



**COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO QUE INCIDEN EN EL AMBIENTE  
Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

ENSAYO DE GRADO

PRESENTADO POR  
JENNY ALEXANDRA FIERRO GALVIS  
COD 6501978

PRESENTADO A  
RONY ALEXIS MOSCOSO ALDANA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA  
BOGOTA D.C.  
OCTUBRE 2017

## CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
2. OBJETIVO GENERAL .....	4
3. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	4
4. RESUMEN.....	5
5. ABSTRACT .....	6
6. INTRODUCCIÓN .....	7
7. MARCO TEORICO.....	10
7.1 HISTORIA DEL LIDERAZGO .....	10
7.2 TIPOS DE LIDERAZGO .....	11
7.2.1 Liderazgo autocrático .....	12
7.2.2 Liderazgo democrático .....	12
7.2.3. Liderazgo laissez-faire.....	13
7.2.4. Liderazgo transaccional.....	13
7.2.5 Liderazgo transformacional.....	14
7.3. clima organizacional y su importancia en el liderazgo.....	14
7.4 CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO .....	15
7.4.1 Liderazgo situacional y funcional.....	15
7.4.2 Condiciones necesarias para un buen liderazgo .....	16
7.5 COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO.....	18
7.6 IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO .....	19
7.7 AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN EL LIDERAZGO....	20
7.8 LIDERAZGO PARA EL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	22
8. LA PRACTICA DEL LIDEAZGO EN EL AMBIENTE Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	22
9. COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO QUE PROMUEVEN EL AMBIENTE Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL. ....	27
10. CONCLUSIONES.....	33
11. RECOMENDACIONES .....	34
12. BIBLIOGRAFIA.....	37

## TABLA DE FIGURAS

Ilustración 1 Cultura organizacional en las empresas _____	24
Ilustración 2 Modelo ICEBERG _____	29
Ilustración 3 Clasificación de competencias según su dificultad de detección _____	29

## COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO QUE INCIDEN EN EL AMBIENTE Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo las competencias de liderazgo inciden en el ambiente y la cultura organizacional?

El liderazgo permite que las empresas alcancen un alto nivel de desarrollo, pero es importante contar con líderes altamente formados y comprometidos, por esto la importancia de conocer cuáles son las habilidades y competencias que deben tener para que fomenten un ambiente y cultura organizacional óptima.

### 2. OBJETIVO GENERAL

Identificar las competencias del liderazgo que fomentan y promueven un mejor ambiente y cultura organizacional.

### 3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

A Entender como la práctica del liderazgo incide en el ambiente y cultura organizacional.

B Determinar las competencias del liderazgo que promueven el ambiente y la cultura organizacional.

#### 4. RESUMEN

El liderazgo a lo largo del tiempo, ha tenido gran influencia en el crecimiento de la civilización y a nivel general; ser líder es esencial para cada aspecto de la vida, pero ha tomado más fuerza al interior de las empresas, y hay un sin fin de autores que se han dedicado a estudiar y a hablar de este tema pues entienden que el papel de líder es esencial para el éxito de las empresa y se basa en conocimientos y competencias que son adquiridas en el aprendizaje del rol de los jefes o líderes.

Los cambios en el entorno han obligado a las empresas a adaptarse a nuevos modelos, a nuevas tecnologías pero especialmente a nuevas personas, es por esto que las empresas han tenido que cambiar los modelos de dirección y a infundir nuevos modelos organizacionales que dan una transformación total especialmente a las empresas de dirección burocrática.

Los nuevos líderes se ven frente a nuevos retos y nuevos cambios, debido a esto deben poseer ciertas competencias que le permitan llevar la dirección a su más alto nivel, y por medio de su dirección garantizar que en la organización se viva y se fomente un clima y una cultura organizacional optima y agradable a cada uno de los colaboradores, y con esto lograr el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

Destacando el papel del líder para el crecimiento de la empresa y de cada uno de los colaboradores, es que se determina cuán importante es el papel de estos y que tan importante es que estén altamente comprometidos para llevar a los grupos de trabajo al éxito o al fracaso, a cumplir o no con los objetivos de la compañía.

**Palabras Claves:** Competencias, Lideres, clima organizacional, ambiente organizacional, recurso humano, cultura organizacional, Organización.

## 5. ABSTRACT

Leadership over time, has had great influence in the growth of civilization and at the general level; being a leader is essential for every aspect of life, but it has taken more force inside the companies, and there are endless authors who have dedicated themselves to studying and talking about this subject because they understand that the role of leader is essential for the success of companies and is based on knowledge and skills that are acquired in learning the role of managers or leaders.

Changes in the environment have forced companies to adapt to new models, to new technologies but especially to new people, this is why companies have been forced to change management models and to infuse new organizational models that give a total transformation especially to companies of bureaucratic direction.

New leaders face new challenges and new changes, because of this you must possess certain competencies that allow you to take the leadership to its highest level, and through its leadership ensure that the organization is alive and promoting a climate and an organizational culture that is optimal and pleasing to each of the collaborators, and with this achieve the fulfillment of the objectives set by the company.

Highlighting the role of the leader for the growth of the company and each of the collaborators, is that it determines how important their role is and how important it is that they are highly committed to bring the work groups to success or failure, to comply or not with the company's objectives.

**Keywords:** Competencies, Leaders, organizational climate, organizational environment, human resource, organizational culture, Organization..

## 6. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas buscan ser más competitivas en el mercado, y buscan hacerse más atractivas para que las personas busquen emplearse en las que se consideren las mejores empresas para trabajar, por ello estas compañías buscan y fomentan una cultura organizacional basada en competencias de liderazgo, y es allí donde es vital entender el papel que desempeñan los líderes dentro de las organizaciones y como estos conducen a los equipos de trabajo al cumplimiento de metas propuestas por las mismas empresas.

Es vital identificar componentes importantes al interior de las organizaciones, los dirigentes, jefes o líderes, y los colaboradores o grupos de trabajo, cada uno es necesario e importante para el desarrollo del rol que se le ha designado, pero para un buen desarrollo cada uno necesita unas competencias básicas que le garantice que a la hora de realizar su labor lo haga en pro de un crecimiento personal que conduzca al cumplimiento de objetivos de la empresa.

