

¿Cuál es el nivel de influencia que tienen los estilos de liderazgo de las jefaturas en la cultura organizacional?

*Mónica Chinchilla Ramírez, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
2013.*

Resumen

El objetivo de este trabajo es conocer si los estilos de liderazgo influyen en la cultura organizacional. Se realizó un recorrido por toda la historia de ambos conceptos y realmente saber desde cuándo y cómo surgió en el ámbito laboral. Es importante detallar que ambas variables influyen una sobre la otra de manera directa ya los efectos de una repercuten en la otra. Adicionalmente, se menciona el concepto de Desarrollo Organizacional el cual ahora se implementa en las organizaciones frecuentemente, dejando de lado a Recursos Humanos como un Departamento tramitador a un socio estratégico a nivel global de la empresa y, sobre todo, trabajando con el recurso más importante de la organización: el factor humano.

Palabras claves: Liderazgo, Cultura Organizacional, Desarrollo Organizacional.

Abstract

The aim of this study was to determine if leadership styles influence the organizational culture. Was a journey through the history of both concepts and actually knowing when and how they came from in the workplace. It is important to detail that both variables influence on each other directly because the effects of one of them impact on the other. Additionally, the concept of organizational development which is now implemented in organizations often bypassing Human Resources Department as an acceptance to a global strategic partner of the company and, above all, working with the most important resource in the organization: the human factor.

Keywords: Leadership, Organizational Culture, Organizational Development

Mónica Chinchilla Ramírez, Bachiller en Psicología y actualmente optando por la Licenciatura en Comportamiento Organizacional. Labora como Coordinadora de Salud Organizacional desde hace dos años en una empresa del sector médico.
Contacto: moquinas@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación se realizó como parte del curso de Seminario de Graduación en la Licenciatura en Comportamiento Organizacional. El enfoque principal de dicha investigación era conocer el nivel de influencia que tienen los estilos de liderazgo de las jefaturas y cómo influye este en la cultura organizacional. Los términos liderazgo y cultura organizacional son importantes en las empresas actuales, pero más importante es la influencia que estos términos ejercen en las personas que ocupan puestos de mando dentro de una organización. Hace muchos años, se tomaban en cuenta el conocimiento y la experiencia para ocupar un puesto de jefatura, actualmente, debe contar no sólo con el conocimiento técnico y la experiencia, sino que también la persona debe tener habilidades de comunicación, liderazgo, manejo de personal, resolución de conflictos entre otros.

En el capítulo I se muestran los objetivos por seguir en la esta investigación, la importancia del problema y los antecedentes del problema., En el capítulo II, se desarrolla el marco conceptual para la fundamentación dicha investigación. Allí, se muestran ampliamente las definiciones de liderazgo y cultura organizacional y cómo influyen ambos en la dinámica empresarial.

En el capítulo III podrá verse el diseño metodológico con el que se trabajó; asimismo, en el capítulo IV se presenta el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores que se encuentran bajo diferentes jefaturas y estilos de liderazgo.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

1. Antecedentes Internacionales

Durante los últimos años, la palabra liderazgo ha sido muy utilizada para cargos a nivel empresarial, ambiental, político, de responsabilidad social, entre otros. Realizando un recorrido por la historia del liderazgo es importante saber y conocer que ha sido implementando desde hace siglos en diferentes ámbitos de la humanidad y se han escrito innumerable artículos en libros, revistas y otros medios.

De acuerdo con Kausel, & Manzi (2010) indica que son varios los autores que coinciden en que han sido cuatro las teorías que han dominado las investigaciones en distintas épocas: la perspectiva de los rasgos, la de conductas, la situacional y la del liderazgo transformacional (p. 54).

Durante los años 40 la perspectiva de los rasgos de personalidad fue predominante hasta que en 1948, Stodgill desechara la premisa de que una persona debe presentar una serie de rasgos para ser un líder exitoso; seguidamente de este dato volvió a realizarse un análisis y demostró que hay correlación importante entre los rasgos de personalidad y el liderazgo. A mediados de los años 50, la perspectiva de las conductas y estilos, se centró en la relación entre la orientación a las relaciones y satisfacción de subordinados; este enfoque fue reemplazado la época siguiente. La perspectiva situacional se da a mediados de los años 60 y la premisa utilizada es que la situación determina cuáles son las habilidades y capacidades necesarias en un líder, estas características no fueron tomadas en cuenta en las otras teorías.

Luego en los años 80 nace el liderazgo transformacional y su premisa es la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para que logren mayores resultados de lo originalmente planeado, esta característica la diferencia del liderazgo transaccional tradicional, el cual se basa por recompensas o castigos entre un subordinado y el líder a nivel de desempeño. Los componentes de esta teoría son: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual.

Existe un teoría llamada liderazgo tridimensional de Gary Yukl que ha tratado de integrar las distintas corrientes que se han dado durante 50 años, Kausel, & Manzi (2010), retoma los conceptos presentados por Yukl indicando “incorpora diversos conceptos, como la efectividad de la unidad u organización que comanda el líder, posibles determinantes del desempeño, variables situacionales y el comportamiento del líder. Yukl postula que la efectividad de una unidad u organización puede definirse por la prosperidad a largo plazo de esta, además de medidas relevantes que incluyen ganancias netas, ganancias marginales, crecimiento en ventas y otros indicadores que pueden variar según el tipo de unidad u organización (p. 56 y 57).

1.3 Importancia del problema

Ahora más que nunca, se escucha que se necesita líderes a nivel político, religioso, empresarial, estudiantil entre otros, y cuando se encuentra un líder en alguno de estos ámbitos él o ella influye en las otras personas y en el ambiente en el que se desarrollan. A nivel organizacional, esto se llama cultura, en ocasiones, los equipos, departamentos y empresas tienen una cultura particular; sin embargo existen compañías que dan a conocerse por su cultura organizacional tan fuerte y significativa. En ocasiones, cuando se tiene diferentes personas liderando los Departamentos, estas jefaturas tienen estilos de liderazgo diferentes y lo que se quiere llegarse a estudiar es si estos diferentes estilos influyen o no en la cultura a nivel general en una empresa o si una empresa puede tener varias subculturas en una sola.

El liderazgo se ve reflejado, día a día, en el planeamiento, en la resolución de conflictos, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación y el reconocimiento para con los empleados.

1.4 Pregunta del problema

¿Cuál es el nivel de influencia que tienen los estilos de liderazgo de las jefaturas en la cultura organizacional?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Analizar los efectos de un grupo de colaboradores que han estado bajo un estilo de liderazgo particular en una organización.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Distinguir los diferentes tipos de liderazgo que se dan en las organizaciones modernas.
2. Determinar el impacto que los estilos de liderazgo tienen a nivel cultural de la empresa.
3. Proponer estrategias que permitan ejercer una influencia positiva y adecuada para el desarrollo organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes históricos del concepto liderazgo

De acuerdo con Daft (2006) “...el concepto de de liderazgo ha evolucionado con el tiempo, ya que es un reflejo de la sociedad y las teorías han evolucionado a medida que las normas, las actitudes y concepciones del mundo entero han cambiado” p 24. Asimismo, otros autores han escrito acerca de la evolución del liderazgo en la historia y uno de ellos fue Ganga & Navarrete. (2013) en la Revista Gaceta Laboral, donde explica los enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización (pp. 70 y 71).

Tabla No.1

Teorías de Liderazgo y sus Características			
Enfoques involucrados	Períodos de auge	Autores Principales	Características
De los Rasgos; del Gran Hombre	1920-1950	Katz, 1955	Rasgos que hacen al líder más eficaz, pero ninguno garantiza el éxito, por ejemplo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional, integridad y autoconfianza.
De las conductas: Los estilos de liderazgo Clásico. Universidad de Ohio. Universidad de Michigan-Managerial Grid	1950-1960	Carlson, 1951; Lewin, Lippit y White, 1939	Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre estas, y el liderazgo efectivo.
Humanista-Teoría X,Y	1960	McGregor, 1960	Una postura de motivación

			Intrínseca de las personas (Y), y, por el otro lado, técnicas directivas muy limitativas basadas en la aplicación rígida y estricta de la autoridad, la supervisión y el control (X).
Desde el Poder y la Influencia: Líder-Member Xchange, LMX-Teoría del Intercambio Social	1959-1980	French y Raven, 1959; Bass 1960; Yukl y Falbe, 1991; Hollander, 1978	Explica el liderazgo desde los equilibrios e intercambios de poder.
Situacional; del Rol; de la Demanda; Constricciones; el modelo de Influencia Múltiple; Camino -Meta; Liderazgo Situacional; Sustitutos del Liderazgo; de la Decisión Normativa; Modelo de Contingencia; Recursos Cognitivos; Modelo de Vínculos Múltiples; Interacción Líder, Entorno -Seguidor	1977-1984	Kabn, Wolfe, Quinn y Snoelk, 1964; Stewart,1976, 1982; Hunt y Osborn, 1982; Osborn y Hunt, 1975; Evans,1970; House 1971,1996; Hersey y Blanchard, 1966, 1988; Kerr y Jermier, 1978; y Howell, Bowen, Dorfman, Kerr y Podsakoff, 1990; Vroom y Yetton, 1973; Yetton y Lago, 1988; Fiedler y García, 1987; Yukl, 1981, 1989; Wofford,1982	Se basa en la línea de que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.
Liderazgo Implícito; el romance del Liderazgo	1977-1987	Campbell, 1977; Pfeffer, 1977; Meindl y Ehrlich, 1987	El liderazgo existe solo en la mente del seguidor. Ellos mantienen una idea de cómo deben ser los líderes

Transformacional; Liderazgo Carismático	1977-1991	House, 1977; Burns,1978; Bass, 1985	Se consideran los rasgos y conductas del líder, como variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora, que el resto de los enfoques propuestos.
--	-----------	--	--

Fuente: Ganga & Navarrete (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. (Spanish). Gaceta Laboral, 19(1), 70 y 71.

2.2 Definición de liderazgo

El origen etimológico latín de la palabra liderazgo proviene del “lis-litis” que significa: “querella”, “disputa”, pleito o proceso. En cuanto al origen etimológico anglosajón de las palabras líder y liderazgo es “laed” que significa “camino”, Laeden –el verbo- significa “viajar” refiriéndose a la acción ir con alguien, de “llevarlo de la mano”, conducirlo, guiarlo, encaminarlo, orientarlo.

De acuerdo con diferentes puntos de vista acerca del liderazgo se considera importante realizar una comparación entre definiciones y, sobre todo, aclarar cuál será la definición que se utilizará como base en esta investigación.

Daft (2006) define “El liderazgo implica influencia, ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (p. 5).

Alles (2007) manifiesta que “...ejercer liderazgo es influir y apoyar a los demás para que trabajen en forma entusiasta y voluntaria con el propósito de cumplir ciertos objetivos. Es importante destacar tres conceptos en la definición de liderazgo:

- Influir y apoyar;
- Lograr actitudes entusiastas y voluntarias;
- Fijar metas que luego desea cumplir.

Por lo tanto, liderazgo no es dar órdenes y que los otros obedezcan” p 170.

