

UNIVERSIDAD DE PALERMO

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Prácticas 5

TRABAJO DE INTEGRACIÓN FINAL

CASO DE DESCRIPCIÓN DE MODELO DE LIDERAZGO Y DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL APLICADOS EN UNA EMPRESA DE ALTA DINÁMICA DE MERCADO Y CREACIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL.

Tutor: Dr. Alejandro Castro Solano

Autor: Ines Zanelli Roberts

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
3. OBJETIVO.....	4
4. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	4
5. METODOLOGIA.....	6
6. TIPO DE MUESTRA.....	7
7. INSTRUMENTOS.....	8
8. PROCEDIMIENTO.....	10
9. PROCESAMIENTO.....	10
10. MARCO TEÓRICO.....	10
10.1 LIDERAZGO.....	10
10.1.1 Teorías Instrumentales o transaccionales.....	13
10.1.2 Modelos Situacionales.....	14
10.1.3 Modelo Transformacional.....	17
10.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
11. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ESTUDIADA.....	33
12. RESULTADOS.....	36
13. CONCLUSIONES.....	42
14. BIBLIOGRAFIA.....	46
ANEXO 1 – ENTREVISTA AL DR. A.	50
ANEXO 2 – ENTREVISTA AL LIC. B.	55

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas actualmente se desenvuelven en entornos de mercados dinámicos, con independencia del área económica particular en la cual se desenvuelvan sus negocios. Los ciclos de mercado son más cortos y la velocidad de cambio es cada vez mayor, en parte apoyada por la profusa disponibilidad y uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) que impactan por igual a organizaciones grandes y pequeñas. Kotler (1999). Algunas industrias son más sensibles que otras a las presiones por adaptarse a los cambios del mercado, como pueden ser la industria financiera, del esparcimiento, del transporte o las comunicaciones. Algunas industrias en las cuales la investigación y desarrollo (I&D) se encuentra en la base de la competitividad y el crecimiento como por ejemplo la industria farmacéutica o la industria de tecnología de microchips, se encuentran especialmente expuestas a la dinámica general de cambio, debido a su alto componente de creación de propiedad intelectual. Kotler (1999). Durante las Pasantías 5 hemos tenido oportunidad de observar y participar de algunas dinámicas propias de una empresa inserta en un mercado en constante cambio. Se estima que el cambio en la industria de producción tecnológica se completa en periodos de entre 18 y 24 meses, al final de los cuales se requiere de productos nuevos liberados al mercado, en reemplazo de los anteriores. Esto es lo que se conoce como Ley de Moore (Intel, 2007; Research Microsoft, 2007), que expresa que cada 18 a 24 meses se duplica la capacidad de los procesadores de las computadoras y los precios caen a la mitad.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La pregunta que se le ha hecho a la autora del presente trabajo es:

- i. ¿Qué forma de liderazgo utiliza la organización observada?
- ii. ¿Cuál es la cultura organizacional predominante?

3. OBJETIVO

Objetivo General: El objetivo general de este trabajo es el de describir en un caso único los estilos de liderazgo predominantes y de cultura organizacional presentes en una organización.

Objetivos específicos Los objetivos específicos perseguidos se expresan de la siguiente manera:

1. Identificar si el modelo de liderazgo presente en esta empresa de alta dinámica de mercado y creación de propiedad intelectual es del tipo transaccional, situacional o transformacional.
2. Identificar si la cultura organizacional en la empresa estudiada es de tipo transformacional o de tipo transaccional.

4. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

El conocimiento y entendimiento de los estilos de liderazgo y de cultura predominante en una organización ofrecen a la empresa nuevas posibilidades de crecimiento. A partir de un diagnóstico acerca de la cultura y del liderazgo, presentes en una organización, se pueden articular planes de cambio frente a nuevas oportunidades y nuevos desafíos, y articular implementaciones de esos cambios con ventajas comparativas importantes para la organización.

El liderazgo transformacional (Bass, 1998) puede apoyar el crecimiento de la organización al mejorar el rendimiento interno y el nivel de satisfacción de los clientes y en general del sistema externo con el cual interactúa. Adicionalmente reduce el nivel de stress de los empleados, mejora su productividad y permite articular un mejor balance de vida de los mismos. Conocer el tipo de liderazgo de la organización ayudaría a articular planes para el desarrollo de liderazgo transformacional y activar los beneficios asociados. La investigación en relación con el tipo de cultura de la organización podría ayudar en el proceso de búsqueda del compromiso de la alta dirección en relación con la conveniencia y/o necesidad de articular planes de desarrollo que, según Bass, podrían tomar varias formas incluyendo entrenamiento y coaching. El presente estudio podría ayudar a identificar si la cultura predominante es de un estilo que pueda ayudar a la empresa a anticiparse al cambio externo, y apoyar el rendimiento creciente de las personas y la empresa durante largos periodos de tiempo (Kotter & Heskett, citado en Bass, 1998). Según Schein (1991) una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico. Cuando se cultiva la cultura en una organización sustentada por sus valores se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas. Para Schein el término cultura hace referencia a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Estas presunciones deben ejercer la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros de la empresa como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Esto implicaría que el estudio de la cultura permitiría entender el modelo de presunciones básicas de la organización, sus problemas y mecanismos de adaptación externa y brindar herramientas para afrontar los desafíos articulándolas sobre dicho diagnóstico.

Para Robbins (1999) la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. Cumple con las funciones de definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo; e incrementar la estabilidad del sistema social. Según Robbins la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados. En este sentido el estudio de la cultura de la organización permitiría una alineación entre los individuos y la empresa, ayudando a la estabilidad y crecimiento del sistema. Según Silvester (1999) la escuela cognitiva y los teóricos del modelo de atribuciones plantean que las personas pueden resolver o actuar en situaciones familiares, no novedosas, conocidas y rutinarias actuando en modo "automático", en forma no consciente, a través de esquemas causales almacenados en la

memoria de largo plazo. Al igual que las personas, las organizaciones según esta autora también tienen rutinas, esquemas, situaciones y procesos muy bien practicados cuyo procesamiento bien podría ser reemplazado por esquemas automáticos almacenados en la memoria organizativa de largo plazo. Las personas en grupos podrían responder en forma similar a situaciones laborales rutinarias e interactuar más o menos eficientemente en consecuencia. Según la autora existen similitudes obvias con la definición de cultura organizacional de Schein (1991) como un conjunto de asunciones básicas compartidas por los miembros del grupo en su interés de entender e interactuar exitosamente con su ambiente. Conociendo la cultura de la organización y el estilo de liderazgo imperante, la organización podría así articular nuevas políticas de negocios que permitan maximizar los recursos y también formular el tipo de organización requerida para los planes estratégicos futuros y articular cambios e implementaciones a partir de ese punto, en los que estará involucrada la cultura de la organización y el estilo de liderazgo ejercido.

5. METODOLOGIA

En este estudio descriptivo se utilizaron las siguientes técnicas: observación, administración de cuestionarios, entrevistas y análisis de documentos.

a. Observación Las observaciones fueron realizadas en el marco de distintas actividades grupales e individuales realizadas como parte de un mecanismo para ayudar a mejorar el trabajo intra e intergrupales, desarrollo organizacional, creatividad, y formación de equipos de trabajo interdisciplinarios compuestos por empleados y proveedores de la empresa observada.

b. Administración de cuestionarios Se realizó la toma de 21 cuestionarios CELID y ODQ en una población total de 50 empleados.

c. Entrevistas Se realizaron dos entrevistas personales con el director regional de la empresa, así como con un directivo de su segunda línea, en temas relacionados con el liderazgo transformacional, para contrastar y complementar los resultados de la administración de cuestionarios. Las mismas fueron documentadas a través de notas tomadas durante la entrevista y también a posteriori, lo que fuera permitido en cada caso. d. Análisis de documentos Se pudo tener acceso a cierta documentación interna relacionada con el tema de estudio, la cual no fue posible fotocopiar sino únicamente leer y analizar. Dicha documentación incluyó hojas anuales de objetivos de negocios de ciertas posiciones dentro de la organización, así como información de recursos humanos, políticas, normas, procesos y beneficios.

6. TIPO DE MUESTRA

La muestra estudiada fue del tipo no probabilístico, compuesta por 21 empleados de la organización voluntarios a título personal.

7. INSTRUMENTOS

1. CELID Se reemplazó el instrumento propuesto en el plan de trabajo de investigación, por el CELID-Líder (CELID-L) y CELID-Seguidor (CELID-S) por considerar que permitían un mejor

diagnóstico al permitir discriminar los roles de líder y seguidor, que se encuentran diferenciados en el modelo teórico que sigue esta investigación.

Los cuestionarios de Estilos de Liderazgo CELID-L y CELID-S (Castro Solano, 2007) permiten evaluar los estilos de liderazgo presentes en un líder desde el modelo teórico propuesto por Bass (1998). Este modelo contempla estilos de liderazgo bien diferenciados: Estilo de liderazgo Transformacional: posee cuatro dimensiones:

- a. Carisma (o Influencia Idealizada) respeto por el líder que quiere ser imitado y que formula altos niveles de expectativa en sus seguidores.
- b. Estimulación intelectual, que señala las acciones del líder relacionadas con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan problemas en formas creativas, nuevas, ante dificultades y obstáculos.
- c. Consideración individualizada, que es el apoyo que provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal.
- d. Inspiración que es el grado en el que el líder energiza a sus seguidores al proveer una visión de futuro, objetivos y propósito.

Estilo de liderazgo Transaccional: posee dos dimensiones:

- a. Recompensa contingente que es una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos donde el líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de objetivos.
- b. Dirección por excepción donde el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones, cambios o ajustes en las conductas de los seguidores. Suelen ser intervenciones negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Adicionalmente diferencia el Estilo de liderazgo Laissez Faire que es una dimensión observada del estilo transaccional en la cual el líder directamente no interviene sobre las actividades que desarrollan sus subalternos. Evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa autoridad (Castro Solano, 2005).

2. CULTURA ORGANIZACIONAL: se trata de un inventario de 28 frases con opciones de Verdadero y Falso.

El instrumento de medición ODQ (Organizational Description Questionnaire) fue definido como un cuestionario de 28 preguntas, de las cuales catorce corresponden a elementos de detección de cultura transaccional, tales como procesos, expectativas del estilo „Ud. obtiene lo que merece, ni más ni menos“ y catorce responden a elementos de detección de cultura transformacional del estilo „se alienta la iniciativa personal“. En base al procesamiento del cuestionario se puede definir una organización en función a la mayor o menor presencia de componentes transformacionales y transaccionales. Su clasificación incluye culturas organizacionales: Predominantemente Transformacionales, Predominantemente Transaccionales, Moderadamente Transformacionales, Moderadamente Transaccional, De Alto

Contraste, Con Poca Dirección, Límite, Contractual o Pedestres y Tacho de basura. Se utilizó la adaptación realizada por Castro Solano y Casullo (2004).

8. PROCEDIMIENTO

A partir de la pasantía en la organización se solicitó a personal gerencial, directivo y empleados el completamiento de los cuestionarios a título personal, no institucional, para la realización del estudio. No se pagó ni se ofreció ningún beneficio de ningún tipo por el completamiento de los formularios ni de las encuestas. Se acompaña el estudio con algunas entrevistas realizadas a gerentes y directores en relación con la temática planteada.

9. PROCESAMIENTO

Se recopilaron 21 protocolos compuestos por CELID y ODQ. 17 protocolos correspondieron a seguidores, y 4 a líderes. En cada caso se realizaron los cálculos tanto para seguidores como para líderes utilizando la herramienta Excel. No se realiza análisis por género, por estar fuera del alcance del presente estudio.