Los líderes que son los que dinamizan los grupos, las áreas y de más departamentos de la empresa, y que permiten determinar la ruta a seguir de los colaboradores hace que haga un énfasis en las habilidades y competencias que deben tener, para que mejore el ambiente laboral, y así generen una cultura organizacional de compromiso y cumplimiento

Ser líder y tener personas a cargo no es un trabajo muy fácil, ya que esto conlleva a entender que todas las personas son diferentes, tienen roles diferentes, pensamientos diferentes, y es allí donde el líder debe demostrar cada una de estas habilidades adquiridas, para ayudar al crecimiento y cumplimiento de las metas

El ambiente organizacional, puede verse afectado por agentes externos e internos, que afectan positiva o negativamente; las organizaciones deben implementar estrategias

que mitiguen que estos factores para que no conduzcan al camino opuesto al que quiere ir la empresa, por esta razón las empresas deben prestar bastante importancia a la hora de seleccionar su recurso humano desde los jefes/ líderes, hasta las personas que desarrollaran cada una de las labores.

Las empresas que sobresalen fácilmente son aquellas que cuentan con el mejor talento humano, y esto se da cuando las prestan bastante importancia al ambiente y a lo que se le llama como cultura organizacional, cuando las empresas cuentan con una cultura organizacional optima los colaboradores desarrollan capacidades de compromiso y trabajo con pasión, con amor y eso aumenta el desempeño, pues para los trabajadores es agradable realizar su trabajo y realmente hay un propósito personal, pero también un propósito organizacional que se vuelve compartido

El talento humano tiene un papel muy importante ya que estos logran hacer parte de la ruta que quiere la empresa, pero esto se ve detenido cuando las personas que los dirigen no cuentan con las competencias, habilidades y capacidades suficientes de liderazgo, estos pueden detener el crecimiento personal, laboral y profesional de los individuos, es decir que problemas de liderazgo hacen que las personas trabajen con desanimado, por obligación y bajo presión.

El reto de la alta gerencia es adquirir las habilidades suficientes para lograr grupos y organizaciones competitivas, por lo tanto grupos de trabajo comprometidos que vean en sus líderes personas de confianza, que generen empatía, y un sin fin de cualidades donde este sea un modelo en donde los colaboradores se vean reflejados, por ello la importancia de conocer el ambiente en el que se encuentra la empresa, los objetivos la misión, la visión, y lo que esta quiere lograr , tanto a corto como a largo plazo.



El impedimento de que muchas organizaciones no sean exitosas y crezcan, se debe a que no tienen en cuenta el activo más importante que son los colaboradores, es decir prestan poca atención a su bienestar, y sus labores las desarrollan en ambientes poco amigables lo que les genera inestabilidad y desmotivación.

Finalmente se quiere destacar la importancia de los líderes/jefes, y de los colaboradores, como es su interacción, que buscan y como pueden trabajar para que se logre el objetivo de la empresa y fomentar un trabajo en grupo, y así que el ambiente que se genere sea óptimo para que los que hacen parte de la compañía sientan un agrado a la hora de desarrollar sus labores.

## 7. MARCO TEORICO

### 7.1 HISTORIA DEL LIDERAZGO

Desde el principio de los tiempo, se ha visualizado las participación de los líderes en la sociedad, y la importancia de estos para el desarrollo y crecimiento de la civilización, a través de los emperadores, los reyes entre otros, y la forma en como estos desarrollaron un papel de liderazgo que propicio un crecimiento de estas sociedades y de alguna forma crearon diferentes culturas.

Para esta época el nivel jerárquico era de suma importancia para dirigir una gobernación en el pueblo, pues de esto dependía el orden y el cumplimiento de la ley ; con el crecimiento de las civilizaciones, también creció el estudio para el liderazgo, ya que se entendió que el éxito de las grandes civilizaciones se debió a la forma de liderazgo de quienes estuvieron al mando en este tiempo. (Daft, 2006)

“Los seres humanos han probado tipos de inimaginables de técnicas de gestión y de administración y, probablemente, más de un vez; todo aquello susceptible de motivar al pueblo ha sido llevado a la práctica como la mejor manera de conseguirlo.” (Mark, DIEHL Daniel DONNELLY, 2007)

Han existido líderes que conforman un exclusivo grupo de miembros que con técnicas de acuerdo a la época, al año y teniendo en cuenta otras variables, han dirigido a la humanidad, los cuales han sido líderes fuertes que han dejado su marca en la historia como civilizaciones, ciudades, conocimiento y muchas cosas más que le han permitido a la humanidad alcanzar el desarrollo actual.

Grandes filósofos ahondaron en este tema, ya que lograron entender como el liderazgo era clave en todos los aspectos de la vida , es por ello que se evidencio que también fue fundamental en la guerra, según Sun Tzu en su libro en el arte de la guerra , donde explica la forma adecuada y estratégica en que se podía ganar la guerra , con este libro los lideres logran entender las mejores prácticas para adquirir habilidades de planeación dirección y organización y conocimiento que es fundamental cuando se desarrolla un papel gerencial o de liderazgo , e incrementa la sabiduría a la hora de tomar decisiones de las que dependen un grupo de personas. (TZU, 2009)

## 7.2 TIPOS DE LIDERAZGO

"El comportamiento del líder orientado hacia las tareas, proporciona dirección para lograr el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el grupo." (José, 2011)

El enfoque de la operación de la organización requiere líderes con determinadas características ya que entre las necesidades que demandan las organizaciones solamente existe una en común y es que se persigan los objetivos de la organización para que los indicadores productivos sean positivos y muestren siempre una tendencia al alza.

Existen tipos de liderazgo en los que encontramos el democrático, el autocrático y el laissez faire ; el democrático en la mayoría toma las decisiones sin consentimiento, el líder autocrático, toma en cuenta el grupo, y laissez faire tiene una libertad total, este no cuestiona ni controla el trabajo de su grupo. (Estallo, 2010)

### 7.2.1 LIDERAZGO AUTOCRÁTICO

"Líder que suele centralizar la autoridad, dictar los métodos de trabajo, tomar decisiones unilateralmente y limitar la participación de los empleados." (David, 2002)

En ocasiones las organizaciones deben tomar decisiones fuertes para que los procesos retornen a la normalidad, aún más cuando se ven obligados a subir los indicadores después de un liderazgo laissez-faire, esa transición en repetidas ocasiones se necesita alguien con experiencia y carácter fuerte y un liderazgo autocrático es la mejor opción.