Castañeda (2005) define liderazgo como: “es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral” p 21.

De acuerdo con las diferentes definiciones para este trabajo se utilizará como base la definición de la autora Alles, ya que se tocan términos importantes como influencia, apoyo, actitudes y metas que cumplir.

2.3 Estilos de liderazgo

Cada jefatura tiene su estilo de supervisión y dinámica con su equipo de trabajo para ello utilizan diferentes medios para influir en la obtención de resultados, es aquí donde ponen en práctica los tipos o estilos de liderazgo. De acuerdo con las diferentes perspectivas clasificación se describen las siguientes:

En el artículo “Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia (2010) en la Revista de Ciencias Sociales mencionan a la teoría de Bass (1990), donde distingue tres estilos de liderazgo:

1. **Transformacional:** El líder guía a sus seguidores, los inspira y establece objetivos retadores, así como la motivación se basa en el desarrollo personal. Se habla de logros por excelencia, individuales y colectivos por medio de una visión y misión compartidas.
2. **Transaccional:** La base de este liderazgo es por medio de beneficios o remuneraciones por el logro de los objetivos. Acá se da un proceso de negociación entre los líderes y su personal a cargo.
3. **Laissez faire:** No existe un control por parte del líder, ya que deja que sus subordinados tomen las decisiones.

Por otra parte, Alles (2007) realiza una síntesis de los términos mencionados por Goleman, Boyatzis y McKee en cuanto a los estilos de liderazgo.

Tipo de liderazgo	Efecto sobre el clima	Es adecuado...
-------------------	-----------------------	----------------

Visionario Esboza un objetivo común que resulta movilizador	Es el más positivo	Cuando la necesidad de cambiar requiere una nueva visión o es necesaria una dirección clara.
Coaching Establece “puentes” entre los objetivos organizacionales y los de los empleados	Muy positivo	Para contribuir a que un trabajador mejore su desempeño o para ayudarlo a desarrollar su potencial.
Afiliativo Establece un clima de relación armónica	Positivo	Cuando es necesario resolver problemas del equipo motivarlo frente a situaciones difíciles.
Democrático Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación	Positivo	Cuando es necesario llegar a un acuerdo o a un consenso y para conseguir participación de los empleados.
Timonel Establece objetivos desafiantes y estimulantes	Si es aplicado de manera inadecuada, puede ser muy negativo	Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.
Autoritario Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.	Muy negativo, porque puede aplicarse de manera inadecuada.	Cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos.

Fuente: Alles (2007). Comportamiento Organizacional. pp. 181-182, tomado de (Goleman, D.; Boyatzis, R. y Mc Kee, A. El líder resonante crea más. Plaza & Janés Editores, Buenos Aires, 2003.

2.4 Cultura organizacional

Este término, también, cuenta con muchas definiciones, ya que muchos autores indican que este término es difícil de definir, ya que, muchas veces, se dice que es una percepción del momento o que es constantemente cambiante. Se dice que liderazgo y cultura organizacional constituye las dos caras de una misma moneda, y que no pueden estudiarse por separada, ya que se necesitan mutuamente.

Luthans (2008) define cultura como “Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Existe siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y aceptación del riesgo: Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención al detalle: Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados: Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. Orientación a la gente: Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. Orientación a los equipos: Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. Agresividad: Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *status quo* en contraste con el crecimiento” pp 551-552.

Retomando la definición de Méndez (2006) indica “Cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos” p 91.

La influencia sobre la cultura organizacional puede ser externa por cambios en el entorno como en tecnología, demanda de producto y clientes, competencias, normativas y esto, a su vez, provocan cambios a nivel interno ya sean en la estructura al cambiar el perfil empresarial o de factor humano como, por ejemplo, contratando, despidiendo o reestructurando perfiles de puesto para crear oportunidades de crecimiento dentro de la misma empresa.

En una organización se tiene jefaturas con distintas preparaciones y estilos de liderazgo, los cuales pueden influir en la cultura. Existen organizaciones donde presentan una cultura dominante y conjunto de subculturas. De acuerdo a Luthans (2008) "...la cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Es probable de que estas subculturas estén definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica" pp 553-554. Es importante tener en cuenta de que ninguna cultura es mejor que otra esto dependerá del sector al que pertenezca y los objetivos planteados por la empresa.

2.4.1 Funciones de la cultura

La cultura tiene ciertas funciones dentro de una organización Luthans (2008), las describe de la siguiente manera:

1. Define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. Facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.
4. Mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.
5. Sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamientos de los empleados.

Hay mucha influencia del "ajuste" entre el individuo y la organización sobre quién recibe una oferta de trabajo para unirse a la organización, quién es apreciado como un gran realizador y quién obtiene un ascenso: es decir, si las actitudes y comportamientos del solicitante o empleado son compatibles con la cultura.

2.4.2 Tipos de cultura

Rodríguez (2010) retoma lo planteado por Deshpande et .ál. (1993) y Ogbonna y Harris (2000), donde identifican cuatro tipos de cultura:

1. Cultura de innovación: se caracteriza por cuanto las personas asumen riesgos, así como desafíos nuevos y significativos, existiendo un marcado énfasis en ser los primeros, es decir, los innovadores y emprendedores del sector industrial en el que la empresa opera.
2. Cultura competitiva: se caracteriza por un énfasis en el cumplimiento de las tareas y las metas, así como por la realización de acciones que tiendan al logro de metas medibles que generen valor estratégico o económico para la firma.
3. Cultura burocrática: Enfatiza tanto en políticas como en reglas, caracterizándose por un alto nivel de formalización y estructuración, así como por una focalización en la eficiencia operativa.
4. Cultura comunitaria: Enfatiza en el compromiso de los miembros de la organización, en la cohesión del grupo, y en la importancia de las personas en la empresa” p 631.

2.5 Desarrollo organizacional

El factor humano es lo más importante, actualmente, en el ámbito laboral, así como el trabajo por objetivos esta combinación es un éxito para una organización. Alles (2007) indica que “...el desarrollo organizacional se relaciona con la evolución deseada del comportamiento organizacional en “alguna dirección determinada”: pasar de la situación actual a otra, que permitirá alcanzar mejor la estrategia u objetivos de la organización. El desarrollo organizacional no implica un determinado tipo de comportamiento, sino aquellos que cada organización desee” p 62.

Una de las similitudes de este concepto con el de cultura organizacional es que ambas son dinámicas, ya que se componen de relaciones interpersonales tal y como lo cita Alles (2007) “...el desarrollo organizacional fue un gran avance; permitió que muchos comprendieran que las organizaciones son sistemas que funcionan gracias a las relaciones interpersonales, y que estas son dinámicas” p 62.

El liderazgo, cultura organizacional y desarrollo organizacional están interrelacionados, ya que forman parte de la columna vertebral de una organización inteligente, eficaz y saludable. Los tres términos expuestos en este marco conceptual e investigación son importantes, ya que si en algún momento se necesitará un cambio cultural debe tenerse en consideración los siguientes pasos de

acuerdo con lo expuesto por Alles (2007) “...para cualquier cambio cultural se debe primero realizar un diagnóstico, saber con qué se cuenta y adónde desea llegar. Tanto el diagnóstico como el cambio son complejos, abarcando desde cómo medir la cultura actual hasta de qué manera desarrollar los comportamientos para alcanzar una nueva cultura.

1. **Diagnóstico inicial:** En ocasiones, la naturaleza de los problemas a solucionar los hace más evidentes y el diagnóstico es más simple o directo. En cualquiera de los casos, debe contarse con el apoyo y la participación de la máxima conducción. Deberán realizar varias entrevistas con personas diferentes para llegar a un diagnóstico acertado.
2. **Recolección de información:** Algunas herramientas que pueden utilizarse: encuestas para determinar el grado de satisfacción de los empleados o clima organizacional, para evaluar el comportamiento tanto individual como colectivo y entrevistas. En todos los casos será clave el diseño de los formularios y cuestionarios para recolectar la información, para que permitan obtener datos objetivos y, luego, cruzar información, de modo de asegurar la validez del diagnóstico.
3. **Confirmación de la información:** Se presentan los borradores para que sean analizados por fuentes confiables dentro de la organización. Si esta cuenta con un área de Recursos Humanos o Capital Humano, su responsable puede ser un interlocutor válido.
4. **Elaborar un plan de acción:** Una vez que se cuenta con un diagnóstico, se eleva a la máxima conducción de la organización, con la cual se discuten los caminos por seguir a partir de allí. Los planes que se definan deben ser concretos, con fechas de inicio y finalización.
5. **Evaluación:** Deben evaluar los resultados.
6. **Seguimiento:** Debe realizarse una adecuada observación del proceso.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativo, este tipo de investigación pretende presentar de forma numérica, los resultados que se obtuvieron por medio del trabajo de campo que se realizó. Para lo cual fue necesario establecer variables, ya que estas son de suma importancia, para lograr obtener con mayor precisión la información necesaria que se quiere en la investigación.

3.2 Población y muestra

En dicha investigación, los sujetos de estudio son personas del sector privado y público, que están bajo la supervisión de diferentes jefaturas en ciertas organizaciones. La muestra con la que se trabajó para la realización de esta investigación, la conformaron un total de cincuenta hombres y mujeres los cuales se les realizó una encuesta estructurada con 20 ítems.

3.3 Método de recolección de información

Los métodos o técnicas para recopilar información son aquellos instrumentos, que utilizan los investigadores para lograr obtener los datos que van a ratificar o refutar la hipótesis planteada al inicio de la investigación. Para ésta investigación se utilizó una encuesta impresa y entregada físicamente y adicionalmente la herramienta de formularios de google.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

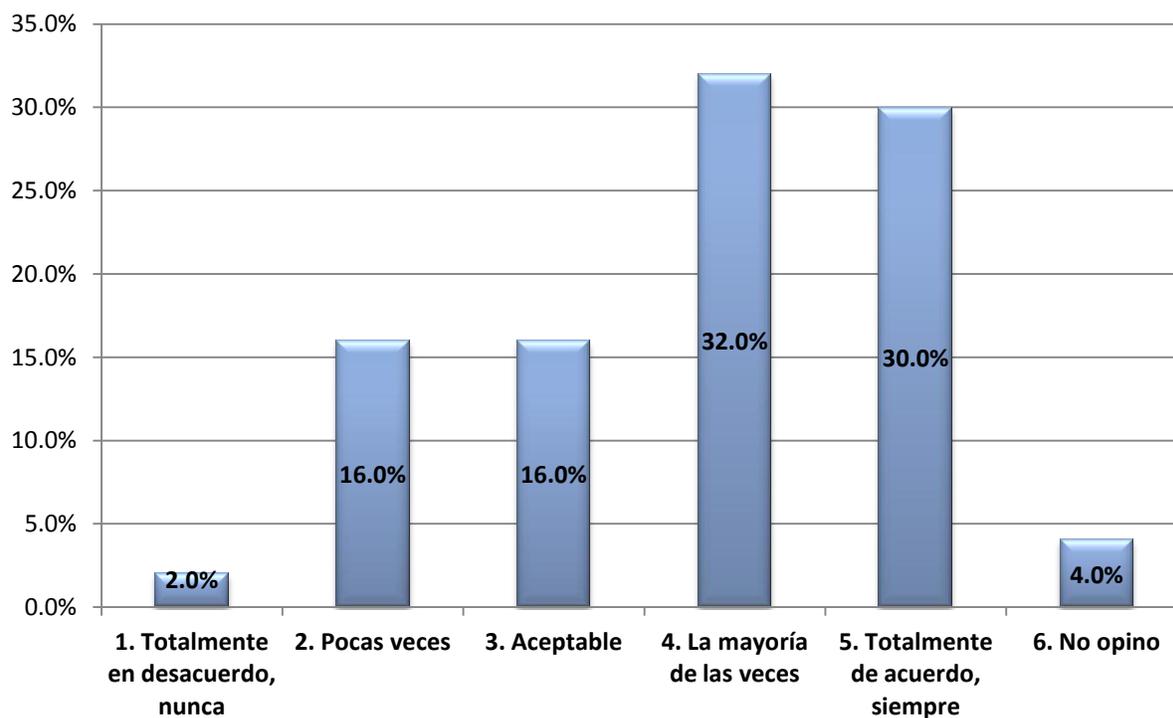
4.1 Pregunta 1

1. ¿Su jefe planea y participa al equipo el trabajo a realizar en su departamento?

