dar cuando el número de integrantes es un tanto reducido.

La interrelación generada en los grupos cohesionados influye en diferentes ámbitos de las funciones realizadas por los integrantes, en el siguiente cuadro expone algunas particularidades que promueven y mantienen a este sector de la empresa.

⁷⁷ Gibson, James L. e Ivancevich, John M. *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Editorial Iberoamericana. EUA. 1994, p. 235.



*Elaboración propia a partir de: Daft, Richard L. Organizaciones. *El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México. Editorial Limusa. 1992, p. 124.

Con base en este planteamiento se considera apropiado aclarar que el grado de cohesión de un grupo puede tener efectos positivos o negativos, todo depende de la coincidencia de los objetivos del grupo con los de la organización formal. Resulta primordial tener cuidado al llevar a cabo los procesos comunicativos cuando se transmiten estos elementos.

Otro aspecto sobresaliente es la magnitud de los grupos, al considerar un número reducido pudiera originarse la Teoría del Pensamiento Grupal (Groupthink), la cual –desarrollada en el capítulo anterior– presenta riesgos desfavorables cuando la

unión y empatía del grupo sobrepasa los límites encaminando las acciones al logro de fines distintos a los del sistema.

La parte de la cooperación mutua es fundamental para la cohesión, una de las características del trabajo en equipo. Este apoyo llega a resultar acompañado de coordinación entre las personas, lo cual a su vez contribuye a avanzar en las tareas de manera esperada y constante.

En todas estas situaciones siempre están implicados los líderes organizacionales, su función cobra particular relevancia al definir tanto los sistemas de comunicación como los objetivos de la organización para transmitirlos a estos grupos; establecer momentos, tiempos y contextos específicos puede resultar un agente favorecedor de la interpretación de toda esta información.

Mientras estos guías refuercen -dando el ejemplo- la cooperación y solidaridad entre los miembros, ellos irán forjándose una idea sobre el "deber ser" de la organización y, ergo, les puede resultar menos difícil su adaptación.

Visualizando estas propuestas como elementos complementarios y ricos en herramientas que sirven a los líderes para gestionar la cultura empresarial, es perceptible un área de oportunidad amplia, en especial para aquellos sectores empresariales cuya estructura y formación son reducidas o poco formales.

Considerando estas circunstancias, es probable que estas organizaciones coloquen en segundo plano trabajar en estrategias para fortalecer elementos tan influyentes como la cultura.

Al vislumbrar este punto como algo apasionante y enriquecedor, haciéndola parte del día a día de todos los miembros se podrá entender que su crecimiento se favorece "cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes, como si fueran piedras de toque a través de las cuales pudieran *comunicar* infinidad de sutilezas (...) Este denominador común les proporciona una forma abreviada de comunicación."⁷⁸

⁷⁸ Ouchi en: Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Editorial Trillas. 1998, p. 116.

CONCLUSIÓN GENERAL

Definir la personalidad de toda organización representa un gran reto para cualquier persona que busque dejar marca y desarrollarse en el mercado. Esto implica no sólo tener claro qué quiere uno de manera independiente, sino qué se va a ofrecer a la sociedad para que ésta comparta aquellas metas.

Durante la conformación del presente trabajo de estudio tanto la cultura como el liderazgo de las empresas se fueron convirtiendo en temas cada vez más complejos y apasionantes en cuanto a riqueza de contenido se refiere. Al identificar su amplitud en el campo de intervención conduce a manejar estos temas con cautela, encaminarlos a áreas relacionadas con el foco de interés y no desviar la atención.

Al situarse uno frente a temas de este tipo, un agente favorecedor en todos sentidos lo constituye la Comunicación, elemento que permite el funcionamiento y óptimo desarrollo de dichos; pues gracias a esta comunicación tienen lugar las interacciones entre los seres humanos. Es considerada factor integrante de cualquier tipo de sistema.

“Todo lo que un administrador lleva a cabo involucra comunicación (...) Por tanto, los administradores necesitan habilidades efectivas de comunicación (...) Las deficientes habilidades de comunicación pueden traducirse en una corriente continua de problemas para el administrador.”⁷⁹ En este punto es cuando más es perceptible la relación generada entre los líderes, la comunicación y la organización.

⁷⁹ Robbins en: Gómez Cervantes, María del Mar. Retórica en la empresa. Brasil. LabCom Books. 2009, p. 33.

A pesar de existir un sinnúmero de investigaciones que ahondan en la cultura y el liderazgo, se establecen piezas que siempre van a definir la esencia de éstos. Encontrarse con esa “tendencia” de conceptos, conduce a pensar que por más diferentes que sean los seres humanos y, ergo, las organizaciones, permanentemente existirán elementos que se compartan.

Conocer las fortalezas y características de estos elementos permite que aquellos responsables de la dirección cuenten con herramientas suficientes para definir la manera más apropiada de encaminar los objetivos y metas de sus colaboradores y de la organización en su totalidad.

Se considera pertinente dejar claro que para que los líderes puedan orientar de manera favorable a su equipo de trabajo es necesario que primero ellos sepan autodirigirse y motivarse para tener la capacidad necesaria, y transmitir de forma segura, coherente y confiable lo que dicen ser y lo que demuestran a través de sus acciones. Sólo de esta forma los públicos pueden crear una percepción de respeto, admiración y visualizarlos como un ejemplo a seguir.