### 7.2.2 LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

"Se crea un ambiente que permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y en el diseño de los métodos de trabajo. " (Enrique, 2004)

El liderazgo no solamente funciona en los extremos, donde se hace ver como la figura que está al mando del equipo de trabajo y allá nadie puede llegar o en el otro extremo el que no tiene opción de mando sobre el personal a cargo; existen mucho líderes que se han ganado a su personal a cargo por medio de una actitud amigable y por medio de la participación colectiva al momento de tomar decisiones al mismo tiempo directa o indirectamente le permite a su equipo de trabajo opinar y le da valor a las ideas de su personal, lo que influye positivamente en la labor desempeñada por cada individuo incentivada por la idea que la tarea asignada servirá para hacer crecer la organización de cual él hace parte y lo tienen en cuenta

### 7.2.3. LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE

"Instruido que permaneciera pasivo, que permitiera completa libertad entre el personal para que llegaran a decisiones individuales o de grupo, a no hacer sugerencias ni evaluación de las acciones individuales o de grupo; esto significaba en realidad no ser líder." (Roy, 1969)

La figura del líder tiene una connotación relevante en las organizaciones, la cual busca la dirección de los procesos, la supervisión y al final la evaluación de los mismos. Un líder laissez-faire que a la traducción "Que deje hacer o no intervenga" no es útil para ninguna organización ya que no está generando valor a las operaciones realizadas bajo su liderazgo.

### 7.2.4. LIDERAZGO TRANSACCIONAL

"Brinda absoluta claridad en explicar la tarea y los objetivos a los empleados, permite muy poco o nada de creatividad y a menudo trabaja para establecer procedimientos y prácticas." (Blanca, 2012)

Es un tipo de liderazgo que está arraigado a los métodos tradicionales de los procedimientos y estándares de las organizaciones, el cual se limita a realizar la labor y cumplir con las metas propuestas. Ajeno a la innovación o a la búsqueda de métodos más eficientes para realizar en menor tiempo y/o de mejor calidad las funciones del equipo de trabajo que tiene a cargo.

### 7.2.5 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

"Correlación positiva con el esfuerzo extra, la percepción de efectividad de los líderes y la satisfacción con ellos." (Javier, 2013)

Está en la búsqueda constante de mejorar los procesos y le permite a su personal a cargo la participación en los mismos, con el objetivo de darle un valor agregado a la labor realizada. Al mismo tiempo busca sobre salir junto con su equipo de trabajo y darle a la organización un punto de referencia que ayude por medio de algún tipo de optimización aumente la competitividad en el sector industrial o social en el que la organización participa.

### 7.3. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN EL LIDERAZGO

"El clima organizacional es una descripción colectiva que los individuos hacen del ambiente; es decir, se trata de una estructura perceptual y cognitiva común de la situación y para cuya valoración utilizan frecuentemente las puntuaciones promedio de las percepciones individuales." (Antonio, 2010)

Los equipos de trabajo están conformados por personas que de acuerdo a la función que desarrollan y el nivel en la organización en la que se encuentran califican el clima organizacional diferente ya que la percepción del ambiente laboral es influida debido a la condiciones laborales que tiendan a la comodidad del trabajador

## 7.4 CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO

Lo que destaca un líder de un jefe es la capacidad de ser cálido y amistoso sin dejar de ser la autoridad en un grupo, finalmente que buscaría un líder dentro de un grupo?, conocer el entorno adaptase a él y guiar a su equipo .

### 7.4.1 LIDERAZGO SITUACIONAL Y FUNCIONAL

Según Jhon Adair hay dos instancias en donde el líder fija su rumbo para actuar, cuando el liderazgo es situacional y cuando el liderazgo es funcional, el liderazgo situacional es básicamente la capacidad que tiene el líder para reaccionar ante alguna situación que se presenta en su entorno, esto genera seguridad en los grupos a los cuales dirige, pues posee conocimiento suficiente para adaptarse al cambio y diseñar estrategias adecuadas para poner en marcha; y esta el liderazgo funcional que debe tener en cuenta, la meta, el individuo y el equipo, estos tiene necesidades comunes y personales , es allí donde el líder debe tener un carácter que identifique las necesidades propias de lo que tiene a su cargo, la estrategias que debe diseñar se basan en el comportamiento de los grupos (Adair, 2003)

Un líder se mide por cuan capaz sea de dirigir a una o un grupo de personas, y esto termina siendo determinante frente a la efectividad del mismo , este debe tener un alto nivel de dirección esto lo llevara al éxito en el cumplimiento de resultados, el líder es quien conduce o marca el camino de su equipo, por ende necesita tener un muy alto potencial de liderazgo y unos rasgos que permitan que logre o incentive que la efectividad de su grupo sea alta, y no solo a nivel de cumplimiento de una cifra , si no al fomento de un clima organizacional optimo o un ambiente de trabajo sano (John, 2016)

La persona encargada de dirigir al equipo de trabajo sin importar el nivel dentro de la organización debe tener el conocimiento suficiente enseñar las técnicas o los métodos de las tareas a realizar por el personal a cargo y supervisar el desarrollo de las mismas; al mismo tiempo debe estar en la capacidad de planear, organizar, direccionar y controlar las operaciones o procesos, buscando aumentar la producción y los indicadores que favorezcan a la empresa y por último, pero no menos importante debe tener condiciones que le permitan transmitir al equipo de trabajo seguridad, motivación y responsabilidad que les genere un compromiso personal con la empresa y se genere una autogestión, la cual lleve a la organización a un favorable crecimiento empresarial. (Victor, 2004)

#### 7.4.2 CONDICIONES NECESARIAS PARA UN BUEN LIDERAZGO

Hay un cuestionamiento clave cuando se habla de liderazgo , y es entender si los líderes se nacen o se hacen, y frente a esto se concluye que Los líderes son personas que sobresalen en las organizaciones por diferentes razones, generalmente por un conocimiento profundo en un área específica del proceso, por la experiencia, por condiciones laborales eficientes que generan a la organización mayores niveles productivos, entre otras que le permiten que la persona se haga líder y fortalezca esa condición conforme pase el tiempo e identifique y trabaje en esas áreas que lo hacen que lo conducen a ser un gran líder , para así no solo cumplir con su objetivo personal , si no colaborar al cumplimiento de la organización de la que este hace parte. (Chris, 2015)



La producción al interior de una organización se ve afectada positivamente cuando hay un líder que genera valor agregado al producto tangible o intangible buscando alcanzar y sobrepasar las metas propuestas que la organización planteo. Es decir se puede contar con personas comprometidas y con propósito real, o con personas que se limitan a realizar lo que se les encomienda (Joseph, 2008)

Lo primordial inicialmente es que la organización genere metas ambiciosas pero que sean realizables, pues esto motiva y genera en las personas deseos de superación y alcanzar o perseguir lo que la empresa desea cumplir, pero también es importante que las personas que estén dentro de este proceso sean altamente calificadas en el rol o labor que este tendrá dentro de la compañía independientemente del lugar que ocupe en la escala jerárquica de la compañía, pero lo más importante es lograr que estas personas realmente trabajen con entusiasmo y energía, y es allí donde destacamos el papel que juega un líder en este proceso (White, 2010)

"Los líderes transformacionales inspiran a otros a superarse; proporcionan reconocimiento individual; estimulan a buscar nuevas alternativas o formas de pensar; facilitan la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo." (María, 2010)

Cada organización cuenta al menos con un líder que genera en las personas una actitud de cambio que beneficia a la organización, creando un ambiente organizacional individual y colectivo agradable y positivo para la operación, enfocando al personal a cargo en los objetivos de la organización.