Tabla 1

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	1	2.0%
2. Pocas veces	8	16.0%
3. Aceptable	8	16.0%
4. La mayoría de las veces	16	32.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	15	30.0%
6. No opino	2	4.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 1



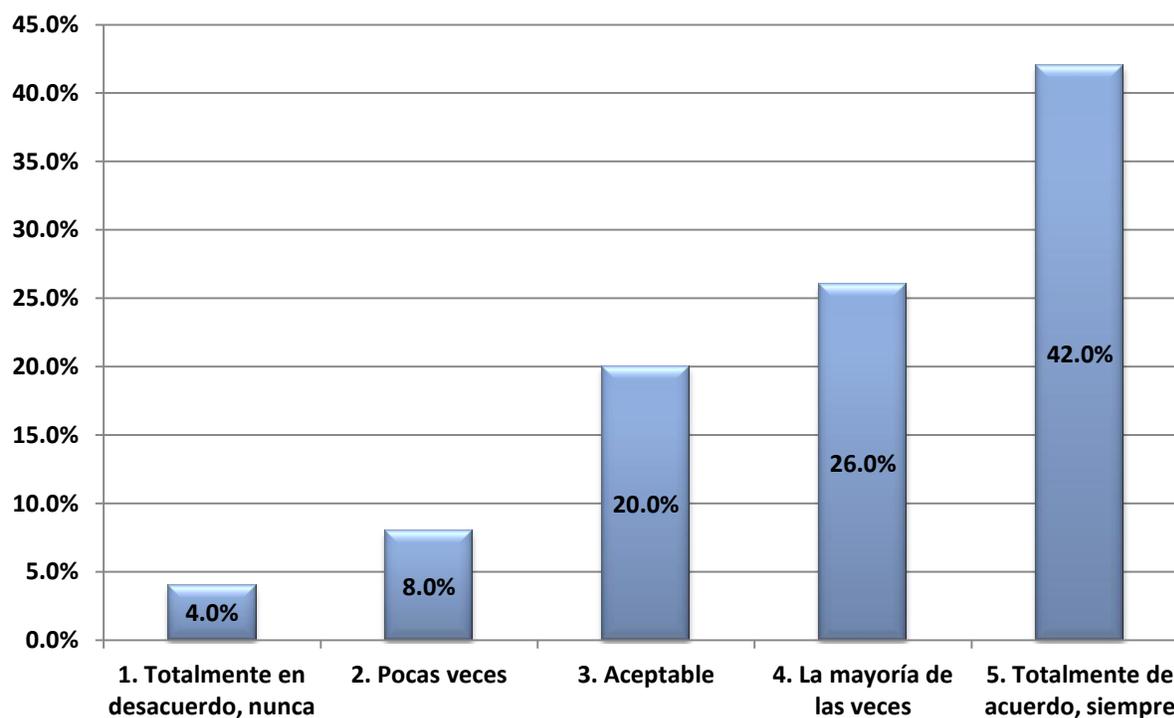
4.2 Pregunta 2

2. ¿Insiste su jefe en reforzarle al equipo el compromiso con las metas y objetivos planteados para el departamento?

Tabla 2

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	2	4.0%
2. Pocas veces	4	8.0%
3. Aceptable	10	20.0%
4. La mayoría de las veces	13	26.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	21	42.0%
6. No opino	0	0.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 2



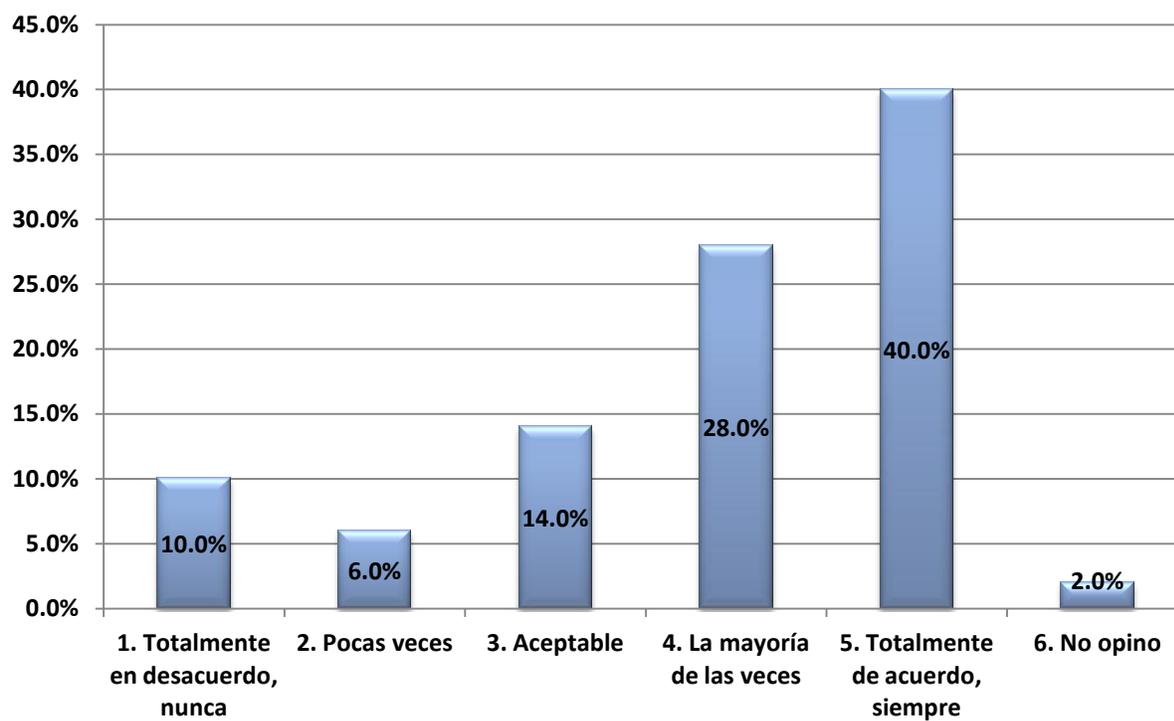
4.3 Pregunta 3

3. ¿Genera su jefe un orgullo de pertenencia hacia el equipo de trabajo?

Tabla 3

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	5	10.0%
2. Pocas veces	3	6.0%
3. Aceptable	7	14.0%
4. La mayoría de las veces	14	28.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	20	40.0%
6. No opino	1	2.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 3



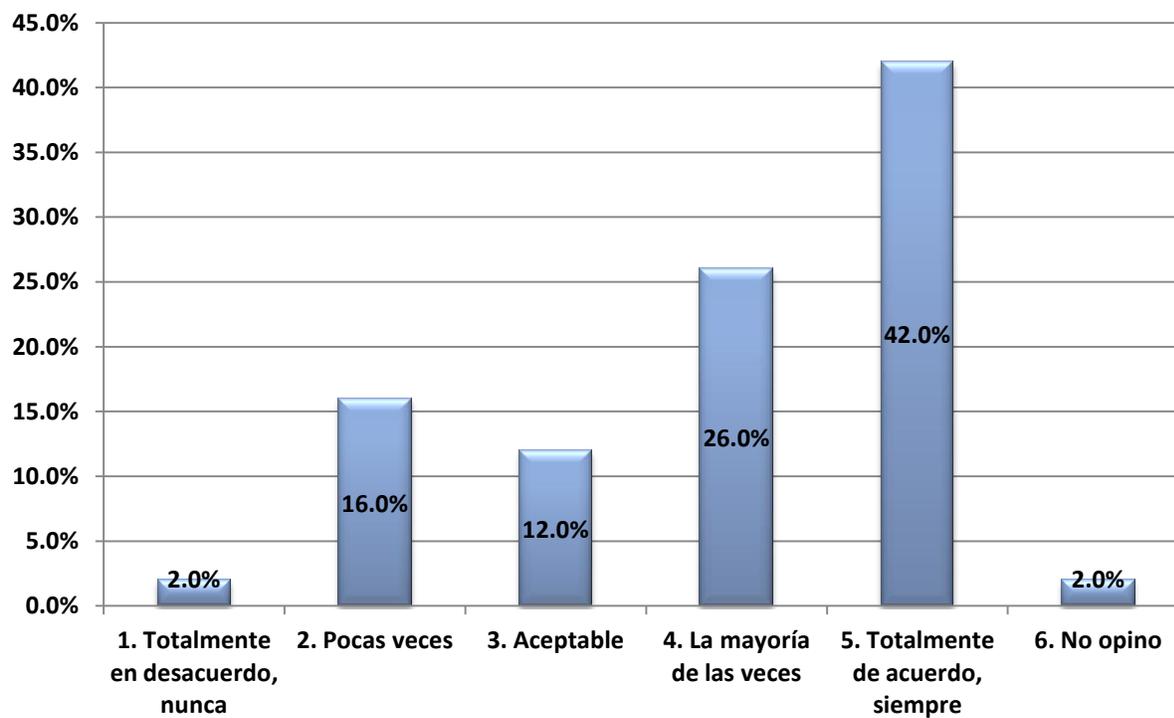
4.4 Pregunta 4

4. ¿Su jefe lo hace sentir que es parte importante del equipo de trabajo?