10. MARCO TEÓRICO

10.1 LIDERAZGO

La palabra líder es un anglicismo de la palabra “leader”, que proviene a su vez del verbo, “to lead” cuyo significado es conducir o guiar, y se utiliza para indicar a “aquel que guía, a la persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora” (Real Academia Española, 2007)

Más allá del origen o etimología del vocablo, el interés por lo que hace a un líder efectivo ha sido un tema de largo y constante estudio y discusión donde los autores parecen tener visiones y definiciones diferentes. Entre las visiones más actuales del tema, Couto (1997) relaciona al liderazgo con los conceptos de cambio, construcción de la visión y el “empowerment” Empowerment también traducida como “responsabilidad” hace referencia al sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones de su propio trabajo. Es la medida en que reciben supervisión de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control en el trabajo) de las personas en situación de trabajo. Lo cierto es que el estudio del liderazgo se enfocó históricamente en características como el carisma, la personalidad, y las habilidades de la persona identificada como el líder de un grupo; en los rasgos de personalidad del así considerado líder. Cualidades personales tales como energía física, don de gentes e inteligencia eran cualidades inherentes al liderazgo y solo los individuos que gozaran de ellas podían llegar a ser considerados líderes (Couto, 1997). En la actualidad el liderazgo está migrando hacia niveles organizacionales y sociales en los que estaba ausente en el pasado. Está siendo incluido en los estilos de razonamiento de más cantidad de personas en diferentes niveles de toma de decisiones de las organizaciones. Esta migración ha sido impulsada en parte por la revolución de la información, en la cual el liderazgo mismo se hallaría subsumido como parte de los nuevos sistemas de información de las empresas, apoyados a su vez en la tecnología ampliamente disponible en las organizaciones (Couto, 1997). Hoy en día, tanto los grupos pequeños como las grandes comunidades, tienen acceso instantáneo a todo tipo de información como nunca antes ha

ocurrido. Esto habría permitido a personas en niveles jerárquicos más bajos de las organizaciones y comunidades, influir en forma más directa sobre las decisiones importantes. Para Avolio (1997), cada vez más personas pueden liderar en forma inteligente, y cuentan para ello con amplia información de soporte. Considera así que el liderazgo es actualmente más complejo y relevante que nunca. Y habríamos ido evolucionando hasta un punto en el cual puede concebirse como un fenómeno individual, grupal y organizacional.

Paradójicamente, en la realidad el liderazgo aún se encuentra mayoritariamente estancado en los niveles organizacionales de mayor jerarquía de las organizaciones en la mayoría de los países y solamente en algunas geografías está difundándose con rapidez hacia los niveles gerenciales y de toma de decisiones intermedios y bajos (Avolio, 1997). Según Avolio (1997) el movimiento en el ejercicio del liderazgo se puede explicar a través del concepto de red. Las organizaciones se están transformando en redes inteligentes, en las cuales la influencia positiva del liderazgo estaría puesta más en la red como tal que en los individuos mismos y bajo la forma de alianzas, equipos, celdas, ensambles, matrices u otros nombres de modelos de trabajo. Más allá de los nombres utilizados, el autor encuentra que existe un cambio fundamental en la forma de ejercitar el liderazgo en las organizaciones: mucho más compartido entre los distintos niveles, con más potencial y menos riesgo por el hecho mismo de estar integrado dentro de las redes y no a cargo de individuos. Según Avolio (1997) el liderazgo se ha movido desde un estilo autoritario hacia un estilo colaborativo y actualmente estaríamos frente al advenimiento de un liderazgo más disperso, que para este autor se diferencia claramente del concepto de falta de liderazgo. Desde las visiones de modelo del cambio de Kurt Lewin, de Homans y Bion (citados en De Board, 1997), entre otros, han aparecido teorías que según Avolio (1997) se pueden agrupar en tres grandes grupos:

a) Las teorías instrumentales o transaccionales, con enfoque en conducta orientada a la tarea y al comportamiento por parte del líder para incrementar el rendimiento y efectividad de otros. Por ejemplo conductas de participación y delegación.

b) Las teorías situacionales, que indican que el liderazgo efectivo es el que está adaptado a la situación o contexto. Hershey y Blanchard son representantes de esta teoría.

c) Y las teorías inspiracionales en las que el líder apela a los valores y la visión, y entusiasmo a otros a incrementar su confianza, motivándolos para el cambio. El liderazgo carismático y transformacional de Bass (1990) formaría parte de esta tercera clasificación.

d) Por otra parte, el grupo del liderazgo informal estudia los comportamientos asociados con situaciones no relacionadas con la autoridad, y asume el liderazgo de otras formas diferentes.

10.1.1 Teorías Instrumentales o transaccionales

Según Bass (1998), el liderazgo transaccional está presente siempre que el líder recompensa o disciplina a los seguidores dependiendo de su rendimiento. Este liderazgo aplica el refuerzo contingente de tarea, bien sea positivo, que es el refuerzo relacionado con reconocimientos, recompensas y gratificaciones, o negativo, que es el gerenciamiento por excepción, que puede ser pasivo o activo. El gerenciamiento por excepción pasivo interviene solamente en los casos en que no se han logrado las metas propuestas y se concentra en los planes de corto plazo, sin

impactar las metas de largo plazo. El gerenciamiento por excepción activo está presente cuando el líder se mantiene vigilante sobre los errores y desvíos de los seguidores en caso de que éstos no hayan logrado las metas. Haciendo un repaso de las diferentes teorías y autores transaccionales, podemos mencionar el estudio realizado en 1945 por la Universidad de Ohio, citado en Hershey y Blanchard (1998) y Cuadrado, Molero y Navas (2002). Este estudio abordó el liderazgo a partir de su definición como, la conducta del individuo cuando orienta las actividades de un grupo para conseguir una meta" y marcaría el rumbo del desarrollo teórico y la investigación en liderazgo.

El estudio se orientó a dos aspectos que denominaron estructura inicial y de consideración. Estructura inicial se refería a "[...] aquella conducta del líder que muestra el grado en el cual se encuentra orientado a las tareas y dirige las actividades laborales de los subordinados rumbo a la consecución de metas." (Hershey y Blanchard, 1997, p.105) Consideración se refería al "[..]

Comportamiento del líder que muestra el grado al que es sensible a sus subordinados en lo que atañe a sus ideas y sentimientos y establece confianza mutua" (Hershey & Blanchard, 1997, p.105). El equipo de la Universidad de Ohio llegó a la conclusión de que estructura inicial y consideración eran dimensiones distintas, separadas y no dependientes. La Universidad de Michigan por otro lado realizó estudios agrupando características que parecían relacionadas e identificaron dos conceptos, de orientación al empleado y de orientación a la producción. Los líderes con orientación al empleado subrayaban las relaciones personales en el trabajo, la importancia y la individualidad de cada empleado. Y los líderes orientados a la producción insistían en los aspectos técnicos y veían a los empleados como herramientas para alcanzar las metas de la organización. Este estudio se encuentra desarrollado en los antecedentes históricos por Hershey y Blanchard (1997), House & Aditya (1997).

10.1.2 Modelos Situacionales

Existen varios modelos situacionales que buscan la adaptación del líder al contexto. Algunos de los más conocidos y estudiados son el modelo de los Cuatro Marcos, el modelo de la Grilla Gerencial, el modelo de Contingencia de Vroom y Yetten y el Liderazgo Situacional de Hershey & Blanchard. El modelo de los cuatro marcos, de Bolman y Deal (citado en Bass, 1997) sugiere que el líder muestra un comportamiento de liderazgo en uno de los cuatro marcos siguientes: estructural, de recursos humanos, político, o simbólico. El estilo puede ser efectivo o no dependiendo del marco elegido en ciertas situaciones.

a) El marco estructural hace referencia al análisis y diseño como estilo de liderazgo. Estos líderes se enfocan en la estructura, la estrategia, el ambiente, implementación, experimentación y adaptación.

b) El marco de los recursos humanos se refiere al líder como catalizador, al servicio del soporte, defensa y "empowerment" de las personas.

c) El marco político es el que muestra a un líder con vocación por la construcción de alianzas y coaliciones, que aclara sus expectativas y objetivos, distribuye poder e intereses y construye puentes entre los distintos actores y referentes usando persuasión y negociación, y coerción sólo en caso de ser indispensable.

d) Finalmente el marco simbólico es el que muestra un líder profético, inspiracional, que utiliza la simbología para capturar la atención de los otros, y provee una interpretación de las experiencias visionadas. Es el líder que descubre y comunica una visión.

Según el modelo de los cuatro marcos es factible ubicar a un líder en alguno de estas cuatro categorías. Lo ideal sería el líder que transita por las cuatro categorías dependiendo del contexto y evita así la rigidez del rol. El modelo de la Grilla gerencial de Blake y Mouton (citado en Avolio, Sosik, Jung & Berson, 1999; Hershey & Blanchard, 1997) utiliza dos ejes, el vertical que hace referencia al interés por las personas, y el eje horizontal que hace referencia al interés por la tarea. Ambos ejes se despliegan en un rango de valores de 0 a 9, estableciéndose así cuatro dimensiones „extremas“ con los valores mínimos y máximos de cada eje. En esta grilla el interés por la producción se ubica en el eje horizontal y conforme avanza por esa escala, la producción se vuelve más importante para el líder. El líder con calificación 9 en esta escala muestra el máximo interés por la producción. El interés por la gente se ubica en el eje vertical y aumenta mientras se sube por la escala. El líder con calificación 9 en esta escala muestra el mayor interés por las personas. De la combinatoria de ambos ejes Blake (citado ,Hershey & Blanchard, 1997) rescata cinco estilos más representativos de líderes que, según el autor, están asociados con el estilo de administración de la organización, y serían: la Administración Empobrecida, la Administración de Club Campestre, la Administración de Autoridad y Obediencia, la Administración del Hombre Organizacional y finalmente la Administración de Equipo.

Para Blake el „interés por“ es una predisposición hacia algo, una dimensión de las actitudes. En este sentido la Grilla Gerencial mide los valores y los sentimientos del gerente como predisposiciones. El modelo de Contingencia de Vroom y Yetten se basa en el concepto de que lo que determina el comportamiento del líder es la interacción entre variables situacionales y los atributos del líder, que influye luego en la eficacia de la empresa. La empresa a su vez, dentro de este sistema, influye en la próxima intervención del líder. Es un modelo de toma de decisiones, donde Vroom y Yetten definen cinco posibles estilos de decisión administrativa y siete atributos problemáticos asociados a siete preguntas de diagnóstico (citado en Avolio, Sosik, Jung & Berson, 1999; Hershey & Blanchard, 1997; House & Aditya, 1997). Se trata de un modelo de contingencia puesto que los posibles comportamientos del líder dependen de las respuestas, de la interacción de las siete preguntas y de la evaluación de la situación por parte del líder. En el Modelo de Liderazgo Situacional de Hershey y Blanchard (1997) los estudios se han volcado hacia el estilo de liderazgo o “comportamiento del líder según lo perciben sus seguidores” (Hershey & Blanchard, 1997). Este modelo mantiene las dos dimensiones de comportamiento de tarea y comportamiento de relación como dimensiones diferentes y por lo tanto graficadas en dos ejes distintos. Con estas dos dimensiones logra cuatro cuadrantes de un modelo que incluye tanto a los líderes como a sus seguidores. Por una parte define cuatro estilos de liderazgo y por otro lado define cuatro niveles de preparación de los seguidores, entendiendo la preparación como el grado en el cual el seguidor demuestra la capacidad y disposición para cumplir con una tarea.