## 7.5 COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO

Según Spencer y Spencer “Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior e un trabajo o situación” (Spencer, 1993)

Spencer y Spencer señala cinco tipos de competencias que debe tener un líder.

Motivación, que es la que lleva al cumplimiento o no de metas u objetivos; características, que deben ser físicas y respuestas a situaciones y a información; concepto propio, que es la imagen lo que la misma persona ve en el frente a sus cualidades, sus actitudes y valores; conocimiento, que es la información que dicha persona tiene sobre el área o el papel que desempeñara; Habilidad para el desempeño de una tarea de forma física y también mental. (Spencer, 1993)

Según Claude Levy-Levoyer hay unas supracompetencias:

Intelectuales, interpersonales, adaptabilidad, orientación a resultados

Y determina la importancia de que las organizaciones administren bien las competencias de manera individual para así lograr sacar el mayor potencial de cada persona. (Claude, 1992)

Y para (Alles, 2007) existen unas competencias de nivel ejecutivo que son:

“ Desarrollo de su equipo, modalidades de contacto , habilidades mediáticas , liderazgo, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico, empowerment, dinamismo/energía, cosmopolitismo, relaciones públicas, orientación al cliente,

trabajo en equipo, orientación a resultados, integridad, liderazgo, iniciativa, emprendunerial, competencia del náufrago” (Alles, 2007)

## 7.6 IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

"Escoger las personas adecuadas es vital para desarrollar a su gente como jugadores eficaces." (John, MAXWELL, 2008)

Con el paso del tiempo las personal han trabajado por una compensación económica o en especie, a lo que la persona ha entregado el tiempo y la labor física sin importar la actividad principal de la empresa; pero esa compensación para muchas personas es ajena a lo moral como la lealtad, respeto o lo interno de la persona como el ánimo o los sentimientos, esto se lo debe ganar el líder para que se genere un buen desarrollo de la labor y no se vea afectada la organización por aspectos externos que influyan negativamente en la producción.

“Los buenos directivos motivan con la fuerza de su visión, la pasión de su entrega y la contundente lógica de su razonamiento; añádanse los incentivos adecuados y la gente caminará entusiasmada en la dirección adecuada.” (J., 2004)

Conectar la mente con los sentimientos es un gran Estrategia ya que genera un impulso positivo o negativo según el líder utilice las herramientas como charlar de motivación, incentivos materiales, o amenazas con consecuencias desfavorables; principalmente lo que

debería buscar es impulsar y promover el buen desarrollo en las labores diarias que tengan como fin el éxito personal e implícitamente lograr las metas de la organización.

### 7.7 AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN EL LIDERAZGO

"Todo lo que interactúa externamente con la empresa es el ambiente organizacional, y se divide en macroambiente y el ambiente laboral o ambiente de trabajo microambiente"

(Chiavenato, 2007)

Al ambiente general o macroambiente, lo conforman todos los factores económicos, tecnológico, sociales, políticos, legales, culturales demográficos, entre otros. Y al microambiente lo conforman los factores internos y cercanos de la empresa como lo son clientes internos y externos ,los proveedores y los competidores ,estos factores tienen una medición basado en que tan estable es la empresa y como esta misma perciba los cambios , explica Chiavenato que esta tarea es muy compleja debido a los cambios que se dan en el entorno , pero también a los cambios que se perciben de manera interna, la empresa debe adaptarse a cambios y tener una estrategia que les ayude a afrontar este tipo de cambios no a largo plazo si no a corto, ya que cuando se planea a largo plazo esto puede ser perdido debido a que lo cambios se dan paulatinamente y con gran rapidez.

•**Económicos:** termina siendo uno de los más importantes debido a que esta permite que la empresa destine recursos para abastecer la demanda, entender cómo funciona la inflación, los crecimientos económicos por sectores, los factores que no dependen de él si no que al contrario debe entender y adaptarse al cambio

generando estrategias que le permitan continuar en el mercado o le permita continuar creciendo

•**Demográfico:** Conocer datos importantes como tasa de natalidad de mortalidad, conocer el entorno en donde se ubica la empresa, los gustos y preferencias del mercado, ya que esto define quien es el cliente que es lo que quiere y como empresa que le puede ofrecer

•**Políticos y legales:** Todas las leyes y regulaciones que dependen del gobierno, por lo general varían en cada país pero las empresas deben ajustarse conforme a la ley que solicita, ya que muchas veces de esto se determina su continuidad

•**Tecnología:** Quizá uno de los más importantes, ya que el sector de la tecnología avanza a grandes pasos, y las empresas deben adaptar sus procesos a este cambio, o si no atómicamente se convierten en ambiguas y fácilmente decrecen, por la falta de automatización en los procesos

•**Socioculturales:** se refiere a las preferencias, comportamientos de la sociedad, y es importante para la empresa ya que nos permite conocer realmente quien es el cliente objetivo

•**Proveedores:** quienes proporcionan los recursos importantes y vitales para las empresas que permiten el desarrollo en sus actividades y en la producción de sus productos.

•**Clientes:** Quizá el más importante ya que este es el que finalmente define la aceptación del producto o servicio que ofrece la empresa y así promueve a la creación de nuevos productos e incentiva el crecimiento de la empresa.

Cuál es la importancia de conocer el medio en el que se mueve la empresa?, la importancia es porqué de esta manera las empresas pueden entender el entorno y así fomentar y ayudar a sus líderes a que generen estrategias para abordar cada uno de estos factores, ya que cada uno de ellos incide en el crecimiento de la empresa.

#### 7.8 LIDERAZGO PARA EL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

“Un atributo o cualidad interna de la organización, una variable a añadir a los elementos de contingencia organizacional como pueden ser el entorno, la estructura, la estrategia o la tecnología.” (Jose, 1997)

Se genera cultura organizacional realizando una mezcla homogénea entre el trabajador, la empresa y el entorno que rodea a la organización, buscando crear un sentido de pertenencia entre el recurso humano para que junto con las directivas trabajen unidos por las metas que busca alcanzar la organización, y es importante resaltar que en esta etapa el líder cobra gran valor, pues depende de sus habilidades y la capacidad de mezclar los elementos organizacionales, harán que su equipo trabaje bajo una cultura organizacional óptima.