Tabla 4

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	1	2.0%
2. Pocas veces	8	16.0%
3. Aceptable	6	12.0%
4. La mayoría de las veces	13	26.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	21	42.0%
6. No opino	1	2.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 4



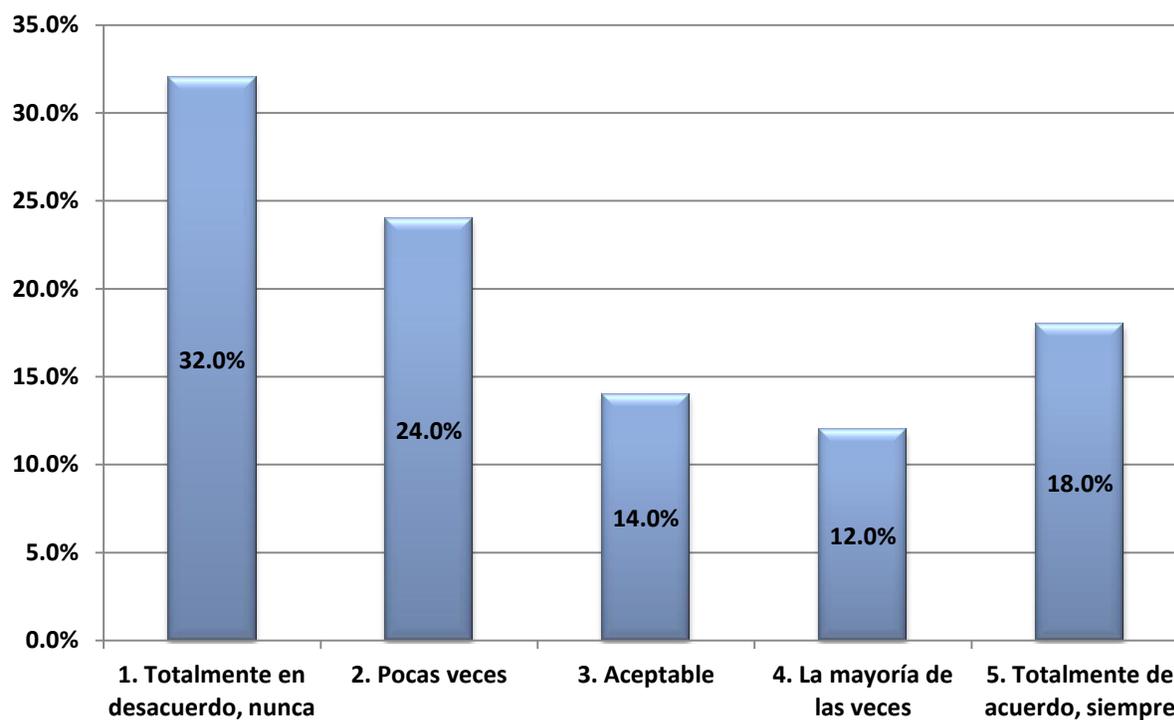
4.5 Pregunta 5

5. ¿Considera usted que su jefe tiene preferencias hacia algunos compañeros?

Tabla 5

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	16	32.0%
2. Pocas veces	12	24.0%
3. Aceptable	7	14.0%
4. La mayoría de las veces	6	12.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	9	18.0%
6. No opino	0	0.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 5



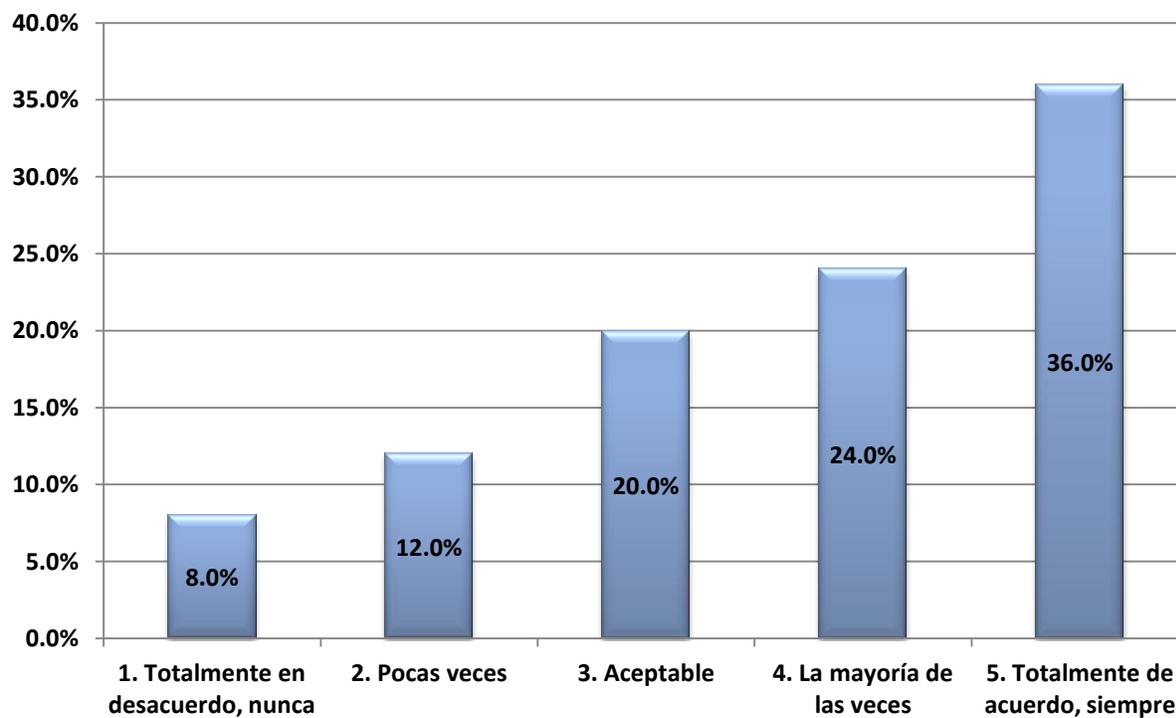
4.6 Pregunta 6

6. ¿Le solicita su jefe a sus colaboradores trabajar bajo una presión razonable de resultados, respetando la calidad de vida en el trabajo?

Tabla 6

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	4	8.0%
2. Pocas veces	6	12.0%
3. Aceptable	10	20.0%
4. La mayoría de las veces	12	24.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	18	36.0%
6. No opino	0	0.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 6



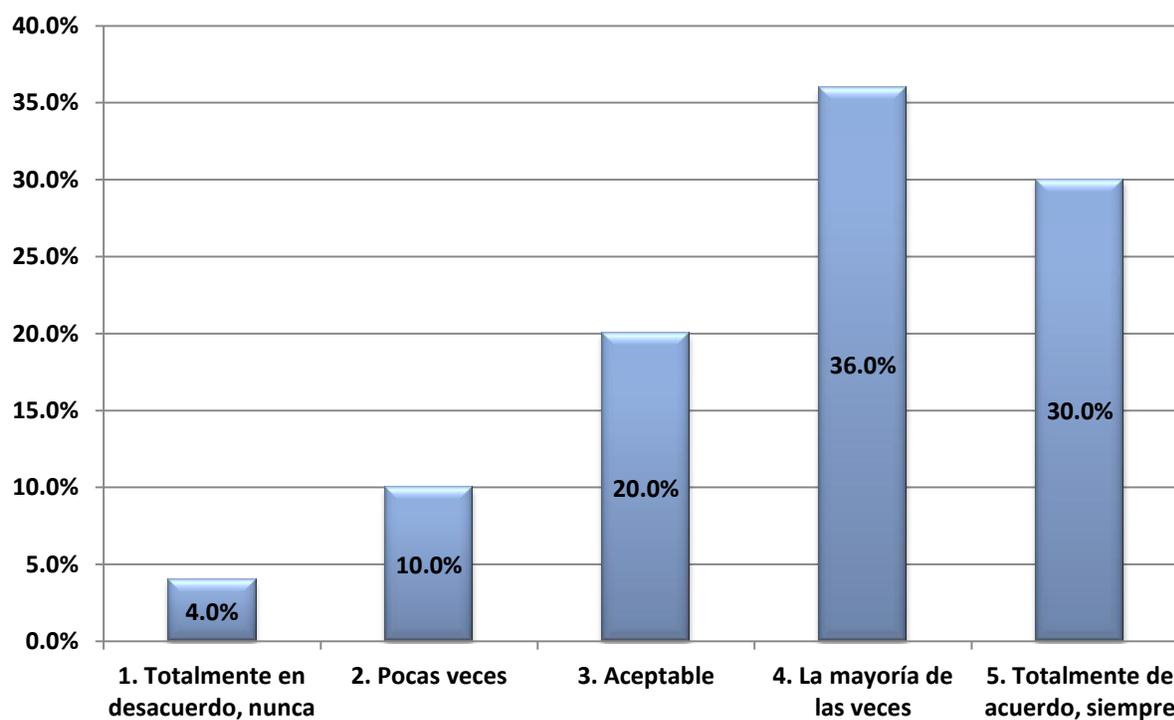
4.7 Pregunta 7

7. ¿Cumple su jefe cuando expresa acuerdos o puntos de vista ante el equipo?

Tabla 7

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	2	4.0%
2. Pocas veces	5	10.0%
3. Aceptable	10	20.0%
4. La mayoría de las veces	18	36.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	15	30.0%
6. No opino	0	0.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 7



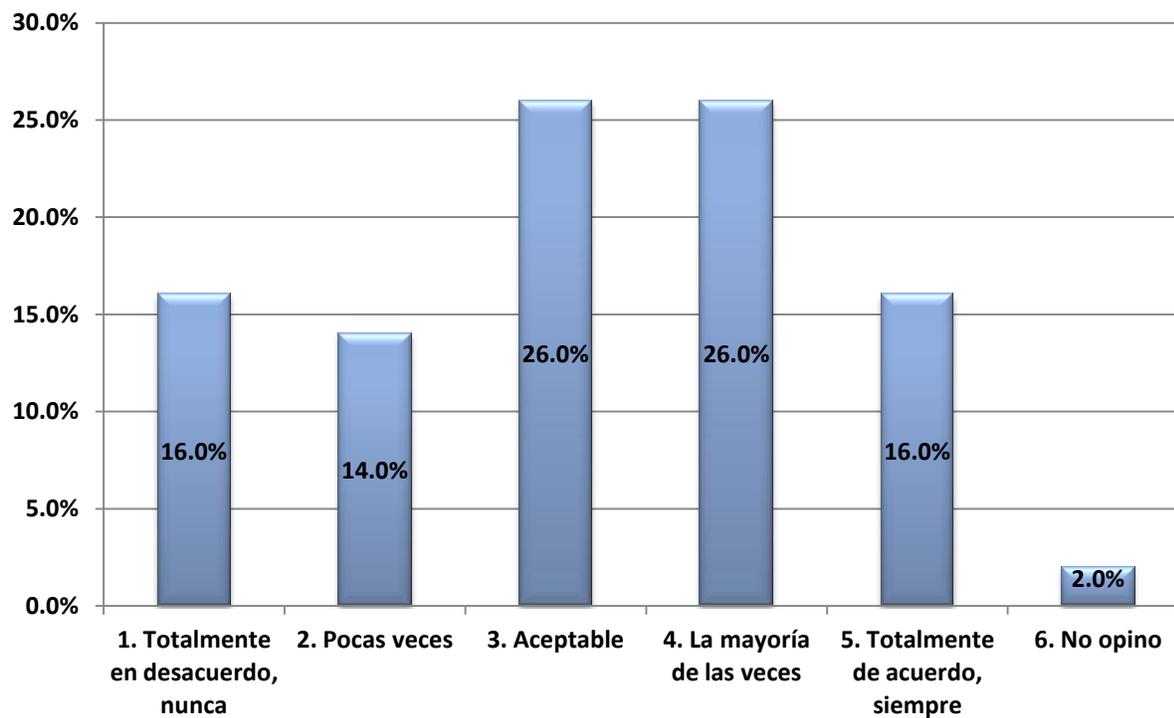
4.8 Pregunta 8

8. ¿Recibe usted reconocimiento o incentivos por los logros y objetivos alcanzados en su trabajo por parte de su jefe?

