

**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**



**LIDERAZGO ESLABÓN ENTRE LA CULTURA
EMPRESARIAL Y LA OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA**

Javier Darío Castellanos Pinilla
Samael Antonio Vera Angarita

Trabajo de grado como:
Ensayo

Director de trabajo de grado
Faneth Serrano Ledesma

Título profesional Obtenido
Especialista en Alta Gerencia

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C.**

2012

INTRODUCCIÓN

El tema del liderazgo en las organizaciones ha sido ampliamente tratado, debido a su trascendencia para la consolidación de las mismas. Los líderes son valorados por ser generadores de valor agregado en todas las dimensiones organizacionales. Sobre ellos recae la responsabilidad de hacer de las organizaciones entidades viables, con perspectivas de consolidación y con identidad propia.

Por una parte está la cultura organizacional, todo ese conjunto de normas, valores, comportamientos, ideales, entre otros muchos elementos, compartido por los miembros de una organización, y que paulatinamente se ha situado en el centro de interés en el estudio de las organizaciones por parte de diferentes disciplinas científicas.

Cómo influyen estos dos fenómenos o realidades de las organizaciones, es el objetivo de la presente reflexión, desde dos perspectivas implicadas en los objetivos específicos planteados. Una, de cómo el liderazgo influye en la cultura organizacional y otra, cuál podría ser el perfil del nuevo líder que requieren las organizaciones de hoy, cuando la complejidad interna y de su entorno externo han cambiado dramáticamente.

La importancia del tema que se plantea, radica en que precisamente tanto el liderazgo como la cultura organizacional, son dos aspectos que se han tornado centrales en el estudio de las organizaciones. En plena

globalización, parece ser que afianzar la cultura de una organización, es afianzar su identidad y con ello un valor agregado que la va a diferenciar de otras organizaciones; algo fundamental en su propósito de permanecer. Pero igualmente, la necesidad de un nuevo líder, o de un liderazgo rediseñado, o reconceptualizado, se hace urgente en el seno de las sociedades y organizaciones, como otro valor agregado de una gran riqueza. Por tanto, la presente reflexión es un acercamiento a estas dos realidades, que para un profesional de la gerencia deben ser claves en su proceso de profesionalización.

LIDERAZGO ESLABÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y OPERATIVIDAD.

Visualizar la relación entre liderazgo y cultura organizacional es una tarea compleja en varios sentidos. Por una parte, el liderazgo es un tema ampliamente estudiado y analizado desde diferentes disciplinas científicas y por tanto sobre el mismo hay una gran cantidad de teorías o enfoques conceptuales, todos válidos desde su propio punto de vista, y que pueden contribuir al propósito de la presente reflexión. Igual sucede con el término “cultura organizacional”, el cual ha llamado la atención en gran medida de las diferentes ciencias y de los teóricos, desde que se comenzó a valorar su gran incidencia que tiene en la consolidación de las organizaciones, cualquiera sea el tipo o clase, de la misma. Tanto, que de acuerdo con experiencias concretas, se ha determinado que la cultura organizacional es la clave para que una empresa tenga éxito o fracase en sus propósitos fundamentales.

Dada la complejidad del fenómeno del liderazgo y de la misma cultura organizacional, y del papel que cumplen en las organizaciones, la factibilidad que se entrecrucen de manera decisiva es muy alta, y también de que ese entrecruzamiento sea decisivo para las organizaciones, es elevado. Así lo confirman los numerosos estudios que se han hecho al respecto, aumentando en forma paulatina el interés entre los estudiosos y las mismas ciencias sociales y humanas por el tema. Ese interés demuestra que la relación entre liderazgo y cultura organizacional existe, que esa relación es

muy íntima, que como afirma Molero es una “relación multifacética”. (Molero Alonso, Huici Casal, Gómez Jiménez, & Morales Domínguez, 2011)

Cuando hablamos de plataforma estratégica podemos afirmar que es el espíritu de la misma empresa, el por qué y el para qué esta ahí y cuál es la filosofía que ella encierra que desde luego, debe ser atractiva, centrada en principios y valores y que finalmente es el líder de la organización el que con su competencia va a lograr que su personal interiorice esa demanda de la organización a respecto en su libro “A business and its beliefs”, el presidente de la junta de IBM, Thomas J. Watson Jr., Escribió:

Considere cualquier gran organización – una que haya durado muchos años – y creo que encontrará que debe su permanencia, no a su forma de organización o a sus habilidades administrativas, sino al poder de los que llamamos “creencias” y a la atracción que estas creencias ejercen sobre su gente.

Esta es, por tanto, mi tesis: creo que cualquier organización, para sobrevivir y triunfar, debe tener un sólido conjunto de creencias sobre los cuales se basan sus políticas y acciones.

Luego, creo que el factor más importante para el éxito de una empresa es la fiel adhesión a esas creencias.