#### 8. LA PRÁCTICA DEL LIDEAZGO EN EL AMBIENTE Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de una empresa es importante crear una cultura organizacional, expresan enfáticamente los autores del libro Cambien la cultura, cambie el juego, debido a que en

la mayoría de las organizaciones se encuentran con un recurso humano que se menciona a lo largo del ensayo, sin motivación o sentido de pertenencia en la labor desempeñada.

Al generar una cultura organizacional lo colaboradores independiente de su oficio iniciaran acondicionarse hasta que en un tiempo determinado se obtenga una responsabilidad personal, una común y hacia la organización, a tal punto que haya una simultaneidad entre las tres. (Smith, 2012)

Al lograr la interiorización en los colaboradores de la cultura que la organización creo, se puede generar un cambio rápidamente en la empresa mostrándoles las necesidades de las mismas ya que el equipo de trabajo sentirá las metas propias e incluirá esfuerzos para que los proyectos puedan desarrollarse en el tiempo previsto o antes de lo requerido.

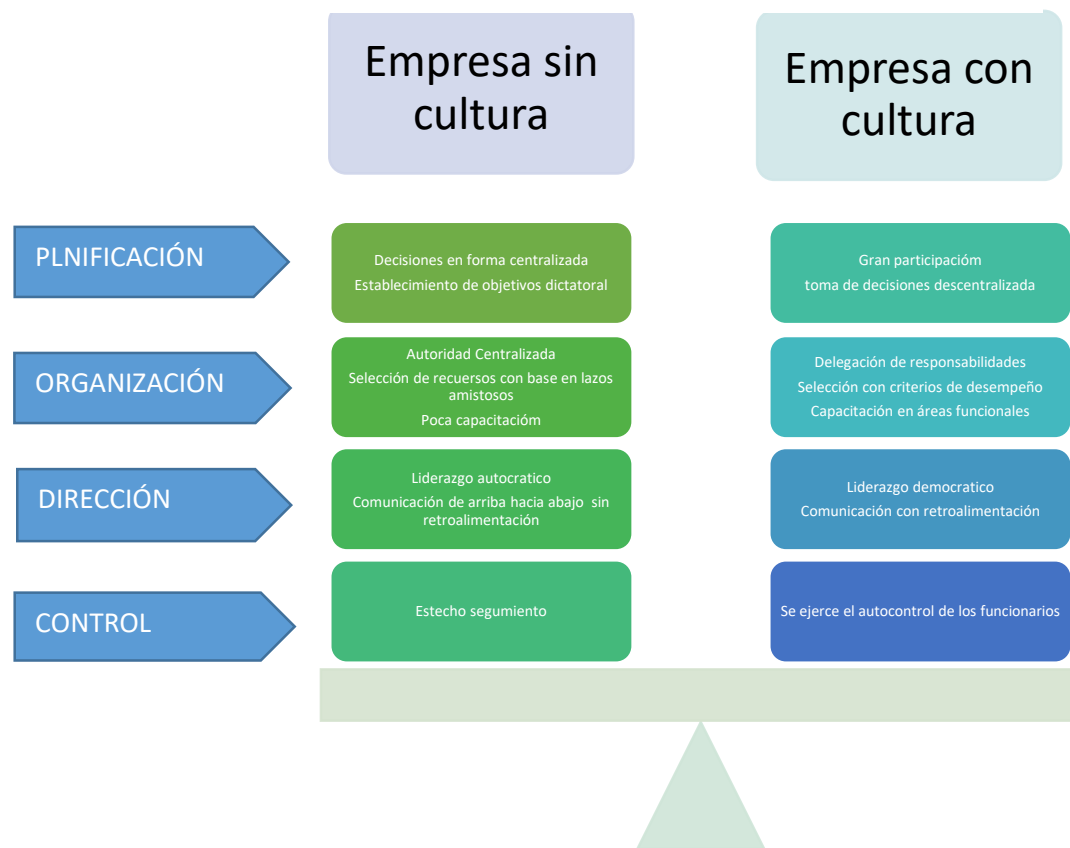
La cultura que gestiona la organización debe estar encabezada por un líder que ayude a interiorizar la responsabilidad en cada colaborador buscado que la labor realizada sea honesta, eficiente, consiente, eficaz que tenga como objetivo exaltar el trabajo personal, y del equipo y que le permita sobresalir en la organización, y así mismo que busque el bienestar común e individual de cada persona.

Los líderes en las organizaciones desde el presidente hasta el líder del personal de servicios generales tienen un lugar importante en el cambio cultural de su equipo ya que son los gestores de la transformación particular del personal a cargo, los cuales deben influenciar en cada persona una labor honesta, el trabajo en equipo, la autogestión, la

comunicación, entre otras; con el objetivo de incrementar los índices de productividad en la organización.

Según Connors y Smith exponen que el aspecto con mayor relevancia dentro del cambio cultural de la organización es la “responsabilidad”, la cual genera excelente resultados y cambios organizacionales sólidos y de gran envergadura, que crea una ventaja competitiva y a la vez las herramientas necesarias para mantener esa ventaja competitiva a través del tiempo. (Roger Connors y Tom Smith, 2012)

### ILUSTRACIÓN 1 CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS



**Fuente: Propia en base a Enciclopedia financiera (financiera, 2017)**

Los líderes deben lograr que los colaboradores se identifiquen con el propósito de la compañía y entiendan la cultura organizacional, según la ilustración anterior una empresa



con una cultura definida se delegan responsabilidades y en este caso en particular a los líderes, quienes serán los encargados y los responsables de lo que requiera la empresa, y del compromiso que generen los grupos de trabajo.

Margarita Chiang , después de exponer a varios autores que en sus escritos han descrito un contenido amplio sobre las organizaciones, y llega a una conclusión donde el ambiente organizacional es de cada individuo y situacional.

Chiang menciona que el ambiente organizacional es una descripción colectiva que los individuos hacen de sus climas dentro de la organización , por lo tanto, ella propone que existen diversos tipos de climas los cuales los divide en cuatro (4) grupos, está el clima psicológico, el clima agregado, el clima colectivo y el clima organizacional.

(Margarita CHIANG, 2010)

El clima psicológico entre el colectivo de individuos influye en la organización de tal manera que le permite por un lado tener un desarrollo excelente del puesto de trabajo y por el otro lado una falta de compromiso total, permitiéndole al líder interpretar que el ambiente cercano al trabajador está bien o al contrario mal. La información obtenida después de un par de días de seguimiento (como primera medida) para el líder debe ser de suma importancia ya que la labor realizada por el individuo puede afectar positivamente o negativamente al equipo de trabajo, a tal punto de influenciar a la organización.