Tabla 8

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	8	16.0%
2. Pocas veces	7	14.0%
3. Aceptable	13	26.0%
4. La mayoría de las veces	13	26.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	8	16.0%
6. No opino	1	2.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 8



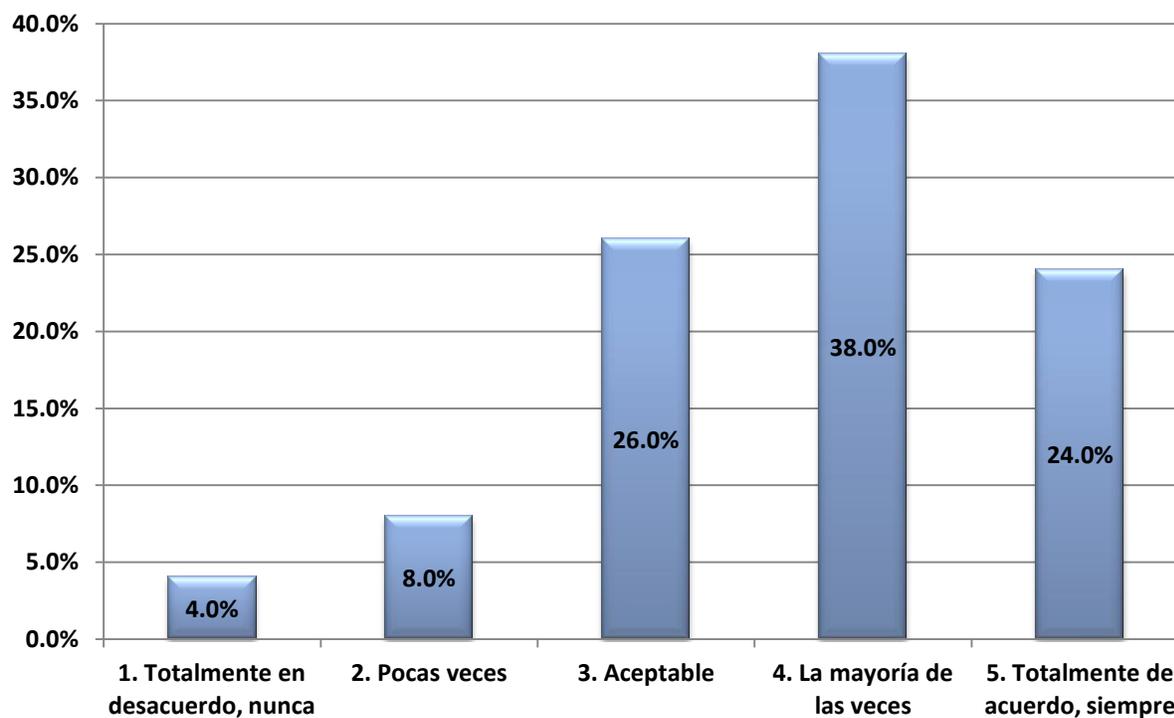
4.9 Pregunta 9

9. ¿Realiza su jefe un buen trabajo asignando y coordinando las labores del equipo?

Tabla 9

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	2	4.0%
2. Pocas veces	4	8.0%
3. Aceptable	13	26.0%
4. La mayoría de las veces	19	38.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	12	24.0%
6. No opino	0	0.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 9



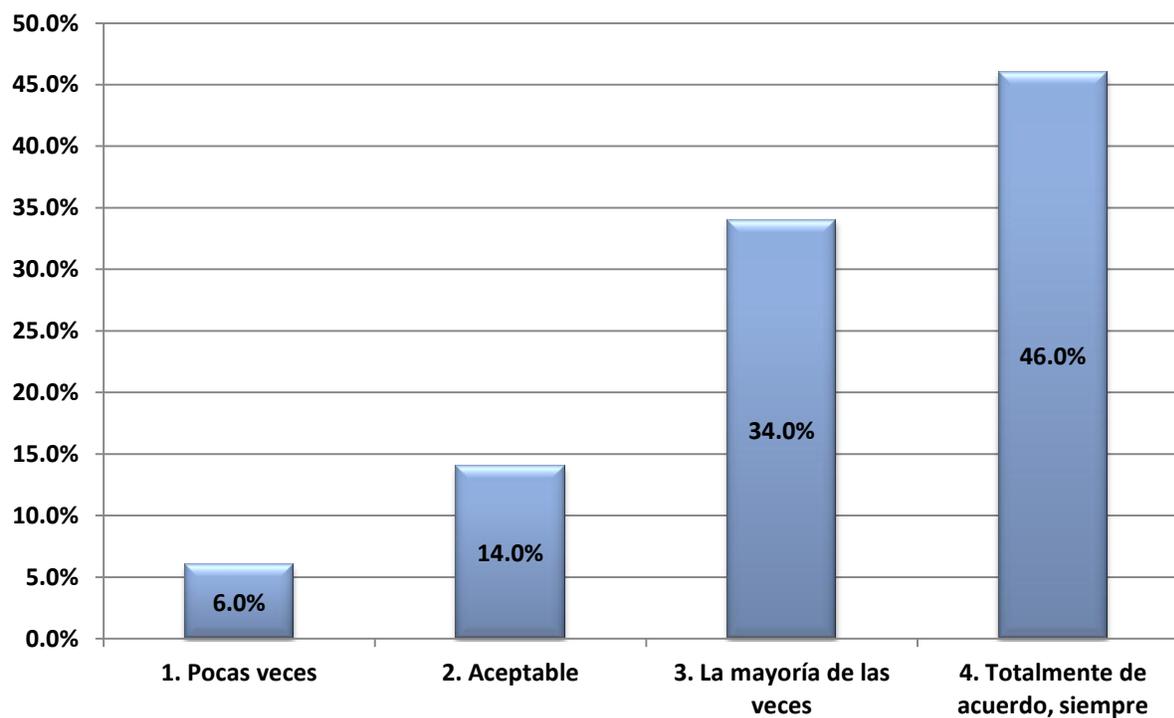
4.10 Pregunta 10

10. ¿Le proporciona su jefe oportunidades para comunicarse con él en asuntos de importancia?

Tabla 10

	Cantidad	Porcentaje
1.Pocas veces	3	6.0%
2. Aceptable	7	14.0%
3. La mayoría de las veces	17	34.0%
4. Totalmente de acuerdo, siempre	23	46.0%
5. No opino	0	0.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 10



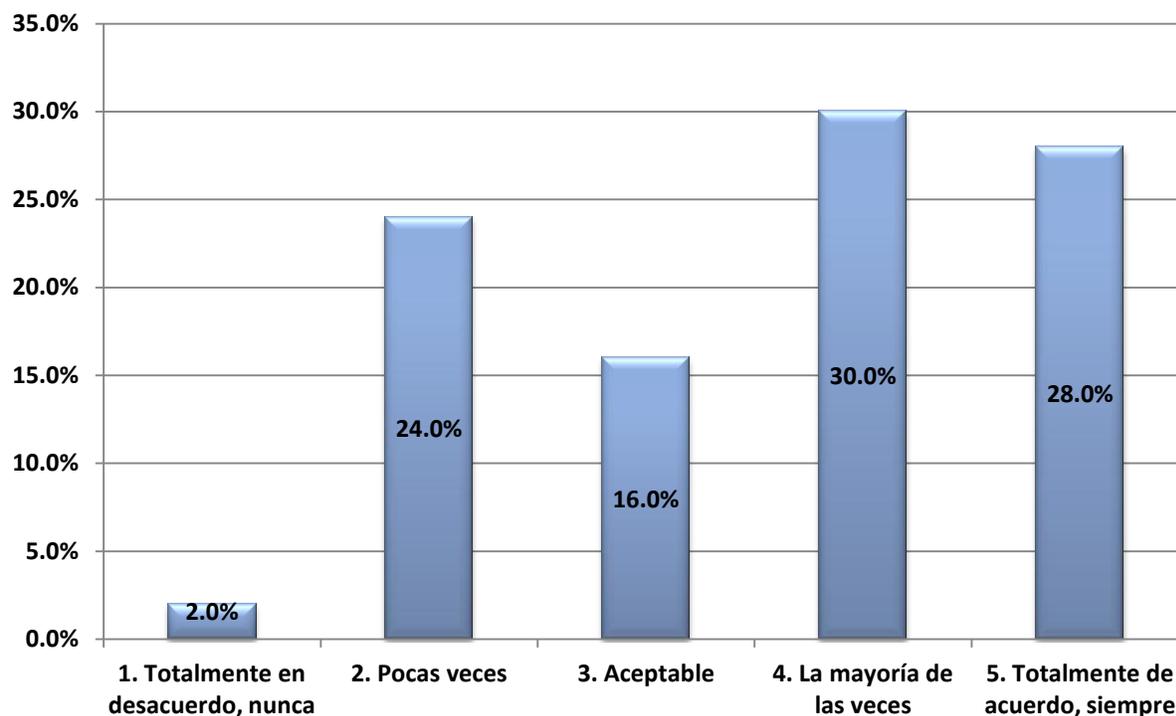
4.11 Pregunta 11

11. ¿Analiza su jefe los éxitos y resultados no satisfactorios para identificar causas y extraer aprendizajes?

Tabla 11

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	1	2.0%
2. Pocas veces	12	24.0%
3. Aceptable	8	16.0%
4. La mayoría de las veces	15	30.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	14	28.0%
6. No opino	0	0.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 11



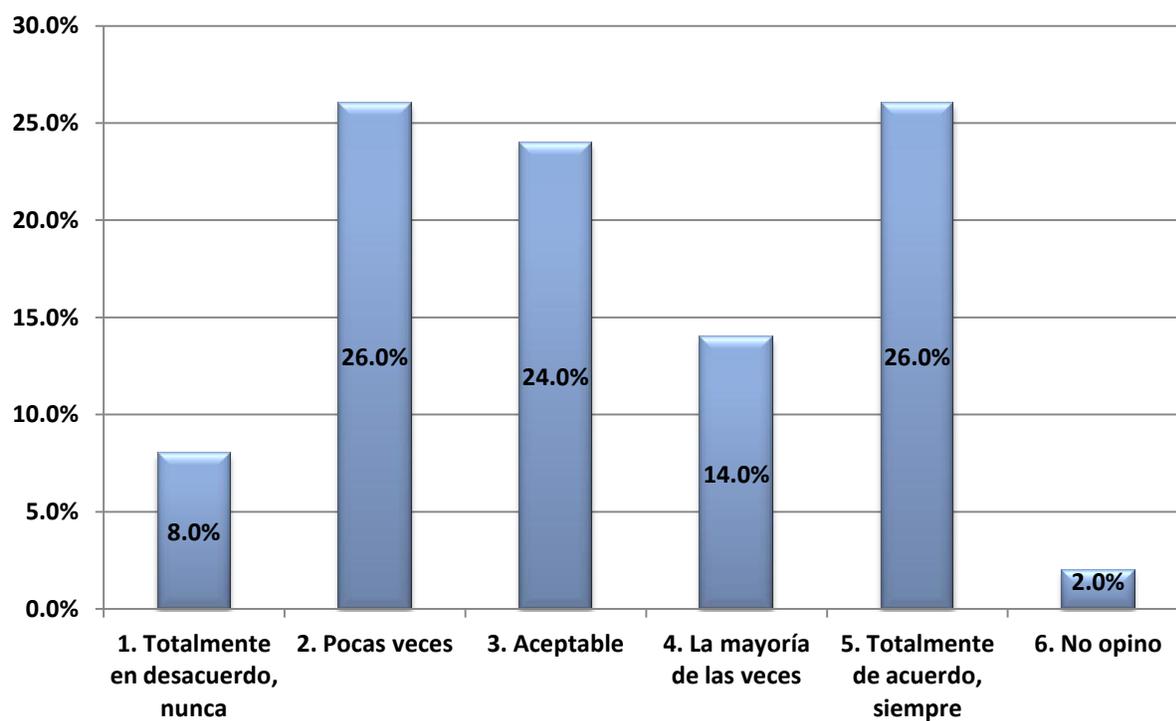
4.12 Pregunta 12

12. ¿Conversa su jefe periódicamente respecto a la forma en que podría mejorar usted su liderazgo o habilidades?