Para Hershey y Blanchard los elementos fundamentales a considerar al momento de preservar la eficacia del líder son el contexto y la situación. Algunos de los factores que influyen en la

eficacia del líder son: el líder, sus seguidores, el supervisor, los asociados clave, la organización, los requerimientos del trabajo y el tiempo para las decisiones; todos éstos interactuando en una situación concreta. La clave para Blanchard (1997) es que no hay liderazgo sin seguidores, y que el líder debe estar preparado y preparar a su vez a los seguidores para lograr un liderazgo efectivo. En este modelo, el líder dirige a los seguidores según el nivel de preparación en el cual se encuentren éstos, ubicándose en un estilo de liderazgo para cada caso. De esta manera existe una suerte de correlato entre el nivel de preparación de los seguidores y el estilo de liderazgo utilizado por el líder para obtener la mayor eficiencia en cada caso. Por ejemplo, en los niveles inferiores de preparación el líder es directivo, indicando detalladamente el qué, dónde, cuándo y cómo de cada tarea. En los niveles superiores el seguidor se convierte en responsable de esas direcciones, y la tarea pasa a ser dirigida por el seguidor. Cuando un seguidor avanza de un nivel de preparación a otro superior, las combinaciones de comportamiento de tarea y de relaciones personales comienzan a cambiar. El modelo se encuentra profusamente documentado y difundido en organizaciones. Los autores han construido un modelo práctico de aplicación de la teoría que actualmente comercializan bajo la forma de programas de entrenamiento (House & Aditya, 1997).

10.1.3 Modelo Transformacional

Una de las teorías de mayor aceptación ha sido la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1990). Según Bass (1997) existen tres formas básicas de explicar de qué manera las personas se convierten en líderes. Estas formas básicas son:

- a) Rasgos de personalidad que hagan que algunas personas asuman el rol de líderes en forma natural. Esta es la llamada Teoría de los Rasgos.
- b) Una crisis o evento importante que puede causar que una persona esté a la altura de la ocasión y así aparezcan cualidades de liderazgo excepcional en personas comunes. Esta es la llamada Teoría de los Grandes Eventos.
- c) Las personas pueden elegir convertirse en líderes y pueden aprender habilidades de liderazgo. Esta es la teoría del Liderazgo Transformacional.

Las primeras dos explican el desarrollo del liderazgo para una pequeña cantidad de personas. A modo de definición, el liderazgo transformacional puede decirse que es una forma de liderazgo que ocurre cuando los líderes “amplían y elevan los intereses de sus empleados, cuando generan conocimiento y aceptación de los propósitos y de la misión del grupo y cuando motivan a sus empleados a mirar más allá de su propio interés por el bien del grupo” (Bass, 1990 citado en Epitropaki, 2005). Los líderes transformacionales tienen una clara visión colectiva y manejan la comunicación en forma efectiva hacia todos los empleados. Actúan como modelos, asumiendo responsablemente ese rol, inspiran a los empleados a poner el bien de toda la organización por encima de sus intereses, y los estimulan a ser más innovadores, a tomar riesgos y a no temer el uso de métodos no convencionales, siempre dentro de lo ético, para alcanzar la visión común. Esta forma de liderazgo va más allá de las formas tradicionales de liderazgo transaccionales, que hacen énfasis en la acción correctiva, el intercambio interpersonal y el uso de recompensas solamente en el caso de que las metas hayan sido alcanzadas. Los líderes transformacionales confían en sus subordinados y les permiten el

espacio para expandirse y crecer. En este sentido el liderazgo transformacional es una forma de liderazgo más constructiva y asociada al desarrollo tanto de los individuos como de la organización.

Numerosos estudios citados por Bass (1998) han mostrado que el liderazgo transformacional incrementa en forma significativa el rendimiento organizacional, está asociado en forma positiva con el crecimiento de la participación de mercado de largo plazo, y con la satisfacción de los clientes. También genera un mayor compromiso de los empleados hacia la organización e incrementa la confianza de los empleados hacia la gerencia de la organización, y hacia el comportamiento ciudadano como por ejemplo trabajo social extra-laboral, actividades no relacionadas con el sistema de compensaciones, entre otras. El liderazgo transformacional mejora la satisfacción de los empleados tanto con su trabajo como con su líder, reduce el stress laboral e incrementa el bienestar.

Según Bass (1990) los líderes transformacionales articulan una atractiva visión de futuro, utilizan historias y símbolos para comunicar su visión y su mensaje, especifican la importancia de tener un claro sentido de propósito y una misión común, hablan en forma optimista y entusiasta, y expresan confianza en el logro de los objetivos, refuerzan la confianza y respeto de los seguidores al hacer las cosas correctas y apropiadas, en lugar de hacer bien las cosas 2(traducción del inglés “do right things vs do things right”). También insuflan orgullo en los empleados que se sienten asociados con el líder, hablan de sus valores y sus creencias más importantes, consideran las consecuencias éticas y la moral de las decisiones, buscan diferentes perspectivas cuando solucionan un problema. Los líderes transformacionales logran que los empleados pongan a prueba sus viejas creencias y piensen en los problemas de maneras diferentes y nuevas, utilizan su tiempo en enseñar y tutelar 3(coach), consideran que cada individuo tiene diferentes habilidades, necesidades y aspiraciones, son compasivos, responden a cada empleado y reconocen los logros de cada uno, celebrándolos.

Según Bass (1990) el liderazgo transformacional puede enseñarse, no es una cualidad que solo puede ser poseída por pocos. Los gerentes pueden entrenarse para ser cada vez más transformacionales, con todas las implicaciones positivas que esto tiene para sus organizaciones. Según explica Epitropaki (2005) existen dos métodos principales recomendados por Bass para el entrenamiento en liderazgo transformacional: sesiones individuales de coaching, y talleres de trabajo. En las sesiones de coaching los subordinados realizan evaluaciones del estilo de liderazgo transformacional de su gerente, al tiempo que el gerente realiza auto evaluaciones de su propio estilo. Ambas evaluaciones son retroalimentadas y discutidas por el gerente en sesiones individuales con su coach, que suele hacer foco en las discrepancias entre las auto evaluaciones del gerente y las de sus subordinados. En conjunto, ambos exploran las razones de dichas discrepancias y procuran identificar comportamientos específicos que las causen. Durante estas sesiones se desarrollan planes de acción específicos para mejorar el estilo de liderazgo transformacional del gerente. En el segundo tipo de entrenamiento los gerentes participan en talleres de liderazgo transformacional donde se realizan puestas en común con actividades de tormenta de ideas de comportamientos efectivos o inefectivos, se muestran videos y se experimentan los diferentes estilos en acción. El resultado de estas actividades también deviene en planes de acción específicos y personales para los gerentes participantes. Con el estilo de liderazgo

transformacional se obtienen niveles de rendimiento y satisfacción por parte de los seguidores mucho más altos que con el liderazgo transaccional. Sin embargo los líderes transaccionales también producen satisfacción y rendimiento en los seguidores, aunque en menor medida. (Cuadrado, Molero & Navas, 2002) Para Bass (1998) el liderazgo transformacional cuenta con ciertos componentes fundamentales que, al ser aprendidos e incrementados, producirían los mencionados efectos. Los componentes fundamentales para Bass son:

Liderazgo carismático que hace que el líder se convierta en un modelo para sus seguidores, quienes lo admiran, lo respetan, y confían en él. De esta forma los líderes son incentivados a tener capacidades extraordinarias, persistencia y determinación, desean tomar riesgos y ser consistentes en lugar de ser arbitrarios. Bass toma estos conceptos a partir de estudios previos de Wilner y House (López Zafra, 1998). Inspiración y motivación que hace que los líderes se comporten en formas que motivan e inspiran a los que los rodean, al tiempo que proporcionan a sus seguidores un modelo desafiante y de crecimiento que incrementa el espíritu de cuerpo o adhesión al grupo, su optimismo y entusiasmo. Los seguidores logran tener visiones de futuros alternativos, atractivos y optimistas, y se muestran más comprometidos con los objetivos y con la visión común. Estimulación intelectual de los seguidores, que redoblan esfuerzos por ser innovadores y creativos, cuestionando supuestos, replanteando problemas y aproximándose a situaciones conocidas, en formas novedosas. Los líderes no permiten críticas públicas ante errores cometidos por los seguidores, quienes son invitados al proceso de resolución de problemas y a aportar nuevas soluciones creativas. Consideración individual de los seguidores, por parte de los líderes que atienden a las diferencias individuales y a sus necesidades específicas, actuando como mentores o coach. Los seguidores pueden de esta forma alcanzar niveles cada vez mayores de potencial y desarrollo. Las diferencias individuales se reconocen, y se trabajan bajo la forma de necesidades y deseos, y de aceptación de diferencias. La consideración individual también es puesta en práctica al crear nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de soporte y sostén.

Según Little (1997) las organizaciones más exitosas en las transformaciones de sus sistemas de liderazgo contarían con características distintivas. Por una parte habrían podido articular sus expectativas de evolución en términos de nuevos sistemas y procesos, habrían considerado las necesidades de los individuos de todos los niveles, involucrando a las personas afectadas en el proceso de cambio, incluyendo sus ideas, inquietudes y aspiraciones como parte del proceso mismo, y con la intención de generar cambios en la forma misma de operar. Y habrían convertido el proceso de cambio en algo valioso y deseado, motivando a los individuos para operar de acuerdo con los nuevos requerimientos del sistema transformado. Las organizaciones más exitosas habrían provisto la educación necesaria para cambiar, en lugar de asumir que las personas saben cómo hacerlo, y habrían llegado a la conclusión de que necesitaban reemplazar viejos sistemas e invirtieron tiempo y recursos tanto en la creación de nuevos sistemas como en la forma de retirar los viejos sistemas de la operación diaria de la organización. Habrían demostrado el coraje de seguir en el rumbo fijado, a pesar de la resistencia al cambio; y habrían sido pacientes, permitiendo la ocurrencia de errores a lo largo del camino. Por otra parte, para Avolio (1997), cada uno de los pasos aquí descritos representa una forma diferente de liderazgo, indispensable para transformar con éxito el sistema mismo de liderazgo de una organización.

10.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La palabra cultura proviene del latín *cultūra* que significa cultivo, agricultura, instrucción. Según el diccionario de la Real Academia Española define un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en un grupo social, etc (Real Academia Española, 2007) En general las definiciones de cultura organizacional coinciden en definirla como un sistema de creencias y valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, y estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización con el fin de dar cumplimiento a la materialización de la visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado (Bass, 1998; Schein, 2006).

Para Kurt Lewin (citado por Newstrom, 1993) el comportamiento de un empleado depende de la interacción entre sus características personales y el ambiente que lo rodea. Para Lewin la cultura social es parte del ambiente, y su estudio ayuda a entender el comportamiento del individuo en ese contexto. El lugar de trabajo o ambiente de trabajo afecta las acciones del empleado a través de los papeles que se le asignen al empleado y el nivel o status que se le otorgue. En este sentido, la cultura organizacional es un factor que determina el comportamiento individual y colectivo. A veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo y, por ser un concepto de sistemas dinámicos, influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización. Likert (1967) estudió a la organización y formuló una teoría de clima organizacional en la cual establece que el comportamiento de los subordinados depende del comportamiento de sus supervisores y de las condiciones organizacionales que los subordinados perciben. Likert afirma que la reacción está determinada por la percepción. El autor establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima: las variables causales, que son variables independientes, orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de este grupo se incluye la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, la competencia y las actitudes. Las variables intermedias, orientadas a medir el estado interno de la organización reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son las que constituyen los procesos organizacionales. Y las variables finales que surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, y que están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia y pérdida

Actualmente clima y cultura organizacional constituyen entidades separadas por lo cual autores más actuales diferencian ambos conceptos, que fueron usados como sinónimos durante décadas (Silva, 1996). Ashforth (1985, citado en Silva, 1996) marcaría que existe una diferencia real entre la cultura vista como asunciones compartidas y el clima visto como percepciones compartidas. El clima sería secundario a la cultura, sería un producto cultural, y la cultura representaría un constructo con mayor profundidad y alcance. Según esta posición existiría un intercambio entre cultura y clima por el cual la cultura „informaría“ al clima, ayudando a que los individuos definan lo que es importante para ellos y le atribuyan significado dentro de la cultura. La cultura influiría así sobre el clima, al influir en el ambiente

del trabajo. En la misma línea de relación entre clima y cultura, Payne y Pugh (1976 citados en Silva, 1996), sin definir que la cultura determina el clima, entienden a éste último como un sistema de creencias generalizadas que contribuye a la coherencia de una cultura y ayuda a guiar su desarrollo. El clima sería como un rasgo de la cultura, como la valoración de los elementos de la cultura en un momento dado. Esta postura, según Silva, mostraría la conexión entre la escuela cognitiva de la cultura y el clima, afirmando que el concepto de cultura tiene alguna equivalencia con el concepto de clima entendido como una forma de competencia adquirida. Esta competencia que el individuo adquiere dentro de la organización es un “mapa cognitivo individual” en el que organiza el complejo mundo de significados extraídos de su experiencia. Esto le permitiría construir expectativas y formas de instrumentación individual dentro de la organización, en base a los comportamientos que debería desarrollar, permitiéndole al individuo acomodarse a las demandas de la vida organizacional y a las interacciones que se producen entre sus miembros.