El clima agregado traspasa el nivel individual a uno colectivo, aunque las percepciones se dan por separado, corresponden a un solo equipo de trabajo, el cual le permite diferenciarse de otros equipos de otros climas agregados de la organización. El

clima agregado siempre va a ser formal y se puede percibir rápidamente dentro de una organización, tan simple como la función realizada, por ejemplo: el área administrativa y el área de producción; dos grupos conformados por individuos que laboran para cumplir las metas y objetivos de la organización, pero no hacen parte del mismo clima agregado.

El clima colectivo son grupos de individuos dentro de los climas agregados, los cuales tienen un punto de vista sobre alguna temática de interés personal, que les permiten ocasiones a los climas agregados interactuar entre sí, saliendo del contexto laboral. En ocasiones los climas colectivos alcanzan valores agregados para la organización.

Las empresas que tienen una dirección de tipo burocrática se ven enfrentadas a realizar cambios significativos en su manera de manejar los grupos, la burocracia tiene un modelo de jerarquía, de reglamentos, de formalidades, normas, meritocracia, entre otras, que hacen que la interacción de los grupos sea menor, así mismo aumenta la rivalidad y disminuye la comunicación, por ende, no propicia en la mayoría de los casos un ambiente o un clima organizacional óptimo, y es este uno de los grandes retos de los líderes transformacionales para lograr cambios significativos que logren un libre desarrollo y compromiso de los colaboradores de la compañía. (WEBER, 2016)

(MarcadorDePosición1)

## 9. COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO QUE PROMUEVEN EL AMBIENTE Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Las competencias en los líderes se evalúan teniendo de acuerdo el objeto social de la organización, aunque influye en gran medida en el desarrollo de las competencias de un líder la posición al interior de la organización, es decir en el nivel que se encuentra dentro de la escala jerárquica y las limitaciones que tenga para ejercer el liderazgo.

Las competencias van de la mano con las habilidades que haya adquirido a través de la experiencia y las personas por las cuales ha desempeñado el liderazgo en los diversos equipos de trabajo en las organizaciones. Victor Soria expone que es casi una obligación de los líderes tener habilidades cognitivas o temáticas como él lo menciona, habilidades administrativas y por último, pero no menos importantes las habilidades humanas. (SORIA, 1980)

Las habilidades temáticas son fundamentales para todo tipo de liderazgo, independientemente el nivel dentro de la organización ya que la especialización del conocimiento en una labor específica o dirigiendo toda la organización, le ayudará a buscar uno o varios métodos y/o técnicas para que el desarrollo de los procesos tenga mayor eficiencia, adquiera alta calidad y busque incrementar la productividad en la organización sin importar que se trabaje con un producto tangible o intangible.

Las habilidades administrativas no requieren de conocimiento académico profundos en algunos equipos de trabajo, ya que para la ejecución en estas labores la experiencia es lo requerido, aunque para un liderazgo a un nivel superior es necesario y bastante demandante tener conocimientos que le permitan al líder desarrollar a cabalidad sus

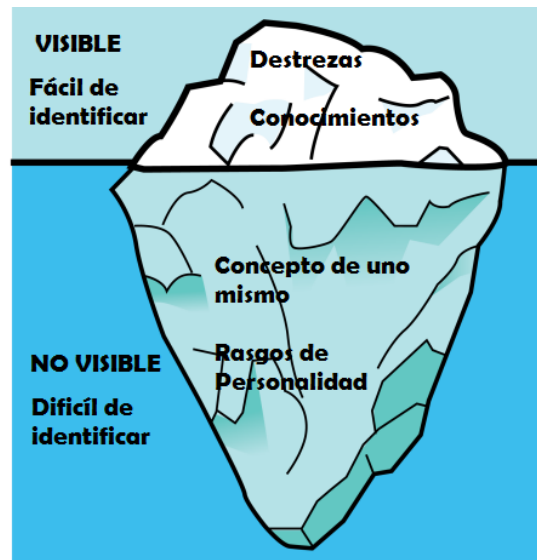
funciones, como por ejemplo: proponer y ejecutar un cronograma de actividades, funciones a realizar dentro del equipo de trabajo, tiempos, entre otras más; al mismo tiempo hacer cumplir los planes de acción, supervisar y proyectar a su equipo de trabajo por medio de un plan estratégico que permita alcanzar objetivos con la mayor eficacia posible, con base en la innovación de las estrategias, debido a que todo proceso es susceptible a mejorar su método para buscar la excelencia de los procesos, del producto o servicio y por supuesto lograr que las habilidades técnicas y administrativas lleve a la organización al siguiente nivel a tal punto que algunas lleguen a contar con estándares de clase mundial.

Aunque las habilidades técnicas y administrativas hacen que una persona sobresalir por encima de las demás de equipo de trabajo, no le permite obtener un liderazgo integral; porque las habilidades humanas para un líder son de gran importancia debido a que estas le ayudaran a que el personal a cargo lo siga y establezca una conexión personal y colectiva, la cual debe tener como propósito cumplir los objetivos de la organización, los cuales buscar alcanzar como fin último en crecimiento de la misma.

Las habilidades humanas encierran bastante variables, entre las están el brindarle al equipo de trabajo confianza, una buena comunicación, crecimiento profesional, solidez empresarial con el propósito que el personal desarrolle las funciones con motivación y en el sector del mercado objetivo de la organización reconozca la competitividad de la misma y las competencias sobresalientes que tienen los líderes de misma que le permiten destacarse por encima de la competencia.

Según Spencer y Spencer existen 5 tipos de competencias (Spencer, 1993), las de motivación, las características físicas, concepto propio o de uno mismo, de conocimiento y de habilidad, y plantean un modelo de ICEBERG ilustrado a continuación.

## ILUSTRACIÓN 2 MODELO ICEBERG



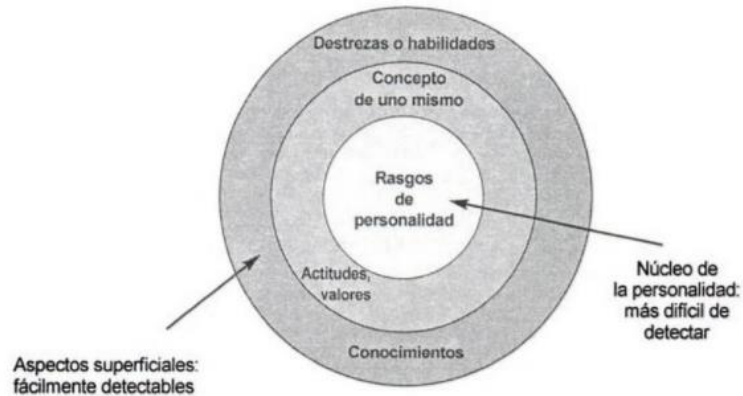
Fuente: Propia con base en Spencer y Spencer (Spencer, 1993)

Este modelo ayuda a identificar cuáles de las competencias son más fáciles de identificar y de desarrollar y cuales son más difíciles.