Tabla 12

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	4	8.0%
2. Pocas veces	13	26.0%
3. Aceptable	12	24.0%
4. La mayoría de las veces	7	14.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	13	26.0%
6. No opino	1	2.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 12



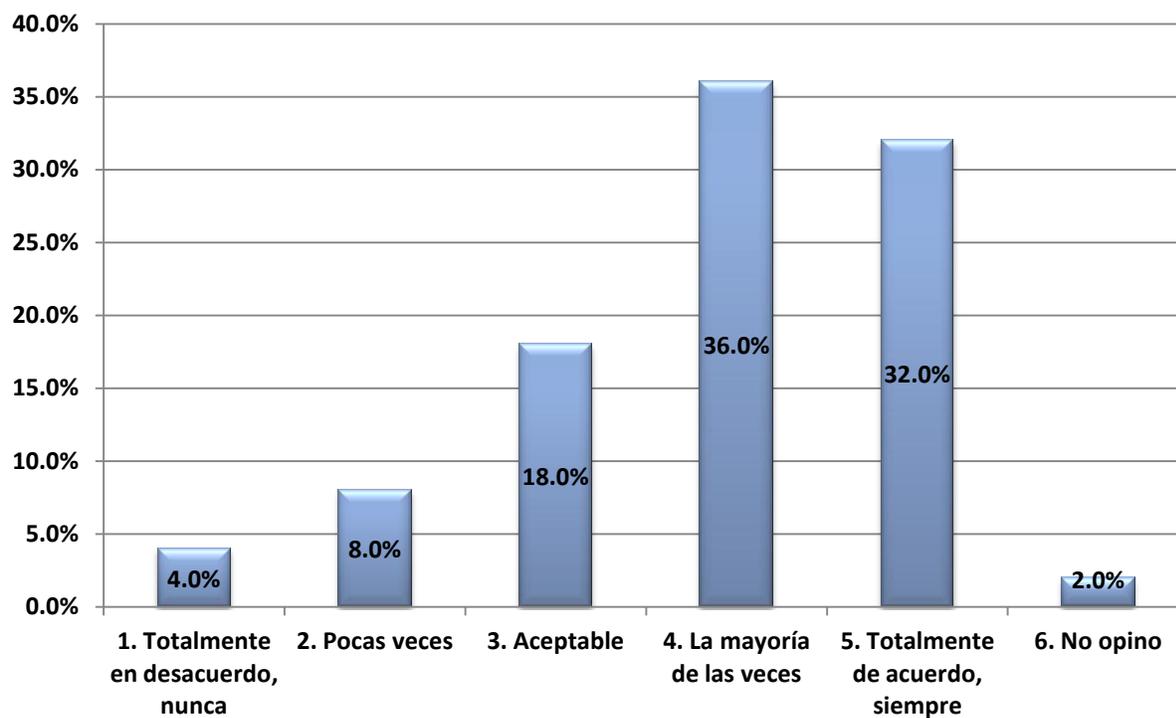
4.13 Pregunta 13

13. ¿Tiende su jefe a reforzar que el equipo es valioso para la compañía?

Tabla 13

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	2	4.0%
2. Pocas veces	4	8.0%
3. Aceptable	9	18.0%
4. La mayoría de las veces	18	36.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	16	32.0%
6. No opino	1	2.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 13



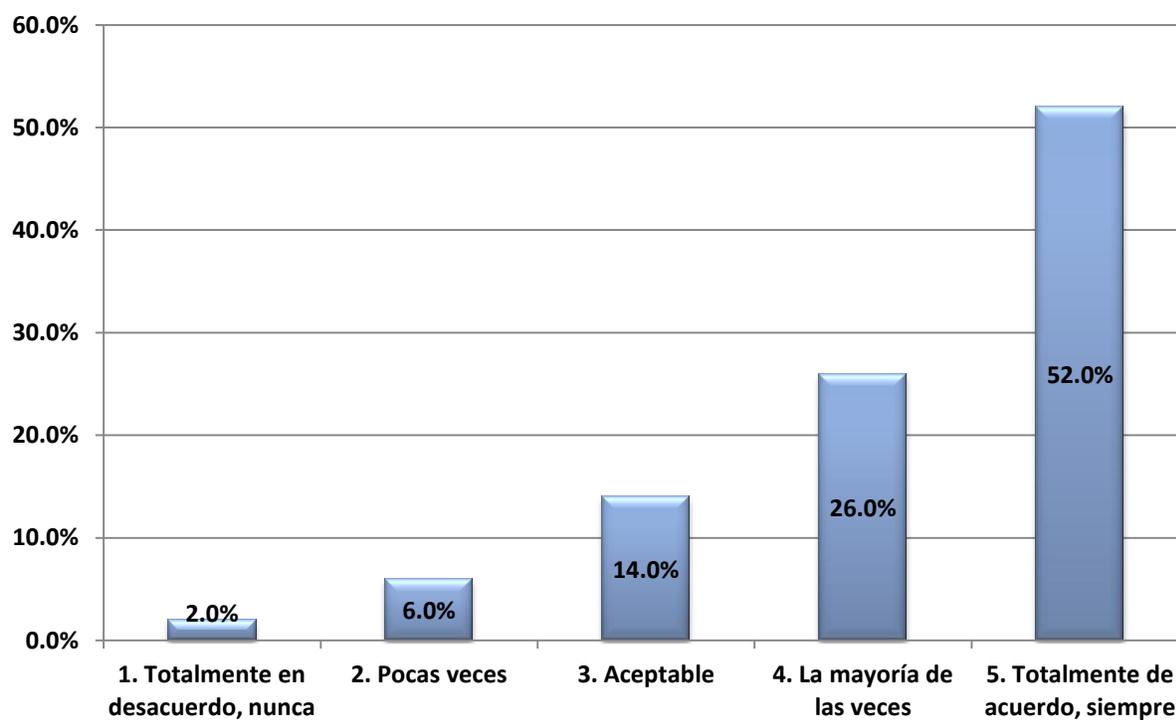
4.14 Pregunta 14

14.¿Su jefe mantiene una conducta adecuada en el campo de las relaciones humanas y en el trato que le brinda?

Tabla 14

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	1	2.0%
2. Pocas veces	3	6.0%
3. Aceptable	7	14.0%
4. La mayoría de las veces	13	26.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	26	52.0%
6. No opino	0	0.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 14



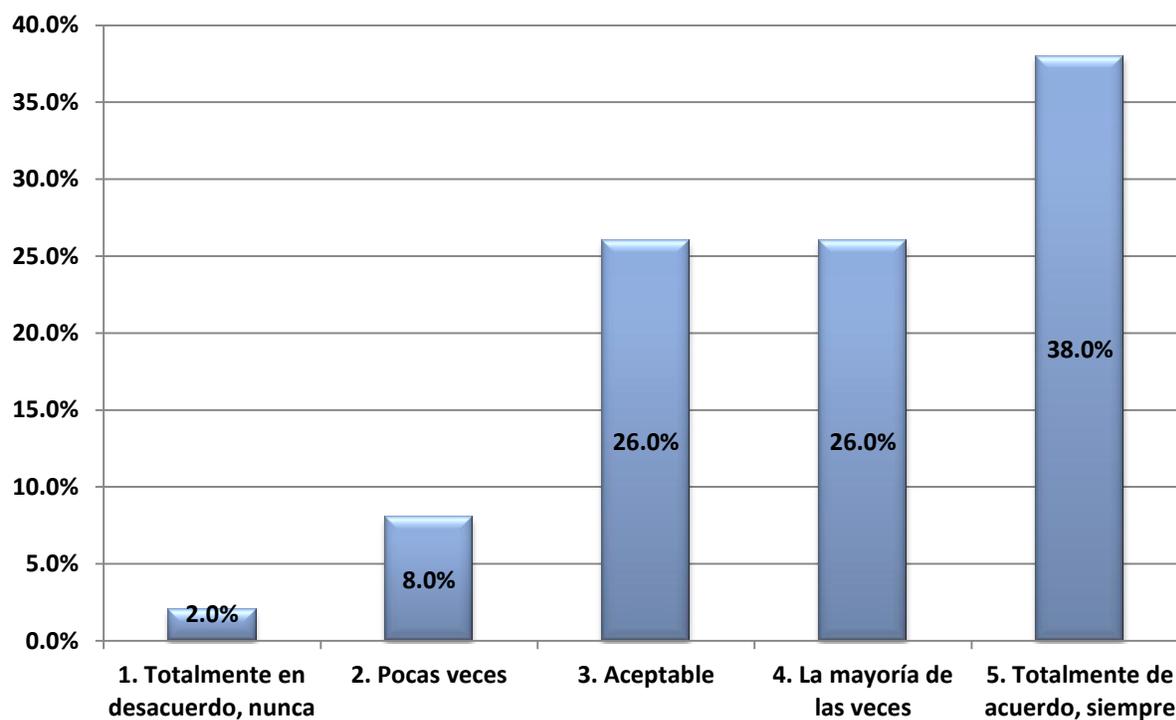
4.15 Pregunta 15

15. ¿Promueve y facilita su jefe la participación del equipo en Capacitaciones programadas?