Según Schein (2006), el concepto de psicología organizacional fue introducido a principios de los años 60 por Hal Leavitt y Bernard Bass en un artículo del *Annual Review of Psychology* y por el mismo Schein y Bass en 1965, con el gran objetivo de separar los elementos de psicología y de sociología que estaban relacionados directamente con el fenómeno organizacional y grupal, del concepto y desarrollo teórico y científico de la psicología industrial, ya madura para ese entonces. Una vez que la psicología organizacional tuvo entidad, su primer paso fue estudiar aspectos del individuo en el contexto de una organización; aspectos que fueron fundamentalmente de tipo psicológico, sin prestar atención a su integración con conceptos provenientes del campo de la sociología. Esto, según Schein (2006), derivó en el profuso cuerpo de investigaciones de las principales universidades de negocios de los Estados Unidos bajo el título de comportamiento organizacional. Sin embargo Schein considera que la influencia de la psicología individual siguió presente en el estudio de la psicología organizacional durante varias décadas más. Según Schein, el comportamiento organizacional se convirtió en una forma de obtener un trato más humano para los empleados, mostrando que podían ser más productivos si eran tratados como adultos, lo cual implicó una etapa de intenso estudio de la productividad y que la comunidad científica retomara el tema de liderazgo y, dentro de éste, del liderazgo carismático. Sin embargo la crítica que hace Schein es que se pasó por alto el estudio de la cultura como aquello lo que le es dado a la organización, como las formas tácitas y compartidas de percibir, pensar y reaccionar, que considera que son las fuerzas más poderosas y estables que operan en las organizaciones. Sus argumentos pretenden demostrar este „olvido“ de la cultura a través de la no existencia de métodos de investigación y medición de la cultura organizacional, criticando un pasaje demasiado rápido a teorías y abstracciones que no provenían de estudios de campo.

La definición de cultura de Katz y Kahn (1995) es la de un cuerpo de suposiciones compartidas de los sujetos, que se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes. Estos autores también plantean que la cultura requiere de instrumentos específicos de medición. Las investigaciones sobre la cultura organizacional para los autores citados se han basado históricamente en métodos cualitativos, con los que se tornaba difícil evaluar la cultura de manera objetiva. Y plantean de allí la necesidad de nuevos y variados instrumentos específicos de medición. Robbins (1999) plantea que la idea de concebir las organizaciones como culturas constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones

eran, en general consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Puede decirse que, al igual que los individuos, las organizaciones tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales, que las organizaciones son más que su estructura, que tanto como los individuos pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras. Según Robbins (op. cit.) los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. Deal y Kennedy (1985, citados en Bass, 1998) ven a la cultura organizacional como “la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones”. Para los autores citados, al ser aprendida, la cultura evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada, si es que llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Definen a la cultura como los patrones aprendidos de conducta, compartidos de una generación hacia la próxima. Estos patrones se expresan como valores y creencias compartidos por todos los miembros de la organización en relación a lo que es bueno, correcto e importante. Para estos autores, para que exista una cultura también se deben compartir historias y rituales que generen ligazones entre los miembros de la organización.

Newstrom y Davis (1993) plantean que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualizan que las organizaciones poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura. La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos. Para estos autores la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. Este planteamiento abarca también la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema y un proceso. Es por ello que, para Newstrom y Davis (op. cit.) la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico. Guiot (1992) considera que la cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y la organización. Para Guiot la cultura brinda una idea de lo que se espera, ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales. En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. Para el citado autor la cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Schein (1991), con el término cultura se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por las organizaciones. Distingue varios niveles de cultura. En el Nivel I incluye patrones de comportamiento organizacional tales como tecnología, arte, patrones visibles y auditivos, que son fáciles de ver pero difíciles de interpretar si no se conocen los otros niveles. En el Nivel II ubica la justificación del comportamiento: cómo explican, justifican y racionalizan las personas lo que

dicen y hacen, y a partir de esto, cómo le dan sentido a las cosas. En el Nivel III Schein ubica a la cultura: las ideas y premisas que gobiernan las justificaciones y comportamientos; el conjunto de premisas importantes que los miembros de la organización comparten en común: creencias, valores y principios internos. Así define supuestos básicos; valores o ideologías; artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías de los niveles superiores de la toma de decisiones de la organización. Para Schein (op. cit.) las posibilidades de cambiar una cultura organizacional varían según el estadio de crecimiento en que se halla cada organización. En la etapa formativa de una empresa, la cultura tiende a ser una fuerza positiva de crecimiento que requiere ser elaborada, desarrollada y articulada. En la adolescencia, el decidir qué elementos requieren ser modificados o preservados constituye uno de los mayores problemas de los directivos. En la fase de madurez y declive, la cultura se suele volver disfuncional y debe sufrir transformaciones en algunas áreas, lo que crea problemas más drásticos a los ejecutivos. El citado autor propone en total once mecanismos que pueden desbloquear una cultura dada. Para emplearlos hay que considerar la etapa del desarrollo de la compañía. En el nacimiento y los primeros años, el cambio se logra por cuatro formas: evolución natural, evolución autodirigida a través de una terapia empresarial, evolución controlada a través de procesos mixtos y revolución controlada a través de terceros. En la adolescencia de la empresa, se puede conseguir la transformación cultural empleando otros cuatro mecanismos: el cambio planificado, la seducción tecnológica, el cambio a través del escándalo o la explosión de mitos y el acrecentamiento, es decir, mediante el enfoque de cada decisión hacia una nueva serie de presunciones. En la madurez conviene recurrir a tres procedimientos: la persuasión coercitiva, la renovación y, finalmente, la reorganización y el renacimiento.

Bass (1991), por su parte, es uno de los investigadores que ha realizado sustanciales aportes al estudio científico de la cultura de las organizaciones, creando herramientas de medición que han luego sustentado su teoría de la cultura transformacional. Bass (1985) define a la cultura organizacional como el pegamento que aglutina a la organización, como una fuente de identidad que perdura a lo largo del tiempo, a través de las tradiciones que sobreviven a los miembros. Identifica, diferencia, define y caracteriza los siguientes tipos de culturas organizacionales, que mide a través de instrumentos específicos. En una cultura organizacional transformacional existe un propósito y un sentido de familia, los compromisos son de largo plazo, los intereses son compartidos con interdependencia por líderes y seguidores (Bass, 1998). Los líderes constituyen los modelos y tienen como objetivo lograr la socialización de los nuevos miembros en la cultura imperante. Sin embargo las normas se reconocen como adaptativas y pueden cambiar junto con otros cambios dentro de la organización. Lo importante es mantenerse focalizados en la visión y la misión de la organización, y vivir los cambios como retos y oportunidades, y no como amenazas. Por otra parte la cultura organizacional transaccional (Bass, 1998) se concentra en los aspectos contractuales, formales, implícitos o explícitos de la relación. Documentos tales como descripción de puesto de trabajo, beneficios, objetivos de corto plazo, son una práctica común en la cual el énfasis está puesto en el costo versus el beneficio de hacer o cumplir, o de no hacer y no cumplir, completamente contingente con los resultados, el rendimiento y el retorno. Es común que en esta cultura se practique el gerenciamiento por excepción y que la cooperación dependa de la habilidad de satisfacer los intereses particulares de cada empleado. En este contexto los líderes, para Bass

(1998), suelen ser negociadores de recursos, donde aspectos como el poder y la política pueden igualar al mérito, y donde no hay mucho espacio para la creatividad, la innovación y el riesgo.

Según Bass (1998), para que una organización pueda ser más transformacional y se puedan llevar a cabo los cambios necesarios en la cultura, es necesario que la alta dirección articule los cambios requeridos, involucrándose directa y profundamente, e introducirlos en las prácticas diarias comenzando por ellos mismos y hacia abajo, hacia los sucesivos niveles organizacionales. Es un cambio por el ejemplo, en consonancia con el rol de modelo del líder transformacional.

Entre los extremos transformacional y transaccional Bass (1998) reconoce matices, basados en el nivel de presencia de liderazgo transformacional y transaccional. Bass y Avolio (Bass, 1998) identifican nueve estilos de organizaciones, que son un modelo de referencia interesante. Para la identificación de los nueve estilos toma tres indicadores cuantitativos de presencia/ausencia de elementos transformacionales y transaccionales. El resultado es una grilla de nueve estilos, que se detallan a continuación.

La cultura predominantemente transformacional o de Madurez es una cultura en la cual la organización permanentemente discute su propósito, visión, valores y cumplimientos. Mantiene un trabajo en equipo muy desarrollado y no cuenta con mecanismos de control, acuerdos ni descripciones detalladas de roles y responsabilidades. El organigrama suele ser „chato“, relativamente de pocos niveles jerárquicos y descentralizados, con toma de decisiones desde las bases, cuyos integrantes son motivados hacia el aporte, el “empowerment” y el compromiso hacia el crecimiento personal y organizacional. En general, estas organizaciones se cuestionan su efectividad en términos de ejecución de procesos, repetibilidad de circuitos, efectividad de ejecución y en todo lo relacionado con procesos de calidad y rendimiento empresarial. Los nuevos integrantes de la organización en su período de ingreso, suelen desorientarse ante la falta de lineamientos concretos y precisos, de documentación de roles y responsabilidades y en definitiva en cuanto a lo que la organización espera de ellos al final del día. Es la organización que premia por el aporte personal, la creatividad, la iniciativa y donde las reglas no se escriben o documentan precisamente en aras de la fluidez, y del mayor aporte posibles. Las empresas de alta creación intelectual suelen estar en este grupo especialmente al inicio de su existencia, donde los valores están más relacionados con el ideal, la creación, el desarrollo de las potencialidades de los integrantes como pasaporte al éxito de la organización. Las empresas fundadas por líderes transformacionales según Kotter y Heskett (citado en Bass 1998) siguen este mismo patrón, que las dota de una alta adaptación al medio, como contraparte de la baja estructuración burocrática.

Según los mencionados autores se encuentran en este grupo a empresas como Wal-Mart, PepsiCo y American Airlines. Kotter y Heskett (citado en Bass 1998) sostienen que “solo las culturas que pueden ayudar a las empresas a anticiparse y adaptarse al cambio estarán asociadas con un rendimiento superior durante largos períodos de tiempo” (Bass, 1998, p. 63). La cultura moderadamente transformacional o altamente desarrollada es inherente a las organizaciones que valoran de alguna manera los acuerdos, intercambios o recompensas por

rendimiento. Por una parte impulsan el esfuerzo adicional, el compromiso y la satisfacción, y por la otra premian por los resultados. Sin caer en lo burocrático, cuentan con herramientas que les permiten contar con negocios previsibles. Según Bass (1998) son las empresas que Kotter y Heskett denominan organizaciones adaptables y en las que ubican como ejemplo a las empresas como Microsoft y Motorola. La cultura de alto contraste, podría describirse como una combinación de liderazgo transformacional con gerenciamiento transaccional con los consecuentes conflictos de visión en el corto plazo (relacionados con recompensas salariales, bonos y etc,) - y los de largo plazo (más relacionados con la organización, el grupo, y la visión de la empresa en el contexto). Estas empresas suelen vivir crisis de decisión, que suelen ser constructivas, buscando los próximos pasos de la organización y dando debates acerca del nivel óptimo o del equilibrio entre: a) la innovación necesaria para alcanzar el mayor éxito y b) la forma tradicional de estructurar el negocio incluyendo prácticas de negocios, procesos y controles. Bass (1998) incluye a las fuerzas militares de elite dentro de este grupo de culturas de alto contraste.