Los líderes normalmente cuentan con el conocimiento para desarrollar su rol y cuentan con ciertas destrezas que le ayudan a ser un líder transaccional, pero lo que las compañías buscan son líderes transformacionales, por ellos estos requieren conocer el concepto que tienen de ellos mismos, y cuáles son los rasgos de su personalidad que tienen un impacto o positivo o negativo a la hora de desenvolverse.

## ILUSTRACIÓN 3 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS SEGÚN SU DIFICULTAD DE DETECCIÓN

### Clasificación de competencias según su dificultad de detección



Fuente: (Spencer, 1993)

Resalta Spencer y Spencer que las empresas seleccionan su recurso o talento humano con base en los conocimientos que estos tienen, sin tener en cuenta la motivación que estos poseen, y señalan que sería menos costos hacer la selección con base en la motivación que meramente en los conocimientos, pues en el camino es más fácil implantar el conocimiento que los factores motivacionales

Pero si hablamos directamente de las competencias que debe tener un líder, Alicia Alles detalla cada una, basándose en varios autores como los son Spencer y Spencer, Claude Levy-Levoyer y Jolis Nadine quienes nos hablan de la importancia del desarrollo de las competencias en las personas.

(Alles, 2007) especifica a nivel gerencial las competencias que se deben desarrollar y que las compañías deben propender a inculcar a los jefes o líderes, o deben tener en cuenta a la hora de seleccionarlos:

- **Desarrollo de su equipo:** generar compromiso, trabajo en grupo, fidelidad.

- **Modalidades de contacto:** Comunicación clara, capacidad de transmitir información adecuada, es vocero, escucha y valora las ideas de los demás.
- **Habilidades mediáticas:** Asimilar los medios de comunicación , y desenvolverse en el medio
- **Liderazgo:** Orientación y dirección a los grupos, desarrollo de las personas dentro de grupos, inserción de valores.
- **Liderazgo para el cambio:** innovador, debe orientar al grupo a la visión de la compañía logrando una adaptación al cambio.
- **Pensamiento estratégico:** Identificar los aspectos positivos o negativos de su entorno, identificar las fortalezas, las debilidades, las amenazas tomar decisiones en el momento acertado.
- **Empowerment:** Asignación de responsabilidades, involucra a todos los del equipo, acepta y aprovecha las diferentes personalidades, orienta al cumplimiento.
- **Dinamismo/Energía:** Trabajo constante en ambientes duros de trabajo y cambiantes.
- **Cosmopolitismo:** Tiene que ver con la adaptación a retos en el extranjero, es decir no manejar estrés en escenarios donde debe viajar constantemente.
- **Relaciones públicas:** Habilidad de comunicación y de establecer redes frente a accionistas, socios, clientes, proveedores, que son entes necesarios para la empresa.
- **Orientación al cliente:** Tiene que ver con el servicio que se le presta al cliente, entender sus necesidades y generar satisfacción.

- **Trabajo en equipo:** Cooperación en el grupo, capacidad de ayudar a cumplir de manera grupal y personal, definir procesos de trabajo.
- **Orientación a los resultados:** Tomar decisiones acertadas en cortos tiempo, con el fin de favorecer a la compañía frente a los competidores, lograr resultados positivos.
- **Integridad:** Trabajar con honestidad, actuar como dice que lo es acorde a sus valores, expresar ideas y sentimientos directamente.
- **Iniciativa:** Ser proactivo, actuar oportunamente, Buscar soluciones, y hallar oportunidades.
- **Entrepreneurial:** Es productivo, búsqueda de cambios positivos, es buen negociante, tiene bastante iniciativa, genera rendimiento en los equipos.
- **Competencia del náufrago:** Enfrenta situaciones difíciles en la empresa, y sabe cómo buscar soluciones, se adapta a las condiciones difíciles del ambiente o el entorno, y las maneja con profesionalismo.



## 10. CONCLUSIONES

De lo anterior y las teorías y aportes de los autores frente a los líderes de las empresas, el ambiente y la cultura organizacional; hay ciertas variables que se definen claramente y donde que destaca la gran importancia de los líderes al interior de las organizaciones.

- Las empresas se ven frente a cambios especialmente externos como lo son temas políticos, económicos entre otros que obligan a las empresas a cambiar drásticamente los modelos gerenciales y de dirección , para que así se logre lo que ellos quieren y que finalmente crezcan y se destaquen dentro del mercado
- Los líderes son pieza fundamental para encaminar a las empresas al cumplimiento de objetivos pues en cabeza de ellos se destinan tareas de dirección, enseñanza, toma de decisiones, resolución de conflictos, etc.
- Existen ciertos tipos de liderazgo que ayudan según la actividad y la situación de la empresa, se encuentra al líder autocrático que se acomoda a organizaciones donde las decisiones solo se centran en el jefe o líder, el liderazgo democrático que es más participativo y trabaja en colaboración con su grupo, el laissez Faire orientado a un liderazgo de alta confianza frente a sus colaboradores , liderazgo transaccional quien es ajeno a la innovación y se limita a lo que le solicitan o le ordenan, y el transformacional que siempre quiere dar algo extra algo adicional para su grupo y para la empresa este no se limita; las compañías deben formar líderes transformacionales, porque ellos son los que se adaptan a todo tipo de entorno y ayudan al crecimiento de las personas y del cumplimiento de metas de la organización.
- El ambiente organizacional se ve afectado por factores económicos, demográficos, legales, políticos, tecnológicos, socioculturales, de clientes y proveedores , por esto las empresas deben tener estrategias para salir a la vanguardia y estar blindadas ante cualquier cambio, pues al no enfrentar este tipo de cambios fácilmente mueren y desaparecen del mercado, esto también

es trascendental a la hora de seleccionar y entrenar a sus líderes pues en cabeza de ellos están gran parte de las decisiones que encaminaran por el camino correcto a la empresa