Tabla 15

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	1	2.0%
2. Pocas veces	4	8.0%
3. Aceptable	13	26.0%
4. La mayoría de las veces	13	26.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	19	38.0%
6. No opino	0	0.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 15



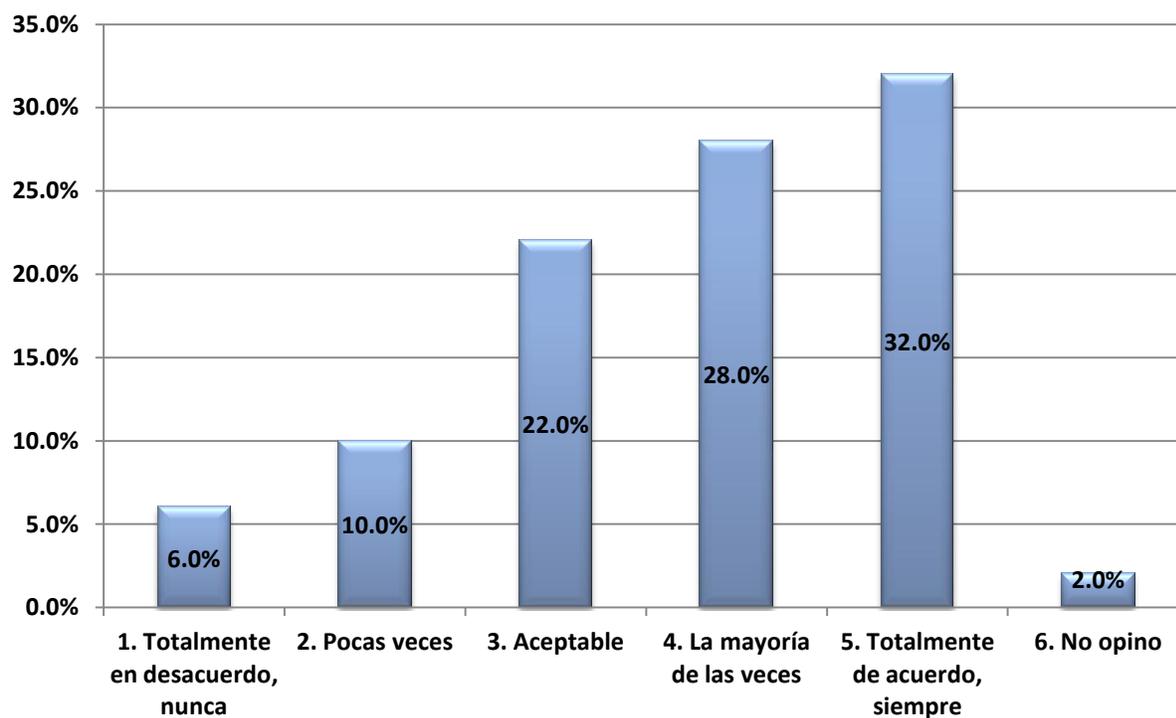
4.16 Pregunta 16

16. ¿Considera usted que su jefe es una persona objetiva cuando se promueve un miembro del equipo?

Tabla 16

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	3	6.0%
2. Pocas veces	5	10.0%
3. Aceptable	11	22.0%
4. La mayoría de las veces	14	28.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	16	32.0%
6. No opino	1	2.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 16



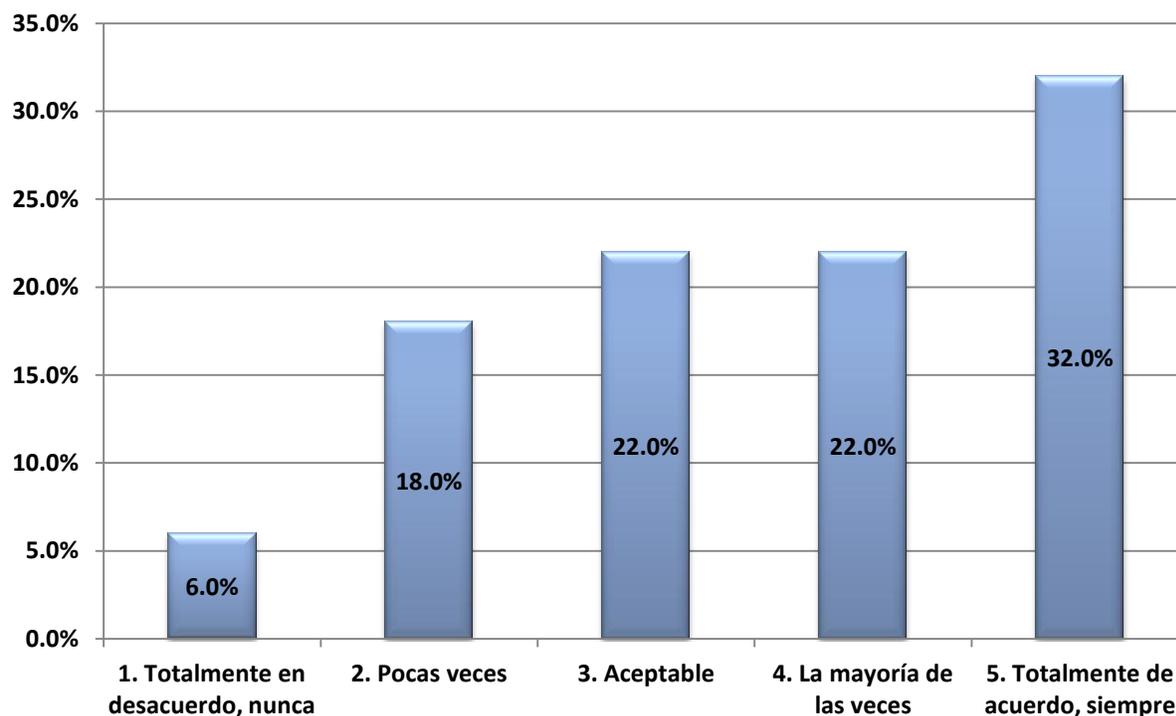
4.17 Pregunta 17

17. ¿Recibe usted una evaluación y realimentación constante con base en objetivos y criterios claros por parte de su jefe?

Tabla 17

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	3	6.0%
2. Pocas veces	9	18.0%
3. Aceptable	11	22.0%
4. La mayoría de las veces	11	22.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	16	32.0%
6. No opino	0	0.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 17



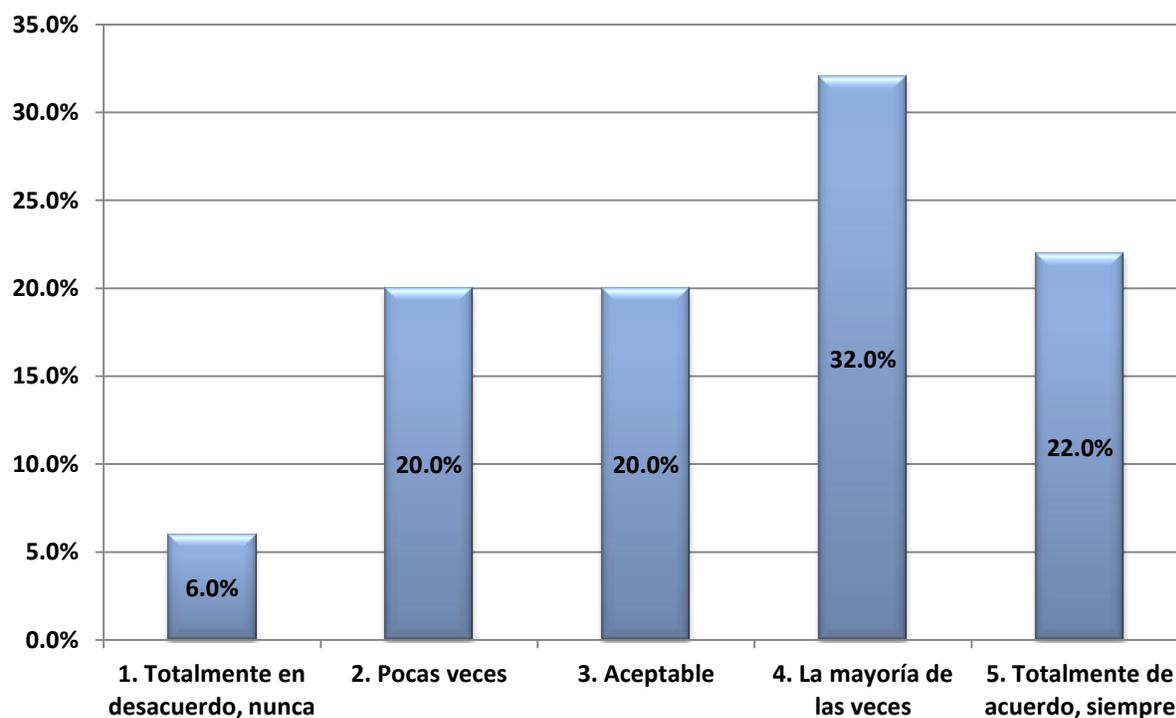
4.18. Pregunta 18

18. ¿Le instruye y asesora su jefe en cuanto a su desarrollo en el puesto y durante la ejecución diaria del mismo?

Tabla 18

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	3	6.0%
2. Pocas veces	10	20.0%
3. Aceptable	10	20.0%
4. La mayoría de las veces	16	32.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	11	22.0%
6. No opino	0	0.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 18



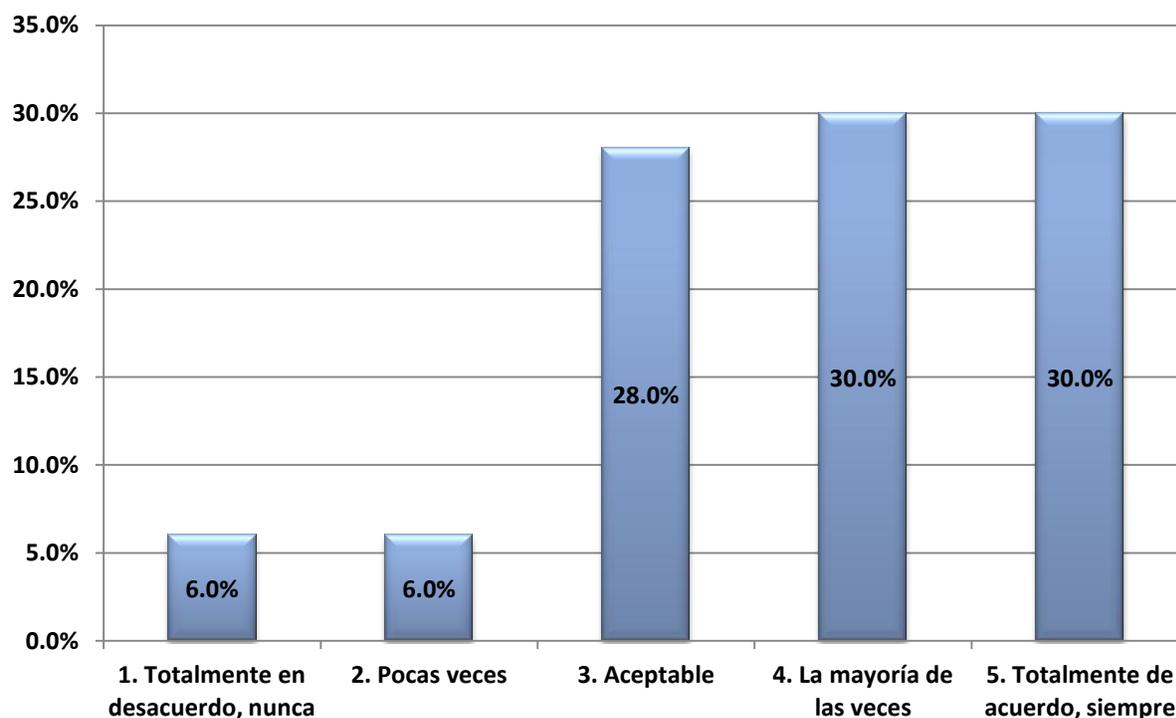
4.19 Pregunta 19

19. ¿Facilita su jefe a los empleados nuevos la capacitación que necesita para hacer bien su trabajo?