Y, finalmente, creo que si una organización debe enfrentar el reto de un mundo cambiante, tiene que estar preparada para cambiarlo todo salvo sus creencias, a medida que evoluciona en su vida empresarial. En otras palabras, la filosofía básica, el espíritu y el empuje de una organización están más relacionados con sus triunfos que la tecnología o los recursos económicos, la estructura organizativa, las innovaciones y la programación. Todas estas cosas pesan mucho en el triunfo. Pero creo que pesa más la forma como las personas de la organización cree en sus preceptos básicos y la fidelidad con que los practican. (Jagoe, 1988)

Teniendo en cuenta esta importancia, se han planteado los objetivos de la presente reflexión en dos sentidos. Un primer sentido, profundizar en cómo el liderazgo incide en el cumplimiento y seguimiento o perpetuación de la cultura organizacional; cómo los líderes cumplen su papel dentro de las características e incidencia que tiene la cultura de una empresa en el logro de sus objetivos misionales.

El líder militar hace parte de la fuerza (organización) como una persona integral que innova sus ideas en presencia de los hechos, y de los conflictos; es un militar original al desarrollar sus tareas que se concentra en los soldados y que inspira confianza. Este líder maneja sus perspectivas a largo plazo, sabe cada día su amplitud de dirección será mayor en la medida que su grado varíe. Además el líder militar mira su horizonte, origina nuevas ideas y hace las cosas que se deben hacer en una situación determinada, siendo factor MOTIVANTE en cada momento. (Ejército Nacional de Colombia., 2004).

Líder es aquella persona (hombre o mujer) que puede poner en acción, `por si misma, principios, planes y políticas en una forma tan dedicada y efectiva que a otras personas les hace respaldarla y ayudarle en su trabajo. Es quien tiene la capacidad de convocar la energía de otros y orientarla hacia el logro de objetivos comunes. En definitiva, un líder es un creador de sueños y de futuro. (Valdivieso Camacho & Valdivieso Camacho, 2009)

Y un segundo sentido, establecer los tipos o el tipo de liderazgo que pueden llegar a cumplir mejor ese papel positivo dentro de la conservación o promoción de la cultura organizacional ya que como vimos anteriormente, y como lo denotamos en el título. “El líder es el eslabón de la cadena del éxito que transfiere la fuerza de la plataforma estratégica a la parte operativa de la organización.”

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se recurrirá a los aportes que diferentes autores han realizado sobre los temas expuestos, y analizándoles desde la fundamentación profesional que se ha adquirido hasta el momento.

La historia también nos muestra que las industrias se crean y se expanden continuamente en el tiempo, y que las condiciones y fronteras de la industria no están dadas sino que los ACTORES individuales las forjan. (Chan Kim & Mauborgne, 2005).

Del anterior planteamiento se deduce que es el ser humano con su experiencia, conocimiento, cualidades y competencias el que guía y orienta las actividades de la empresa y la empresa se entiende como la unidad económico – social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de producir utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

Como afirma J. M. Fernández Pirla: “la empresa es ante todo la unidad económica de producción. Su función es crear o aumentar la utilidad de los bienes, en orden a satisfacer las necesidades y fines humanos”. Obsérvese como en esta definición se enlazan los elementos de la oferta con los de la demanda”. (Lidón Campillo, 1998).

Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital), y llega hasta donde la visión y dirección humana la lleve orientada por el líder que como ya hemos descrito es el hilo conductor entre la estrategia y la operatividad como lo demuestra (Rodríguez Valencia, 2002).

Para cumplir sus fines toda empresa debe organizar, coordinar y orientar en un todo armónico, los tres factores de producción: tierra, capital y trabajo. La tierra es todo

aquello que nos rodea y que no se debe a la acción humana, la forman elementos preexistentes al ser humano, es decir que han existido mucho antes que el hombre. La tierra es una fuente de materiales (el medio geográfico y las materias primas) así como la fuerza motriz necesaria para su transformación y su manipuleo. El capital es la inversión necesaria (dinero) para adquirir el conjunto de medios de producción, materiales y mano de obra para sostener los gastos iniciales de producción. De aquí se deduce el concepto de capital económico, que es el conjunto de bienes de producción: maquinaria, herramientas, materias primas y bienes en general que se usan para, según los casos, extracción, manejo, transformación, transporte y distribución de los bienes y/o servicios. El trabajo es la actividad física o mental que el hombre realiza con el fin de crear riqueza para la satisfacción de sus necesidades. También es el factor dinámico de la empresa, sin el cual nada puede transformarse.

En consecuencia, es el talento humano sumado a los recursos materiales y técnicos, los aspectos a tener en cuenta dentro de una organización, los cuales deben ser correctamente administrados y dirigidos, con el fin de obtener los resultados deseados y esperados, razones por las cuales se da la debida importancia a la selección de un buen equipo de trabajo, que bien dirigido y lo suficientemente comprometido y motivado, lograra conseguir esos resultados con eficacia y eficiencia.