- El mejor de los liderazgos es el liderazgo transformacional que se enmarca en un sinnúmero de cualidades, donde siempre está dispuesto a dar más por su empresa, no se limita, es participativo, trabaja en equipo, es competitivo, y persigue incansablemente las metas trazadas por las empresas
- Es muy importante tener en cuenta ciertos factores a la hora de escoger el recurso humano que trabajará para la empresa porque este colabora con el cumplimiento de metas, y de este depende el clima organizacional, y el ambiente interno que se vivirá al interior de la empresa, frente a esto los líderes cobran alta importancia ya que ellos dirigen estos grupos y depende en gran parte de él, que exista el trabajo en grupo y el clima sea el más óptimo.
- La cultura organizacional se da a medida que las personas entienden que hay unas reglas o unas normas, que hay unos valores, pero que se respetan creencias, y determina la forma de llevar las actividades en la empresa, la toma de decisiones, la libertad, desarrollo y expresión personal.
- Finalmente los líderes son el motor del crecimiento de una compañía, por ello la importancia del desarrollo y crecimiento continuo de estos.
- Las empresas con dirección de tipo burocrática, al hacer cambios en su estructura organizacional, y optar por nuevos modelos de liderazgo, obtienen personal más comprometido con un propósito organizacional compartido, y esto logra que se irradie al cliente externo, por lo cual genera un impacto positivo en cuanto a la percepción del entorno.

## 11. RECOMENDACIONES

Se encuentran diferentes teorías y estudios que diseñan un perfil adecuado para cada líder, su papel a desempeñar, y el papel que juega en el mundo, y para este caso al interior de una compañía, pero esto no es suficiente pues las personas o los líderes siempre se verán enfrentados a situaciones, personas, empresas totalmente diferentes, por ello es vital realizar unas recomendaciones a las compañías

- Deben implementar y programar capacitaciones mensuales que fortalezcan las habilidades de los líderes, el uso de la matriz ICEBERG es crucial para identificar falencias y realizar una autoevaluación que ayude a identificar los puntos débiles que no permiten el progreso ni la relación adecuada con sus grupos de los líderes.
- A la hora de seleccionar el talento humano, y más específicamente los cargos ejecutivos como son los líderes, es importante entender que resulta más beneficioso y más importante que un líder cuente con motivación más que con conocimiento, pues el conocimiento puede ser más fácilmente adquirido en el camino del desarrollo de su rol.
- La cultura organizacional se debe fortalecer día a día en cada uno de los miembros de la organización pero esto se transmite más fácilmente desde los cargos directivos, pues ellos direccionan al personal a lo que quiere la empresa, por esto se recomienda, hacer un plan desde la inducción de personal hasta en el transcurso de la permanencia del personal en la compañía.
- No siempre las empresas contarán con personal 100% dispuestos a vivir y hacer parte de la cultura organizacional, es allí donde el papel del líder cobra aún

más importancia, se requieren habilidades de mediación, motivación, liderazgo para generar cambio, y así lograr un avance y un compromiso con la empresa y al grupo al que hace parte.

- Realizar una evaluación, midiendo indicadores importantes frente a las habilidades y competencias que tiene el líder, y como han evolucionado en el transcurso de desarrollo de su rol, para esto se puede usar la matriz CICCLO.
- Propender por formar líderes transformacionales, pues estos permean a la compañía y a los colaboradores del clima organizacional, y de las metas reales que busca la empresa, la universidad Nacional de Colombia diseñó un modelo que evalúa el liderazgo y la cultura en las empresas, llamado Cuadro de Indicadores de Cultura, Clima y Liderazgo Organizacional (CICCLO), este determina la dinámica del personal en la compañía, “La base del ejercicio son cuatro factores esenciales: normas, valores, competencias y saberes, pero en el instrumento se trabajan más de 50 categorías que incluyen administración, cambio, comunicación, conflicto, delegación, eficiencia, iniciativa, innovación, lealtad y otros más” (Acosta, 2014)

## 12. BIBLIOGRAFIA

- Acosta, C. (29 de 08 de 2014). *agenciadenoticias.unal.edu.co*. Obtenido de <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/disenan-metodo-para-evaluar-liderazgo-y-cultura-en-las-empresas.html>
- Adair, J. (2003). *No jefes si no lideres*. España: Fundación Confemetal.
- Alles, M. A. (2007). *Gestion por competencias: El diccionario*. Ediciones Garnica.
- Antonio, C. M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción labora*. España: Universidad Pontificia Comillas.
- Blanca, C. A. (2012). *El celador y el trabajo en equipo*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizacione*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chris, L. (2015). *Liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Argentina: Granica.
- Claude, L.-L. (1992). *La gestion des compétences*. Paris : Les éditions d´ organisation.
- Daft, R. L. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. Learning Editores S.A. de C.V.
- David, R. S. (2002). *Fundamentos de administración*. Mexico: PEARSON.
- Enrique, A. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. Mexico: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Estallo, M. Á. (2010). *tipos de liderazgo*. Madrid: ESIC.
- financiera, E. (2017). *Enciclopedia financiera*. Obtenido de Enciclopedia financiera: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- J., M. B. (2004). *Harvard Business Review "La motivación de personas"*. España: DEUSTO.
- Javier, S. S. (2013). *Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Cilos Formativos de Grado Superior*. España: Fundación Española para la ciencia y la Tecnología.
- John, M. (2016). *Liderazgo: Lo que todo líder necesita saber*. Estados Unidos : Grupo Nelson.
- John, MAXWELL. (2008). *Desarrolle los lideres que estan alrededor de usted*. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- José, A. (2011). *Estilos de liderazgos y su eficiencia en la admisnistracion pública mexicana*. Estados Unidos : Lulu Enterprises.
- Jose, F. M. (1997). *Eficacia Organizacional*. España: Díaz de Santos.

- Joseph, Z. J. (2008). *El líder extraordinario* . España: Bresca Ed.
- Margarita CHIANG, M. J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- María, P. (2010). *Liderazgo y motivación en equipos de trabajo* . España: ESIC.
- Mark, DIEHL Daniel DONNELLY. (2007). *¿Por qué fueron líderes?: Secretos del liderazgo en la historia*. España: RobinBook.
- Roy, C. (1969). *Liderazgo local en el desarrollo rural latinoamericano*.
- Smith, T. R. (2012). *Roger Connors y Tom Smith*. Buenos Aires: Paidos.
- SORIA, V. (1980). *Relaciones Humanas*. Limusa: Mexico.
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work models for superior performance*. Nueva York : John Wiley & Sons.
- TZU, S. (2009). *el arte de la guerra sun tzu*. Madrid -España: EDAF.
- Victor, S. (2004). *Relaciones Humanas*. Mexico: Limusa.
- WEBER, M. (2016). *Que es la burocracia?* CreateSpace Independent Publishing Platform.
- White, J. (2010). *La naturaleza del liderazgo*. Estados Unidos: Grupo Nelson .