La cultura de poca dirección puede ser descrita como moderadamente transformacional pero con falta de estructuración. Como ejemplos Bass (1998) cita a las empresas de consultoría, en las que varios miembros o socios se unen sin altos compromisos formales y donde cada miembro opera según su criterio profesional personal. El término inglés para este tipo de cultura es *loosely guided*. Las culturas límite son culturas con metas de corto plazo, sin foco en el cumplimiento de objetivos, compromisos ni procedimientos operativos. La empresa es vista como un mercado interno en el cual los individuos deben „posicionarse“ dentro de una estructura vertical clara, con una cadena de comando igualmente clara. Todo se negocia en base a las reglas establecidas y los empleados no son dirigidos ni monitoreados en forma consistente. Estas organizaciones se pierden de optimizar sus recursos y oportunidades, y van bordeando, van sobrellevando con insatisfacciones la forma tradicional, pero sin atreverse ni planificar ningún cambio de fondo. En el mediano plazo estas organizaciones quedan fuera por falta de adaptabilidad al medio. Según Bass (1998) la mayoría de las empresas están dentro de esta categoría. Son las empresas que van hacia el cambio cuando no hay más remedio, y los controles externos ya no están balanceados con el auto control interno. El mercado, las reglamentaciones, los elementos externos al fin son los que obligan al cambio. En cierta forma podríamos decir que se encuentran entre las extremadamente transformacionales y las extremadamente transaccionales. La cultura contractual o pedestre es representativa de organizaciones donde nada ocurre, a menos que sea parte del acuerdo, de la regla, del proceso o del refuerzo. Los miembros evitan asumir cualquier riesgo y no tienen capacidad de cambio y se limitan a situaciones rutinarias, sin compromisos personales ni expectativas de crecimiento, ni siquiera por parte de sus líderes. Si bien existe percepción de estructura y de poder no cuentan con las características de organizaciones realmente burocráticas, quedando todo en esa „sensación de“, en la que todos los miembros pululan según una rutina armada en base a la receta tradicional donde sólo ocurre “si alguien envió el memorándum”. Bass (1998) ubica en esta categoría a las organizaciones de voluntarios, y a las agencias militares que han perdido su sentido de ser.

La cultura tacho de basura, es aquella en la que cada quien procede según su criterio. Está presente en las organizaciones en las que no existe consenso, hay baja cooperación, en las reuniones sólo se tratan temas relevantes en términos personales y las agendas dependen en

definitiva de los asistentes y sus propios problemas. Son organizaciones informales y en general inútiles e inefectivas, confusas, sin propósitos claros ni regulaciones. Bass (1998) ubica a los comités dentro de esta taxonomía.

11. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ESTUDIADA

La descripción de la organización surge como producto de la documentación analizada, de información pública, y de información recabada en las entrevistas realizadas. Se trata de una corporación internacional en el área de tecnología de la información (TIC) que cuenta con 70.000 empleados a nivel mundial, de los cuales 1.200 empleados se encuentran en Latinoamérica, y 110 empleados directos en Argentina. La muestra proviene de un área de la empresa que representa aproximadamente el 50% del negocio local principal, y cuenta con 50 empleados directos. La organización global contempla en su estructura un máximo de nueve (9) niveles jerárquicos entre el nivel ejecutivo más alto o de mayor responsabilidad - CEO en su sigla en inglés- y un empleado sin personal a cargo. La estructura local tiene como máximo cuatro (4) niveles de jerarquía entre la posición de director y un empleado sin personal a cargo. Cuenta con los elementos organizacionales clave, altamente comunicados a toda la estructura de tal manera de elevar el compromiso personal y grupal a lo largo del tiempo. Esto incluye:

Valores. Seis valores que deben ser compartidos por todos los integrantes, y cuya falla en el cumplimiento implicaría la desvinculación de la organización local y global. Incluye valores tales como integridad, honestidad y autocrítica. Los valores son entendidos como “el conjunto de creencias que manejan el comportamiento” y que apoyan sustantivamente el cumplimiento de la misión de la organización. Misión. Cada organización tiene una razón de ser, una misión que motiva sus acciones. El caso observado reconoce la misión como una respuesta directa a las preguntas “¿Por que existes? ¿Cuál es tu propósito en el mundo? ¿Qué es lo que más quieres alcanzar en esta corporación?”. La organización impulsa la convicción de que para poder cumplir la misión se requieren habilidades, inteligencia, compromiso y potencial, que se despliegan en forma personal y entre todas las personas que conforman la organización. Principios. En el caso observado los principios son los unificadores de las estrategias de negocios de todas las áreas en todo el mundo. Son los elementos que ayudan a cumplir con la misión. Los principios incluyen conceptos como “grandes personas haciendo grandes cosas” y “liderazgo tecnológico innovador y responsable” entre otros. Competencias. Cada posición dentro de la organización cuenta con una descripción clara de rol, responsabilidades y alcances. El rol se encuentra detallado en términos de responsabilidades, resultados, competencias requeridas y nivel de cada una de las mismas. Las competencias se encuentran agrupadas en competencias gerenciales y competencias profesionales. Cada categoría cuenta con competencias sub agrupadas por afinidad, en conjuntos como por ejemplo competencias de liderazgo dentro del grupo gerencial. El grupo de competencias de liderazgo está organizado en cuatro áreas, que incluyen a las áreas de Constructor y de Conductor. Cada área incluye a las competencias específicas que en estos ejemplos pueden ser „Construir organizaciones, Equipos y Personas” o „Impacto e Influencia“. Otro subgrupo dentro del grupo gerencial, es el de las competencias gerenciales propiamente dichas, que incluyen competencias específicas tales como “Desarrollo de Personal” y “Optimización de Recursos”.

Por otro lado, un grupo de competencias profesionales las agrupa por área funcional, en marketing, servicios, etc. siendo a modo de ejemplo una competencia específica dentro del área de servicios la de „Solución Analítica de Problemas“. En el caso observado, las competencias son un componente fundamental del plan de desarrollo personal que cada miembro maneja a lo largo del tiempo. . La organización observada cuenta con una práctica desarrollada de recursos humanos, que incluye planes de carrera, objetivos y compromisos personales periódicos, revisiones de rendimiento o performance personales y periódicas, definiciones de roles y responsabilidades y planes de capacitación. Todo esto inserto dentro del plan de carrera. Estos planes incluyen capacitación gerencial a través de cursos y talleres, y también a través de modalidades de coaching y de mentoring. Pudimos conocer la existencia de una curricula de capacitación en temas de liderazgo, desarrollada para gerentes de mandos medios. Dicha capacitación tendría la forma de talleres de liderazgo que utilizarían como base el modelo teórico situacional de Hershey y Blanchard. La duración de esta capacitación sería de tres días completos, en idioma inglés, y el lugar de la misma sería la casa central de la organización, sita en Estados Unidos de Norteamérica. Parece interesante resaltar que al final del entrenamiento los participantes reciben el libro de Hershey y Blanchard como material de consulta. La parte práctica del taller giraría alrededor del ejemplo de la película Karate Kid, en la evolución de la relación entre el maestro y el alumno. El foco se pondría en el manejo situacional del maestro que va enseñando, transfiriendo conocimiento y experiencia en base a la madurez progresiva del alumno. Este entrenamiento estuvo vigente hasta el año 2004, según pudo conocerse a través de la experiencia personal de uno de los encuestados. También cuentan con una práctica de negocios que incluye planes de negocios periódicos y controles y revisiones de negocios también periódicas.

La organización cuenta con áreas de desarrollo público, o áreas de ciudadanía, cuya misión es realizar actividades de impacto comunitario para ayudar a achicar la brecha tecnológica especialmente en las áreas menos favorecidas. Estas actividades incluyen provisión general de tecnología informática a escuelas del primer y segundo cordón del área del Gran Buenos Aires, planes de becas tanto secundarias como universitarias, aportes para proyectos de investigación universitaria, donaciones y muchas más, todas ellas referidas al desarrollo de las capacidades personales a través de las TIC. Se ha observado una organización con vasta dedicación de recursos hacia el área de recursos humanos, desarrollo de capacidades técnicas y de habilidades y competencias individuales e interpersonales. Todo ello profundamente inscrito en la cultura y el idioma común observados. A modo de observaciones personales es posible comentar el uso de un idioma común y de una jerga corporativa, propios de la organización, la expresión de adhesión a los valores y cultura o modo de ser y hacer dentro de la organización, así como un fuerte sentido de pertenencia e individualidad. Se han observado elementos de identificación de las personas con aspectos de la organización, tales como alta autoestima por identificación con la imagen social de la empresa. También se han recogido comentarios personales que permiten pensar en situaciones de dependencia hacia la organización como por ejemplo miedos de dejar de pertenecer. Si bien todo esto formaría parte de una investigación posterior, se menciona debido a la intensidad de los fenómenos observados, y al hecho de que la organización muestra una cultura clara, conocida y compartida.

12. RESULTADOS

La cultura organizacional de la empresa observada es la cultura Moderadamente Transformacional.

Para obtener este resultado se han procesado los cuestionarios Organizational Description Questionnaire (ODQ) en varias etapas: i) cálculo de la cultura transformacional de cada individuo, sumando los ítems pares de cada cuestionario individual, ii) cálculo de la cultura transaccional de cada individuo, sumando los ítems impares de cada cuestionario individual iii) cálculo de la cultura transformacional de la muestra, calculando la media de cultura transformacional de todos los individuos, iv) cálculo de la cultura transaccional de la muestra, calculando la media de cultura transaccional de todos los individuos y finalmente v) determinación de la cultura organizacional. Los dos resultados obtenidos fueron: una media de 11,95 (DS 2,9) para la cultura transformacional y una media 6,238 (DS 2.0) para la cultura transaccional. Estos valores permitieron identificar un cuadrante dentro del modelo de Bass, utilizando para ello rangos preestablecidos de puntuación propios del instrumento, que indica el tipo de cultura organizacional. En el caso de la organización estudiada el cuadrante en el cual convergen los valores es el de la cultura Moderadamente Transformacional, también denominada cultura Altamente Desarrollada. A continuación se muestra la ubicación de este tipo de cultura en el modelo de Bass:

Figura 1. Tipos de culturas, Bass (1990)

Puntajes Medios Cultura Transformacional

Bajo

1 Predominantemente Transformacional

4 Con poca Dirección

7 Tacho de Basura

Medio

2 Moderadamente Transformacional (11,95 y 6,238)

5 Límite

8 Moderadamente Transaccional

Alto

3 Alto contraste

6 Contractual

9 Moderadamente Transaccional

Puntajes Medios Cultura Transformacional.