Si bien hoy en día se continúan generando investigaciones en torno a la cultura en las organizaciones, dichos estudios si irán fortaleciendo y enriqueciendo en la medida en que el ser humano modifique su contexto y se adapte a entornos cada vez más variados. En este es fundamental conservar aquel conjunto de piezas que nos identifican y/o diferencian de otros sectores sociales y hasta de otros grupos de seres.

Finalmente, la comunicación permite que la unión de la cultura y el liderazgo se pueda dirigir estratégicamente al interior de una empresa, en este caso de las pequeñas y medianas empresas, cuya estructura interna en ocasiones se define un tanto alejada a lo que realmente son y quieren ser estos sectores.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Albors Garrigós, José. *Gestión y organización de Empresas*. España. Universidad Politécnica de Valencia. 2000.
- ❖ Álvarez, Héctor Felipe. *Teoría de las organizaciones*. Argentina. Ediciones Eudecor. 1997.
- ❖ Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Trillas. 1990.
- ❖ Daft, Richard L. *Teoría y diseño de las organizaciones*. México. Thomson. 2005.
- ❖ Daft, Richard L. y Steers, Richard M. *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Editorial Limusa. México. 1992.
- ❖ Denison, Daniel R. *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Colombia. Legis Fondo Editorial. 1991.
- ❖ Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Trillas. 1991.
- ❖ Fernández Collado, Carlos. *Teorías de la Comunicación*. México. McGraw Hill. 2009.
- ❖ Garmendia, José A. *Tres culturas: Organización y Recursos Humanos*. España. Editorial ESIC. 1994.

- ❖ Gibson, James L. e Ivancevich, John M. *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Editorial Iberoamericana. EUA. 1994.

- ❖ Giménez Montiel, Gilberto. *La cultura como identidad y la identidad como cultura*. México. Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.
 Disponible en:
<http://www.galanet.be/dossier/fichiers/La%20cultura%20como%20identidad%20y%20la%20identidad%20como%20cultura.pdf> [consulta: 9 de marzo de 2014].

- ❖ Gómez Cervantes, María del Mar. *Retórica en la empresa*. Brasil. LabCom Books. 2009.
- ❖ Krieger, Mario. *Sociología de las organizaciones*. Argentina. Prentice Hall. 2001.

- ❖ Litterer, Joseph A. *Análisis de las organizaciones*. 2da. Edición. México. Limusa. 1991.

- ❖ Ruíz Olabuenaga, Ignacio. *Sociología de las Organizaciones*. España. Universidad de Deusto. 1995.

- ❖ Sayles, Leonard R. *Liderazgo: estilos y técnicas, cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito*. México. McGraw Hill. 1982.

- ❖ Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. Estados Unidos. Jossey – Bass. 1985.

- ❖ Siliceo Aguilar, Alfonso y Casales Arrangoiz, David. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México. Editorial McGraw Hill. 1999.

- ❖ Smith, Peter B. *Liderazgo, Organización y Cultura*. Madrid. Ediciones Pirámide. 1990.
- ❖ Soto, Eduardo. *Comportamiento organizacional*. México: Thomson. 2001.
- ❖ West, Richard. *Teoría de la Comunicación. Análisis y Aplicación*. México. McGraw Hill. 2006.

TESIS

- ❖ Amavizca Pacheco, Francisco Oswaldo. *Guía para elaborar un programa de incentivos en base de las necesidades personales, y con ello, incrementar la productividad de las PyMES en México*. [en línea] Tesis que para obtener el título de Maestro en Ingeniería. Programa de Maestría y Doctorado en Ingeniería. UNAM. México. 2012. Disponible en: <http://132.248.9.195/ptd2013/Presenciales/0702467/Index.html> [consulta: 13 de marzo de 2014]
- ❖ Hernández Hernández, Laura. *Mercadotecnia aplicada a las Pymes para su desarrollo sustentable*. Tesis que para obtener el título de Licenciada en Administración. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. 2012.
- ❖ Jaramillo Calvo, Sandra Ivonne. *El papel del liderazgo como agente de cambio de cultura organizacional a través del cambio planificado*. Tesis que para obtener el título de Psicología. Facultad de Psicología. 2003.
- ❖ Landa Alvarez, Mayta Ilyria. *Radiografía de la cultura organizacional de la Seduvi: Análisis del liderazgo, la comunicación, y las representaciones*

sociales de los integrantes de la secretaria particular. Tesis que para obtener el título de Licenciada en Periodismo y Comunicación Colectiva. Facultad de Estudios Superiores Acatlán. UNAM. Junio 2007.

- ❖ Anzures y Bolaños, Ma. Magdalena y Solorio Galguera, Marcela. *Diagnóstico de la cultura en la organización desde el punto de vista de estilos de liderazgo.* Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología. Facultad de Psicología. UNAM. 1973. Disponible en: <http://132.248.9.195/ptb2010/agosto/0660183/Index.html>

- ❖ Torres Carrillo, Ixchel. *El liderazgo como factor de éxito para lograr el cambio planificado de la cultura organizacional, en la secundaria número 240.* Tesis para obtener el título de Licenciada en Administración. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. UNAM. 2005.