Tabla 19

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	3	6.0%
2. Pocas veces	3	6.0%
3. Aceptable	14	28.0%
4. La mayoría de las veces	15	30.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	15	30.0%
6. No opino		0.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 19



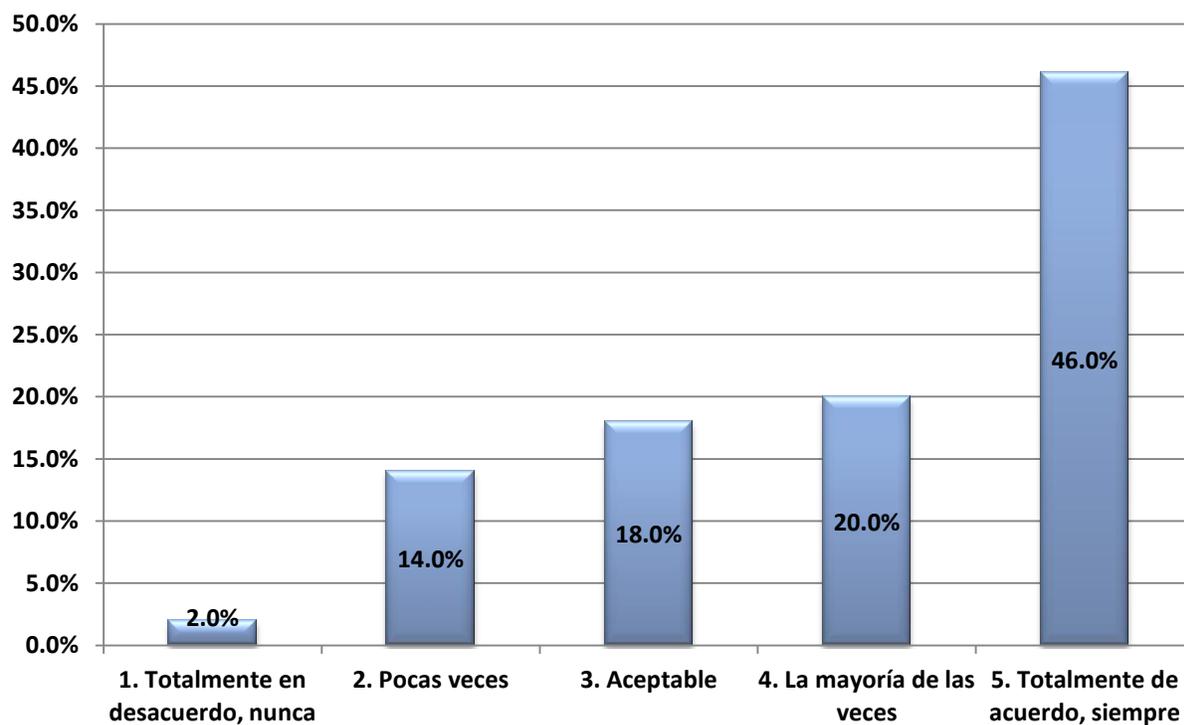
4.20 Pregunta 20

20. ¿Tiene su jefe una actitud para escuchar que le permita al equipo expresar su posición o inquietudes?

Tabla 20

	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo, nunca	1	2.0%
2. Pocas veces	7	14.0%
3. Aceptable	9	18.0%
4. La mayoría de las veces	10	20.0%
5. Totalmente de acuerdo, siempre	23	46.0%
6. No opino	0	0.0%
Total	50	100.0%

Gráfico 20



CONCLUSIÓN

El objetivo general apuntaba a poder analizar los efectos de un grupo de colaboradores que han estado bajo un estilo de liderazgo particular en una organización y validar si, efectivamente, estos estilos particulares influyen o no en la cultura organizacional de cualquier empresa. Cómo pudo corroborarse con los datos estadísticos tenemos 50 personas satisfechas con el estilo de liderazgo de su respectiva jefatura los cuales se encuentran inmersos en una cultura organizacional en particular.

Como primer objetivo específico se planteó distinguir los diferentes tipos de liderazgo que se dan en las organizaciones modernas. Logró llegarse a la conclusión de que, efectivamente, se cuenta con diversidad y aplicación de liderazgos particulares. De acuerdo con las cifras estadísticas vemos cómo el 52% de la muestra coincide en que jefe mantiene una conducta adecuada en el campo de relaciones humanas y el trato que se le da al equipo de trabajo. Aquí puede visualizarse que efectivamente se está aplicando la excelencia en el trato con el factor humano y es importante recalcar que un líder mantiene relaciones estables y saludables.

El segundo objetivo específico apuntaba a determinarse el impacto que los estilos de liderazgo tienen a nivel cultural de la empresa. En este objetivo, se pudo concluirse que la cultura organizacional y el liderazgo tienen una relación estrecha, ya que el liderazgo puede caracterizar una cultura y una cultura organizacional determina el tipo de líder en una organización. El impacto es significativo ya si, por ejemplo, en una empresa se cambia a la Gerencia General y Directores ellos ya vienen con estilo de liderazgo y nuevas ideas para implementar.

Finalmente, el tercer objetivo pretendía proponer estrategias que permitan ejercer una influencia positiva y adecuada para el desarrollo organizacional, a la cual concluimos según lo investigado (38%), que las jefaturas cuentan con disponibilidad para enviar a su personal a seminarios o cursos de actualización profesional para de esta manera fortalecer el puesto; del empleados. De igual forma vemos como 32% está conforme con su jefe le instruye y asesora en cuanto al desarrollo del puesto, sin embargo, se tiene un 20% que opina que pocas veces su jefe lo hace; éste es un vivo ejemplo de cómo los tipos de liderazgo pueden influir en los colaboradores y colaboradoras de una organización.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda tener en las organizaciones sistemas de medición del liderazgo como de la cultura organizacional; para ellos, puede aplicarse anualmente un estudio de clima organizacional y evaluar aspectos.
2. Parte de la batería de herramientas para medir ciertos aspectos en la empresa, es recomendable realizar evaluaciones 360° las cuales se evalúa a un jefe o colaborador (a) de forma integral recolectando información por jefe, compañeros y pares.
3. Aplicar evaluaciones de desempeño en la empresa porque de esta manera se evalúan aspectos relevantes en cuanto al trato con el cliente interno y/o externo y sobre todo conocer si alcanzo los objetivos laborales como de trabajo en equipo.
4. Sería importante realizar sesiones de capacitación para los diferentes mandos ya sea semanales, mensuales o cada cierto tiempo y de esta manera dotar a los jefes de mayor información y así se promueve el autoconocimiento.
5. Realizar una herramienta para profundizar acerca en qué y cuándo puede el líder ejercer.
6. Coordinar reuniones periódicas con su personal a cargo para escuchar y, de esta manera, fomentar desarrollo profesional y personal del empleado.
7. Realizar un Diagnóstico de Necesidades Corporativas para conocer las necesidades de los empleados y que se necesita capacitarse.
8. Como profesionales en Comportamiento Organizacional debe entenderse y comprender la importancia de estos temas para así poder ser agentes de cambio y llegar hacer un socio estratégico en la organización.
9. Realizar un Plan de Reconocimiento para los empleados, ya que de esta manera se influye en la gente y ayuda para que los empleados tengan contacto con las ciertas jerarquías.
10. Reforzar la misión, visión y valores para que, de esta manera, todos estén informados, y que esto ayude a fortalecer la cultura organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. (2013). El Liderazgo: ¿Un concepto de coyuntura o un nuevo pilar para las organizaciones? (Spanish). *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 8(1), 1234-1239.
- Alles, M. (2007), Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Argentina. Ediciones Gránica, S.A.
- Andrade, E. & Pantoja J. (2012). Desarrollo teórico sobre el liderazgo auténtico. (Spanish). *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 7(2), 703
- Azanza, G., Moriano, J. & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 29(2), 45-50. doi:10.5093/tr2013a7.
- Buckingham M. (2006). Lo único que usted debe saber...para ser gerente y líder excepcional y alcanzar el éxito duradero. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Castañeda, L. (2005) Un Plan de formación en Liderazgo para Jóvenes. México. Panorama Editorial.
- Chávez, S. (2013). La práctica del liderazgo en la empresa de hoy. Cómo el liderazgo puede incidir sobre las condiciones de seguridad y la eficiencia de los procesos de gestión organizacional. (Spanish). *Ciencias Psicológicas*, 7(1), 69-81.
- Contreras, F. & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. (Spanish). *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (39), 152-164.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Cengage Learning Editores.
- Delgado M. Martínez L., Romero, A. & Vázquez, E. (2006). Gestión de recursos humanos: del análisis teórico a la solución práctica. Madrid. Pearson Educación, S. A.
- Diez, A. (2012). *Lidera tu interior*. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Ganga, F. & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. (Spanish). *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.

- González Herrera, M., Figueroa González, E., & González Peyro, R. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: caso catering gourmet de Durango, México. (Spanish). *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 7(2), 45-62.
- Irma Máñez-Guaderrama, A., Cavazos-Arroyo, J., & Pablo Nuño-de la Parra, J. (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *Estudios Gerenciales*, 28191-211.
- Kausel, E. & Manzi, J. (2010). Análisis de las propiedades métricas de un cuestionario basado en la teoría tridimensional de liderazgo. (Spanish). *Estudios De Administración*, 17(1), 51-87.
- Lescano, L. (2011). Liderazgo de servicio de los mandos intermedios. (Spanish). *Cuadernos De Gestión*, 11(3), 73-84. doi:105295/cdg.11027611
- Luthans F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana. México
- Macias-Negrete, E. F., Enríquez-Pérez, E. A., & Zepeda, E. (2012). Identificación del tipo de liderazgo en un Centro Automotriz: Un diagnóstico y una crítica. (Spanish). *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 5(3), 89-102.
- Méndez, C. E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*. Colombia. Editorial Limusa S.A. de C.V. y Universidad del Rosario.
- Mendoza Martínez, I., Escobar Álvarez, G., & García Rivera, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. (Spanish). *Revista Del Centro De Investigación. Universidad La Salle*, 10(28), 189-206.
- Pons, F. J., López, V., & Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. (Spanish). *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Rabouin, R. y otros (2010). *Habilidades directivas, para un Nuevo management*. Colombia. Pearson Education.
- Rodríguez, Emilio. *Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en*

pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales* [online]. 2010, vol.16, n.4 [citado 2013-11-30], pp. 629-641. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400006&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1315-9518.

Santoro A. (2006). *El Liderazgo generacional en las empresas familiares y cómo afecta su dirección en la cultura organizacional*. Caracas, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.

Silva, Y., & del Cerro, A. (2012). Liderazgo del formador en el área de Recursos Humanos: comparativa entre formadores internos y externos. (Spanish). *Psicoperspectivas*, 11(2), 124-142.