Alto

- 1 Predominantemente Transformacional
- 2 Moderadamente Transformacional (11,95 y 6,238)
- 3 Alto contraste

Medio

- 4 Con poca Dirección
- 5 Límite
- 6 Contractual

Bajo

- 7 Moderadamente Transaccional
- 8 Tacho de Basura
- 9 Moderadamente Transaccional

A partir de este resultado se desprendería que la organización estudiada valoraría los acuerdos, buscaría un fuerte compromiso de los individuos y a la vez brindaría elementos para la obtención de satisfacción. Sería una organización con normas y procesos suficientes para ser previsible, buscando el mismo tiempo evitar la burocracia; buscaría que los individuos realicen esfuerzos adicionales más allá de lo prescrito por cada rol y, a la vez, premiarían sus resultados. Una organización flexible. Los valores de cultura organizacional obtenidos con el ODQ corroborarían las observaciones realizadas, así como la información documental recabada en relación con este caso. Durante la investigación la autora de este trabajo de integración final ha podido participar en reuniones usuales de negocios en las cuales ha podido observar la existencia de una práctica consistente, con procedimientos, políticas, hechas por personas responsables por la ejecución y tiempos asociados. A la vez ha observado consistentemente flexibilidad y agilidad, tanto para identificación de factores de distorsión o riesgo, como para la toma de decisiones hacia la modificación de normas o procesos tendiente a mejorar - eliminando o morigerando - los factores de distorsión. Esta flexibilidad para tener,

mantener y practicar normas y a la vez mantener un ejercicio vigilante para detectar áreas de mejora es un ejemplo de la cultura flexible. En relación con el liderazgo, el cuestionario CELID permite obtener una puntuación para cada estilo según el modelo de Bass (1985). Cada puntuación se transforma posteriormente a un percentil o puntuación transformada utilizando para ello el baremo adaptado por Castro Solano, Nader y Casullo (2004). El instrumento utiliza los percentiles 25 y 75 como percentiles de corte. Las puntuaciones inferiores al 25 indican habilidades pobres de liderazgo en relación con la dimensión evaluada. Las puntuaciones superiores al percentil 75 indican un dominio alto de las mismas habilidades. Las puntuaciones entre los percentiles 25 y 75 indican un dominio claro, siendo el percentil 50 el valor medio.

Los cuestionarios CELID procesados dan como resultado la predominancia del estilo de liderazgo transformacional, mostrando líderes con habilidades de estimulación intelectual, inspiración, consideración y carisma por encima de la media, ubicándose en el percentil 75. El liderazgo transaccional se ubicó por su parte en el percentil 25. Dentro de las dimensiones de este estilo de liderazgo el líder tendría mejor manejo de los mecanismos de Recompensa Contingente (ubicado en el percentil 50) que habilidades de Dirección por Excepción (ubicadas en el percentil 25). Para obtener los percentiles, a través de los que se evalúa el estilo de liderazgo en el cuestionario CELID, ha realizado el cálculo en dos etapas. Primero se ha evaluado cada individuo. Para ello se han contabilizando las respuestas a cada pregunta asociada con cada dimensión, sumando las respuestas de cada dimensión y obteniendo su media estadística. Hemos ubicado cada media en los baremos del CELID adaptados por Castro Solano, Nader y Casullo (2004) lo cual nos ha permitido obtener el percentil de cada individuo en cada dimensión asociada tanto al liderazgo transformacional como al liderazgo transaccional. Luego se ha determinado el nivel de liderazgo transformacional de cada individuo calculando la media de las dimensiones que lo componen. Esto es, obteniendo la media las dimensiones de Carisma, Estimulación Intelectual, Inspiración y Consideración. El cálculo obtenido se ha convertido a su correspondiente percentil a través del mismo baremo. Se ha seguido el mismo procedimiento para cada dimensión del liderazgo transaccional, luego de lo cual se ha calculado el liderazgo transaccional utilizando la media de sus dimensiones (Recompensa Contingente y Dirección por Excepción). Nuevamente según el procedimiento anterior se ha convertido dicho valor en el percentil asociado al liderazgo transaccional a partir de su baremo adaptado.

En una segunda etapa, se ha calculado el estilo percibido de liderazgo en la organización. Para realizar este cálculo hemos obtenido la media de cada dimensión, en la organización a partir del cálculo de cada individuo. Esto es, la puntuación de carisma ha sido el resultado de la media de todas las puntuaciones de carisma de los cuestionarios procesados. En la tabla inferior podemos observar las puntuaciones brutas y transformadas de cada dimensión así como los valores asociados al liderazgo transformacional y al liderazgo transaccional.

Tabla 1. Estadísticas Descriptivas – CELID y dimensiones individuales

Carisma N 21 Mínimo 1,8 Máximo 5,0 Puntuación Promedio o bruta (Media) 4.214.Desvío Estándar 0.795 Puntuación transformada o Percentil 75.

Estimulación intelectual N 21 Mínimo 2.1 Máximo 5,0 Puntuación Promedio o bruta (Media) 4.061.Desvío Estándar 0.746 Puntuación transformada o Percentil 75.

Inspiración N 21 Mínimo 1,0 Máximo 5,0 Puntuación Promedio o bruta (Media) 3.889.Desvío Estándar 0.967 Puntuación transformada o Percentil 75.

Consideración N 21 Mínimo 2.7 Máximo 5,0 Puntuación Promedio o bruta (Media) 4.679.Desvío Estándar 0.625 Puntuación transformada o Percentil 75.

CELID Transformacional N 21 Mínimo 2,1 Máximo 5,0 Puntuación Promedio o bruta (Media) 4.870.Desvío Estándar 0.678 Puntuación transformada o Percentil 75.

Recompensa Contingente N 21 Mínimo 1,8 Máximo 5,0 Puntuación Promedio o bruta (Media) 3.190 Desvío Estándar 0.845 Puntuación transformada o Percentil 50.

Dirección por Excepción N 21 Mínimo 1,8 Máximo 4,3 Puntuación Promedio o bruta (Media) 3.222.Desvío Estándar 0.735 Puntuación transformada o Percentil 25.

CELID Transaccional N 21 Mínimo 2,0 Máximo 4,0 Puntuación Promedio o bruta (Media) 2.976.Desvío Estándar 0.505 Puntuación transformada o Percentil 25.

Los valores obtenidos a partir de los instrumentos corroborarían la información relevada durante la investigación a partir de las entrevistas realizadas al director y gerente de la organización, incluidas en los anexos 1 y 2. El estilo de liderazgo de los mandos medios o gerentes promovería el cambio y la innovación, buscando que los seguidores vayan más allá de lo prescrito por su descripción de cargo, acompañando ese movimiento de cambio e innovación.

Esto estaría a su vez reflejado en la cultura organizacional a través de los mecanismos de medición de rendimiento, en los cuales se incluirían objetivos más allá de lo especificado por el cargo. Hemos podido observar una hoja de objetivos anuales en la cual se encontraban objetivos cuantificados relacionados con el área de negocios del individuo en cuestión, acompañados por un objetivo especial, del estilo “detectar un proyecto especial de mejora, presentar propuesta de trabajo y lograr su aceptación” como parte del proceso de medición del aporte personal y de compromiso hacia la organización.

Por otro lado, se desprende de la entrevista incluida en el Anexo 2 la existencia de un momento de cambio en el cual la organización se habría volcado hacia la formalización de roles, procesos de negocios, inclusive modificando el esquema de retribución salarial, que es un elemento del esquema transaccional. El gerente medio utilizaría de esta forma los recursos transaccionales disponibles para mantener el nivel de rendimiento de su personal y darle estabilidad o previsibilidad al negocio. De la entrevista con el director, incluida en el anexo 1, se desprende por otro lado la preocupación por impactar en una cultura de superación de los individuos, de crecimiento integral del sujeto que lleve asociado el crecimiento de la

organización. El director mencionó una serie de programas desarrollados para ayudar a elevar el „nivel de conciencia“, según él mismo refiriera, de los miembros de la organización en relación consigo mismos, a través de herramientas de análisis personal que les permitan entender el impacto que como individuos tienen en el grupo, detectar áreas de conflicto y mejora, y buscar objetivos de largo plazo, de superación personal. El perfil del director se mostraba marcadamente transformacional en su lenguaje, y en las evidencias que aportó a lo largo de la entrevista.

Este tipo de actividades “más transformacionales” fueron mencionadas en la entrevista incluida en el anexo 2, al gerente de negocio. A diferencia de la anterior, en esta segunda entrevista se mostraron aspectos transformacionales así como transaccionales. Entre los aspectos transformacionales se mencionan la habilidad de los gerentes por lograr un proceso de aporte individual y de innovación por parte de sus subordinados, y los relatos por los cuales los subordinados aportaban consistentemente más de lo que les era formalmente requerido, realizando esfuerzos y aportes adicionales, en un ambiente que define como de cierta „mística“. En la misma entrevista habló también de elementos como retribución, definición de roles, y la capacitación de los gerentes bajo el modelo de Hershey y Blanchard, estableciendo una clara diferencia en estilo con el director o CEO arriba citado.

13. CONCLUSIONES

El mercado de tecnología (TIC) tiene un ciclo de negocio que comienza con altas inversiones en investigación y desarrollo que dan como resultado avances en tecnología y nuevos productos basados en esas tecnologías. Una vez que los nuevos productos están disponibles en el mercado se inicia su ciclo de comercialización, que debe ser lo suficientemente rápido para poder capitalizar la inversión realizada, dada la alta dinámica del mercado tecnológico. Esto es, el producto debe consumirse en la mayor cantidad posible y en el menor tiempo posible para justificar la re-inversión en investigación. Se trata de un juego de equilibrio entre el corto y el largo plazo, donde cada parte juega un rol decisivo para el éxito. Los individuos son los elementos clave en este tipo de organizaciones. El hecho de que el rol que cumplen este tipo de organizaciones es el rol de innovadores y líderes de mercado convertiría a conceptos como el tipo de liderazgo aplicado, el tipo de cultura organizacional fomentada y las políticas de motivación de los miembros, en los pilares sobre los cuales podría apoyarse una organización con fuerte componente de propiedad intelectual. Este Trabajo de Integración Final consistió en observar una de estas empresas de tecnología y creación de valor intelectual, que sostiene un rol protagónico frente al mercado y a la competencia; y que lo ha mantenido por lo menos durante los últimos quince años. La organización estudiada busca mantener su posición de liderazgo a través del desarrollo del potencial de los empleados y a través de sistemas y procesos internos que incluyen planes estructurados de remuneración, beneficios y procesos estructurados de ventas entre otros.

El estudio del caso ha permitido confirmar el hecho de que la cultura organizacional es única para cada caso – como dirían Newstrom y Davis (1993) tan singular como las huellas digitales.

Que es el resultado de la interacción entre factores externos ambientales y factores internos organizacionales (Kurt Lewin citado en Newstrom, 1997; Robbins, 1999) y que está compuesta por normas, valores, lenguaje, historias y tradiciones compartidas (Bass, 1985; Deal & Kennedy citados en Bass, 1998; Katz & Kahn, 1995; Schein, 1991). A lo largo de la investigación hemos procesado información de tipo estadístico (procesamiento de cuestionarios), análisis documental y entrevistas con líderes. Estadísticamente, el estilo de liderazgo predominante en la organización estudiada es el estilo transformacional, y la cultura organizacional medida es moderadamente transformacional. La evidencia no estadística nos permitió confirmar dichos resultados. En base a la información cualitativa podríamos inferir que en esta organización, al igual que en la mayoría, según refiere Avolio (1997), el liderazgo transformacional estaría más presente en los altos niveles directivos y en proceso de avanzar hacia niveles jerárquicos inferiores. El hecho de que los mandos medios hayan recibido capacitación gerencial basada en el modelo de Hershey y Blanchard es un elemento de confirmación de la decisión de sostener de alguna forma un modelo transaccional con niveles de comportamiento basados en la tarea y otros basados en las relaciones. El desarrollo de políticas, procesos, sistemas y herramientas de gestión apoyan también esta decisión. La capacitación para gerentes basada en el modelo Hershey y Blanchard ha nutrido el lenguaje de los gerentes al punto de incluir algunos de sus conceptos en el idioma común de la cultura de esta organización.

Podría relacionarse la práctica basada en el modelo citado con los valores transaccionales reflejados en los resultados estadísticos del ODQ. La existencia de un plan de carrera –definido por Bass (1998) como un elemento transaccional - y de un plan de capacitación de gerentes y líderes, ambos mencionados en la entrevista a un gerente, para que puedan entender las demandas, tratar de superar las restricciones y reconocer las oportunidades de cada seguidor, así como las suyas propias, también daría cuenta de la presencia de los elementos de este modelo.

Por otra parte, la historia de proyectos impulsados por la alta dirección buscando el desarrollo personal de los miembros de la organización, su mayor satisfacción individual, como forma de apoyar el crecimiento de la organización, relatados en la entrevista al director, es un componente transformacional importante. Se acuerda con Bass (1997), en que el liderazgo transformacional es un proceso de influencia en el cual los líderes modifican la percepción de los subordinados en relación a lo que es importante, y los apoyan para que se vean a sí mismos y a las oportunidades y retos de su propio entorno de maneras diferentes y nuevas. Al convencer a los seguidores de perseguir nuevos niveles de potencial y nuevos niveles de estándares éticos en realidad estarían generando crecimiento y rendimiento organizacional sostenible en el tiempo. En esta organización, los líderes buscarían transformar a los seguidores haciéndolos más conscientes de la importancia y el valor de los resultados de su tarea, y los inducirían a trascender el interés personal en beneficio de la organización. Los seguidores sentirían así confianza y respeto por el líder y serían motivados a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos. Como resultado encontraríamos a una organización que busca el equilibrio entre planes y objetivos de corto plazo (transaccionales) y un acuerdo empresa-individuo de largo plazo, con una fuerte inversión en desarrollo de recursos humanos y una cultura que busca el aporte creativo y ético así como el despliegue del potencial de sus miembros. Este caso constituiría una organización con capacidad de adaptación, con presencia de elementos transaccionales y transformacionales.

Los líderes se identificarían principalmente con un líder inspirador, que impulsa activamente una visión de futuro (Inspiración es el puntaje más alto de todas las tomas), motivador, que presenta retos intelectuales y de resolución creativa de problemas (puntaje alto de estimulación intelectual), que busca el desarrollo de sus recursos humanos y los estimula hacia el crecimiento con un modelo de gerenciamiento más personalizado. Los seguidores por su parte reconocerían al líder inspirador, aunque con alguna presencia de dirección por excepción. En la información obtenida de la alta dirección se ven reflejados los comentarios de Schein (2006), que indica que quizá lo único realmente importante que hagan los líderes sea crear y conducir la cultura de sus organizaciones y su talento lo constituya su habilidad para trabajar con la cultura. El caso nos ha permitido confirmar que la cultura organizacional está presente en todas las funciones y acciones que se realizan en su interior. Que determina la forma cómo funciona una organización y por lo tanto se refleja en todos sus resultados: estrategias, estructuras, sistemas, procesos, que puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede cambiar. El caso también permitió confirmar que el liderazgo no es lineal, sino que existen otras variables que inciden sobre el tipo de líder. Cultura y liderazgo interactúan y se influyen mutuamente. Los líderes crean normas, valores y comportamientos dentro de una cultura, y la cultura por ejemplo favorece o limita el desarrollo del liderazgo (Bass, 1985). Se considera que sería interesante avanzar en profundidad hacia una mayor comprensión del caso. Para ello se propone:

- i. Ampliar la muestra a otras unidades de negocio de la organización. Esto permitiría confirmar estos resultados y contar con una base mayor para cálculos estadísticos significativos.
- ii. Ampliar la muestra a otras geografías, y entender cuál puede ser el impacto de la cultura organizacional en relación con diferentes idiosincrasias geográficas.
- iii. Realizar un análisis más exhaustivo en relación a las mediciones en líderes y seguidores que, por escasez de muestra se han realizado superficialmente en el presente trabajo.

El liderazgo está impactado por el contexto, que es determinante de ciertos comportamientos del líder en relación con sus seguidores, en formas que no han sido evaluadas en el presente estudio. La mayoría de los autores que se han consultado, coinciden en que los instrumentos utilizados no incluyen el contexto como variable importante de análisis. En entornos altamente competitivos y dinámicos, como es la industria de las TIC, el contexto determina respuestas, impacta en los niveles de riesgo que manejan los líderes y, por lo tanto, en políticas comerciales concretas que redundan en el rendimiento empresario, cerrando un ciclo conocido como dinero-dinero. Se considera que sería importante poder detectar algunos instrumentos de medición para este fin, y complementar el presente estudio con el análisis del liderazgo bajo esta variable. Si bien no se cuenta con mediciones anteriores que permitieran realizar un estudio longitudinal en relación a la evolución de la cultura y el liderazgo en - a modo de ejemplo - los últimos 15 años, se pudo acceder a información tal como documentos con una antigüedad no superior a los 5 años, y entrevistas personales, que nos inducirían a plantearnos una nueva hipótesis de estudio: la cultura de la organización evaluada ha evolucionado de una cultura predominantemente transformacional hacia una cultura moderadamente transformacional. Esto es, de más transformacional a menos transformacional. Si esta hipótesis resultara cierta, quizá sería posible avanzar hacia la

pregunta de si el próximo estadio sería el de una cultura predominantemente transaccional en los próximos - a modo de ejemplo - 10 años, pendulando desde un extremo de la cultura transformacional hacia el otro extremo de cultura transaccional, aún en este mercado de tecnología y de propiedad intelectual.

14. BIBLIOGRAFIA

Avolio, B, Sosik, Jung y Berson. (1999). Leadership Models, Methods and Applications. Estados Unidos: Academy of Leadership Press.

Avolio, B. (1997). The great leadership migration to a full range leadership development system, en KLSP transformational leadership, working papers. Estados Unidos: Academy of Leadership Press. Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectation. Nueva York: Free Press Bass, B. M. (1990). Leadership and performance beyond expectations. Nueva York: Free Press. Bass, B. M. (1997). The Ethics of Transformational Leadership, KLSP transformational leadership , working papers, Estados Unidos: Academy of Leadership Press.

Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: industry, military and educational impact. Hillsdale: Erlbaum.

Castro Solano, A., Nader, M., Casullo, M. (2004). La Evaluación de los Estilos de Liderazgo en Población Civil y Militar Argentina. Un estudio con el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio, Revista de Psicología, Ed. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. V 22, 65-88. ISSN 0254-9247.

Castro Solano, A. (2007). Teoría y Evaluación de Liderazgo. Buenos Aires: Paidós. Castro Solano, A., Nader, M. (2005). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional percibida. Un estudio comparativo en población civil y militar. Boletín de Psicología, 82, 45-63, 2005.

Couto, R. (1997). Introduction, KLSP transformational leadership, working papers. Estados Unidos: Academy of Leadership Press. Cuadrado I., Molero F., y Navas M, (2002). El liderazgo en Hombres y Mujeres: Diferencias en Estilos de Liderazgo, Relaciones Entre Estilos y Predoectores de Variables de Resultado Organizacional. Publicación Acción Psicológica 2003 Vol 2, n° 2, Pag. 115. De Board, R. (1997). El psicoanálisis de las organizaciones. Buenos Aires: Paidós.

Epitropaki, O. (2005). Transformational Leadership. Institute of Work Psychology. University of Sheffield.

Guiot, J. (1992). Diseño de la Organización. Bogotá: Legis. Hershey P, Blanchard K & Johnson D. (1998). Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. Nueva York: Prentice Hall. House y Aditya. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?, Journal of Management, June 1997 v23 n3, pag 409, Jai Press Inc.

Intel 2007, recuperado el 19 de agosto de 2007 de <http://www.intel.com/cd/corporate/techtrends/emea/spa/209840.htm>. Katz y Kahn. (1995). Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas. Kotler, P. (1999). Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets. Nueva York: Free Press. Likert, R. (1967). La organización humana. New York: McGraw-Hill. Little, A. (1997). Managing Organizational Change: How Leading Organizations are Meeting the Challenges, KLSP transformational leadership, working papers, Estados Unidos: Academy of Leadership Press. López Zafra, E. (1998). Liderazgo carismático: utilizando niveles de análisis para la comprensión de la relación carismática. Tesis Doctoral, Madrid: UNED. Newstrom J. y Davis K. (1993). Comportamiento

Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill. Real Academia Española (2007). Diccionario de la Real Academia Española, 2007, recuperado de www.rae.es.

Research Microsoft 2007, recuperado el 19 de agosto de 2007 de http://research.microsoft.com/~gray/Moore_Law.html. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava edición. México, D.F.: Prentice Hall. Schein, E. (1991). Psicología de la Organización. México: Prentice-Hall. Schein, E. (2006). Culture: the missing concept in organization studies. (40th Anniversary Issue). Administrative Science Quarterly 41.n2 (June 1996): 229(12). InfoTrac OneFile. Thomson Gale. Universidad de Palermo. 12 July 2006.

Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones. Teoría, Método e Intervenciones. Contexto de definición del clima organizacional. Madrid: EUB. Silvester, J. Neil R. y Patterson, F. (2006). Organizational culture change: an inter-group attributional analysis, Journal of Occupational and Organizational Psychology 72.1 (March 1999): 1(2). InfoTrac OneFile. - Thomson Gale. Universidad de Palermo. 12 July 2006.

ANEXO 1 – ENTREVISTA AL DR. A.

Entrevista 1. Entrevistado: Director Regional.,

Dr A. Duración: aproximadamente 75 minutos

Lugar: su oficina.

Las notas fueron elaboradas a posteriori de la misma. IZ: Buen día, A. ER: Buen día, Inés. Pasá, pasá. (Se realiza la introducción al tema de la pasantía y al interés en contar con su visión en relación con el tema de liderazgo).

Inés, vos sabés que en esta empresa el tema del liderazgo es un tema fundamental que tiene que ver con el crecimiento de la organización y también del negocio. En ese sentido –y no voy a explayarme en temas que ya conocés – la práctica de recursos humanos de nuestra empresa tiene claros objetivos de capacitación entendiéndose cursos por un lado y de desarrollo de habilidades a través de los esquemas formales de RRHH de coaching y de aprendizaje entre pares por el otro. Todo esto responde a la profunda convicción de que el crecimiento grupal es una consecuencia del crecimiento individual. Y si esta empresa es y pretende seguir siendo líder en el mercado tecnológico hay pocas cosas que debe tener muy claras y mantener sin cambios en el tiempo. Una de ellas es la importancia fundamental de las personas. Estamos en una industria de propiedad intelectual y el producto que fabricamos es en cierto modo un intangible. Contar con los mejores profesionales en desarrollo de tecnología es fundamental. Pero la posición de liderazgo en el mercado es el resultado de un trabajo orgánico, de toda la organización. Que cada persona lidere su propio trabajo, que tenga un “empowerment” claro y definido es parte de nuestra forma de hacer negocios. Todos y cada uno de nosotros hacemos la diferencia.

Todo eso está bien, y en cierta forma nos viene dado. Yo he estado participando más directamente en conversaciones con CEOs de otras empresas importantes y me he encontrado con la visión de necesidad de la importancia de desarrollar la expansión de los estados de conciencia de una organización. IZ: Podrías explicarte un poco más sobre ese tema, por favor?

ER: Seguro. Todas las empresas, pero especialmente las empresas líderes, deben mantener una posición ética acerca del impacto de las prácticas de negocios en el contexto social general. Preguntarse cuánto y qué impacto tiene en la sociedad -argentina en nuestro caso - una empresa como Telecom o un banco, o una empresa de tecnología como la nuestra Esta posición de responsabilidad ciudadana se refleja en las actividades de tipo institucional y en sectores específicos de la sociedad que cada empresa realiza o debería realizar. Dependen de cada una, desde sus visiones y sus recursos. En ese sentido es muy importante que el empresariado en general y la comunidad de CEOs apoye la gestión ética y responsable. Esto solo puede ocurrir como producto directo de los valores de la corporación, de la empresa, o de la PyME. Lo que veo a través de las interacciones que te decía, es como que estos temas siguen siendo una inquietud personal de los CEO"s o empresarios por la búsqueda de mecanismos organizacionales que permitan elevar esos niveles de conciencia de la organización, para que no sea necesario articular todo esfuerzo, canalizarlo a través de las estructuras de

responsabilidad ciudadana, sino que la organización misma, una vez elevados sus niveles de conciencia, encuentre la forma a través de todos sus miembros, de lograr y mantener el crecimiento más allá de los límites de la empresa misma. Bueno esta aspiración, que cada vez encuentro en más personas, está compartida como visión pero no tiene eco en respuestas concretas del mercado. Se escuchan preguntas, pero no respuestas, por lo menos no articuladas debajo de una práctica con experiencia. Y por eso algunas organizaciones, como la nuestra buscan sus propias alternativas con programas armados a medida, sin antecedentes similares. Es como que se va haciendo camino por ensayo y error.

Lo que si encuentro es una profusa práctica de desarrollo de prácticas grupales y aún de desarrollo personal que es a lo que acuden muchas organizaciones. Pero no encuentro un modelo que permita desarrollar una visión holística que permitiera entender la dinámica de la organización en su totalidad dentro de un contexto no solo de mercado, sino social y ciudadano. Algunas empresas, cada vez más, la nuestra incluida, impulsan mecanismos de participación de los individuos que las componen, en actividades solidarias y sociales como parte de un plan de la organización que permita incrementar la satisfacción personal y la satisfacción hacia la organización. Eso está muy bien. Es un gran paso adelante. IZ: Y además produce cambios y resultados concretos, hasta donde he podido conocer de casos como el nuestro o de empresas similares. ER: Si. Está todo bien. Y son actividades interesantes. El punto es que al final hay dos conceptos dentro de la práctica organizacional. Están las prácticas de recursos humanos, que te decía al principio, y en las cuales he podido impulsar un desarrollo importante dentro de la subsidiaria. Y están estas eventuales prácticas que impulsen el desarrollo personal de los individuos, dentro de un contexto organizacional. Y aquí entramos en un terreno un poco menos firme. Porque en general el camino de crecimiento personal se asocia con el auto conocimiento. Y aquí permitime referirme a mi propia experiencia, porque vos conocés del tema, y yo más allá de lecturas y de mi terapia, realmente no puedo articular en profundidad. Pero ese camino es personal, y conceptual y realmente pertenece al terreno de la psicología y de otras disciplinas en el crecimiento personal – las que cada uno elija, y yo he probado varias, por eso puedo hablar de los beneficios personales que trae. El tema al que no encuentro respuesta como CEO es cómo usar esas mismas disciplinas dentro de una organización, si es que se puede. No hay nada escrito, o yo no he podido encontrarlo.

Dicho de otra manera, cualquier tipo de terapia ayuda a encontrar las sombras que todos tenemos y traer esos aspectos hacia la luz. Eso es crecimiento personal y es un camino que se inicia por propia voluntad, en la intimidad. Yo hablo de una expansión de los niveles de conciencia, por encima de eso, y de cómo puede hacerse desde una organización. Y en el caso de que esto eventualmente se convirtiera en una práctica, tener en claro el riesgo de toda organización al impulsar al crecimiento personal, a título personal, y que luego la persona termine dejando la organización como parte de su nuevo recorrido o nueva misión personal. Pero eso es parte del juego. IZ: Entiendo que estás no solo interesado en el tema del desarrollo de los niveles de conciencia, y en cómo llevarlo a la práctica dentro de la organización. Mi pregunta apunta a si conseguiste en el mercado algún referente, un alguien que pueda ayudarte a definir y adaptar estos conceptos en un plan concreto. Y lo pregunto porque se que desde hace 3 años estás impulsando actividades, talleres vivenciales y otros, que apuntan hacia el desarrollo de estados de conciencia, como dices, en las personas.

ER: La verdad, debo reconocer la limitación al no haber encontrado modelos que permitan articular concretamente el crecimiento personal con el crecimiento de la organización. No encontré a la fecha cómo puedo hacer para poner a disposición de todas las personas de la organización herramientas de expansión de los niveles de conciencia, siendo que no es un tema grupal sino individual; hacerlo en el contexto de un modelo de organización, y medir los resultados que esto trae en el rendimiento de la empresa. ¿Vos conocés algo así? ¿Existe? Supongo que sí!. Tuve un par de reuniones con J.V., de la consultora Expansión, que inclusive escribió un libro muy interesante de meta aprendizaje, pero siguen siendo variantes del mismo concepto. Entonces empecé a buscar bibliografía y me encontré con autores como Ken Wilberg, del que llevo leídos ya varios libros. Me gusta el modelo de los nueve niveles, me parece muy interesante y en verdad he aplicado bastante a mi vida personal, pero llega un punto en el cual se convierte en una especie de desarrollo espiritual. Y ese es un camino que si bien es más que válido, se escapa del ámbito de lo organizacional, de lo empresarial. Igualmente sigo leyéndolo, aplicándolo y también estudiando. Ahora estoy con una experiencia personal, pero bueno, no viene al caso. Otros autores que me parecieron igualmente muy interesantes, son Jung y Stanislav Grof. Realmente en línea con el paradigma holístico. El tema es que veo la forma de articulación teórico – práctica real, concreta. IZ: Nota: el Ing. A siguió relatando el modelo de Wilberg por unos 15 minutos más. Preguntó acerca de referentes en Argentina de estos temas, y dio por terminada la reunión luego de dos llamados de su secretaria, por otros compromisos pendientes. Se puso a disposición para comentar avances. Estos comentarios están fuertemente alineados con los ensayos de Bass acerca del liderazgo transformacional y su impacto en el rendimiento empresario (Bass, 1998) El Dr. A no había encontrado al momento de la entrevista un grupo de referencia en el mercado local, de tal suerte de poder discutir estas inquietudes con sus pares o CEO's con similares intereses. .

ANEXO 2 – ENTREVISTA AL LIC. B.

Entrevistado: Gerente de canales Lic. B. Duración estipulada: media hora. Introducción: El entrevistado refirió tener una antigüedad de 7 años en la organización. Al ser preguntado por la práctica de liderazgo en la organización, refirió su experiencia personal de este periodo. JG: Empecé en la empresa allá por el año x, cuando la organización contaba con 30.000 empleados a nivel global y 50 a nivel local. Desde que entré pude ver como los demás vivían la organización con una gran mística, que para mí, que venía de una multinacional de servicios profesionales, era una novedad. IZ: Cómo sería eso de mística? Podrías compartir un poco más? JG: Había una visión clara y fuerte que era compartida por todos con mucha intensidad. Esto lograba que las personas, que llamamos contribuyentes individuales, trabajaran más allá de sus responsabilidades, aportando y aprendiendo muy intensamente. Y muy creativamente, porque el reconocimiento a la creatividad era un premio. Ahora las cosas cambiaron, esta es otra empresa, más grande, y necesitamos transitar por las etapas de excelencia operativa, que es otro tema con otras prioridades y componentes. Yo me acuerdo que en esa época, y antes también, un empleado podía trabajar 14 o más horas diarias, los fines de semana, inclusive hasta altas horas de la noche sin que nadie se lo exigiera o se lo pidiera. En general todos trabajábamos más de la cuenta, porque creíamos que éramos parte de una organización muy especial que había contribuido a plasmar el mundo tal como lo vivíamos. Era como pertenecer a un grupo muy selecto que contribuyó a cambiar el mundo. IZ: Dijiste que ahora las cosas cambiaron. En qué te parece que cambiaron"

JG: En esa época los cambios organizacionales eran moneda común. Un año hacías algo, y al siguiente te pasabas a hacer otra cosa nueva, aprendías todo de vuelta, y aportabas todo lo que tenías. El crecimiento se hacía entre todos, y era imparable. Hubo un primer cambio muy importante cuando explotó la burbuja y toda la industria empezó a cambiar. Se empezó a premiar el rendimiento, en base a la visibilidad en el mercado, a la estabilidad en la bolsa y a la valoración de las empresas. Nosotros empezamos a plasmar procesos claros, roles y responsabilidades, alcances, nuevas formas de incentivar al personal, cambiaron los esquemas de retribución, en fin, nos empezamos a convertir en una empresa madura. Los 'viejos' se tuvieron que adaptar o adaptar. Los nuevos entraban a una organización más estándar. Y otros estábamos en el medio, como yo, viendo lo positivo del cambio. IZ: Y ese cambio lo viste como algo planeado, consciente? Te convocaron a ser parte del cambio? JG: Al principio bajaba como una necesidad de cambio, desde los documentos de visión del CEO. Pero no había mucho más que eso, de hecho esa era la queja del mercado. Recuerdo que por esa fecha, cuando tuve oportunidad de viajar a Estados Unidos a la casa central, pude tomar un entrenamiento de liderazgo, que se llamaba creo el "Leadership 101". Pienso que era acorde con los cambios que se querían realizar de pasar de una cultura libre y de mucho aporte personal, muy individualista y muy creativa, que al final del día había hecho crecer el negocio y la industria, a una cultura con procesos y que puede dar visibilidad de sus resultados a todos sus accionistas y al mercado bursátil.

Y bueno, el taller fue muy interesante, por lo menos para mí, porque me enseñó a considerar el nivel de madurez de cada empleado y a cómo adaptar mi rol de gerente en cada caso. Es

como que descubrí que hay una forma de ser gerente según la circunstancia y la madurez de cada persona en cada momento, y descubrir eso fue muy interesante. Y después está lo que vino después, que es una etapa de mas especialización de las estructuras y de los roles, con mayor acompañamiento al desarrollo profesional y especialmente personal. Por ejemplo, hace como tres años que la empresa viene invirtiendo en los cursos de la consultora de desarrollo de niveles de conciencia. Eso me parece único. La verdad, no escuché nada similar en el mercado. O sea, que la creatividad sigue teniendo un espacio muy importante, pero en lugar de ir juntando experiencia horizontal en diferentes áreas del negocio, ahora profundizamos y entendemos mejor las clavijas que mueven el negocio. Eso es parte de ser una empresa madura. IZ: Y dónde quedó la mística, con la que empezamos a conversar?

JG: La mística está ahora tanto o más que antes, pero es distinta. Hoy en día somos conscientes del aporte de la organización al mundo actual. Tenemos programas de responsabilidad ciudadana, hasta tenemos esos programas de aporte personal, de voluntariado, para sentir que vamos más allá de nuestro trabajo que cada vez se especializa más. Lo que hemos hecho en este tiempo es traer y desarrollar directores y gerencia alta con muy buenos skills en desarrollo de personal. La corporación ha desarrollado un fuerte cuerpo alrededor de la misión, la visión, los pilares y los principios. Y ahora la visión es compartida, y esa mística ahora se vive menos emocionalmente, pero más realístamente, más conscientemente como diría A.

Los directores regionales ahora son profesionales que además de mirar el desenvolvimiento del negocio y ser accountable por los resultados tienen como métricas las del clima organizacional, desarrollo individual, de personal, satisfacción de los empleados, de los clientes... Todo eso toma una forma diferente y nos hace ser más conscientes del impacto que tenemos allí afuera, en el mercado y en la sociedad. Es una mística más adulta por decirlo de alguna manera, y que viene de la comprensión de que somos parte de un todo mayor, de una organización que consigue sus objetivos a través del trabajo de muchos, en grupo. Es un valor distinto al del principio, que yo te contaba, donde lo que se premiaba era una excelencia individual, de creatividad, de héroes. Ahora el juego es grupal, de todos. Si alguno no llega, ninguno llega. Y eso hay que sostenerlo desde la dirección, desde las gerencias altas, las medias, y los individuos. Y además, seguir creciendo personalmente, confiando en el aporte que hacemos y llevando una vida lo más balanceada posible.