Resulta oportuno comentar que dentro de una empresa es necesario tener en cuenta la organización de su estructura física y de su planta de personal, que conlleve a definir los diferentes roles a cumplir por los funcionarios que la integren, y la armonía que debe existir dentro de ellos, para lograr un buen ambiente de trabajo, que se resume en equipo de trabajo y cultura organizacional.

De acuerdo a la guía sobre cultura organizacional (Departamento Administrativo de la Función Pública., 2003), esta se define:

Como aquel sistema de valores y creencias que reciben la influencia del diseño estructural de la entidad, su tecnología y su medio ambiente, tanto interno como externo, siendo estos elementos los que determinan las formas de pensamiento y normas de conducta que comparten todos los miembros de dicha entidad.

La cultura organizacional de una empresa esta relacionada con ese medio ambiente presente en la entidad, en el que se lleva a cabo el diario vivir de cada uno de sus integrantes, con claros efectos en la satisfacción de cada uno de ellos y por ende en la calidad y productividad de la organización, teniendo en cuenta el saber y el hacer de sus lideres, las conductas de las personas, la forma como trabajan, sus relaciones interpersonales y el nivel de comprometimiento con la empresa.

Dentro de los factores que afectan la cultura organizacional se debe observar el estilo de liderazgo que se aplica en la organización, donde cobran importancia la dirección, el estímulo a la mejora continua, el trabajo en equipo y la solución de conflictos, así mismo se debe tener en cuenta la motivación y nivel de satisfacción personal de los miembros de la entidad, la reciprocidad entre los funcionarios Vs la empresa y los canales de participación de los integrantes en la misma.

En la motivación al personal es necesario tomar las medidas pertinentes para lograr la realización personal de los funcionarios de la empresa, hacer los reconocimientos oportunos a los esfuerzos y méritos de

cada uno de ellos, así como a su responsabilidad y nivel de compromiso demostrado con la organización.

Estos aspectos mencionados de parte de los trabajadores de una empresa, a la vez se constituyen como algunos de los mecanismos de retribución hacia la entidad, además del cuidado de la infraestructura y los recursos puestos a su disposición, la conservación de la imagen y el prestigio de la organización a la cual pertenecen. Y por parte de la Empresa la retribución obedece a un sistema de beneficios conformados por salarios justos, promoción, capacitación, programas de bienestar, estabilidad laboral y equidad en las retribuciones para todos los funcionarios.

Es importante tener en cuenta, que la remuneración con salarios si se quiere lograr una ventaja competitiva y el cumplimiento de resultados, debe ser de acuerdo a como lo dice Valdivieso, (Valdivieso Camacho & Valdivieso Camacho, 2009)

Las empresas de excelencia remuneran con tres tipos de salarios, los mismos que son esenciales si se quiere lograr realmente una ventaja competitiva: Salario económico: para tener mano de obra de alto nivel, las empresas de excelencia tienen magníficos niveles de remuneración. Salario psicológico: las empresas de excelencia, a nivel mundial, son aquellas capaces de dar un gran salario psicológico, que se traduce en reconocimiento. Salario espiritual: hay que ofrecer una estrella, un objetivo, por el que valga trabajar, un motivo para vivir. Hay que tratar al personal igualmente como se quiere que éste trate al cliente.

La definición del líder dentro de una empresa u organización se debe entender como esa persona que se requiere por sus cualidades ya sean

innatas o aprendidas, la cual sea capaz de direccionar a sus integrantes y conseguir los objetivos propuestos.

ESTRUCTURA IDEAL DEL ESLABÓN LLAMADO “LÍDER”.

Líder es aquella persona (hombre o mujer) que puede poner en acción, por sí misma, principios, planes y políticas, en una forma tan dedicada y efectiva que a otras personas les hace respaldarlas y ayudarle en su trabajo. Es quien tiene la capacidad de convocar la energía de otros y orientarla hacia el logro de objetivos comunes. En definitiva, un líder es un creador de sueño y de futuro. (Valdivieso Camacho & Valdivieso Camacho, 2009)

“Si vosotros sois jefes, tenéis la responsabilidad respecto a vosotros mismos y a vuestra gente de aprender las competencias necesarias para conducir un equipo humano, gestionar con eficacia y eficiencia, logrando resultados.” (Senlle, 2002)

Se aprecia que en las definiciones de liderazgo se observan unos aspectos en general: el líder involucra a otras personas, a sus subalternos o empleados; se definen distribuciones irregulares de poder, por lo general el líder tiene más poder que los otros empleados de la empresa; el líder determina las conductas de sus subalternos o empleados; los valores a los que están sujetos los líderes en la ejecución de sus funciones.

Por más que el liderazgo contemple la realización de diferentes actividades que son de tipo administrativo, no se debe comparar el concepto de liderazgo con el concepto de administración, teniendo en cuenta que existen excelentes administradores que no tienen la facultad de motivar al

personal, y es por eso que las empresas u organizaciones actualmente se preocupan por tener personas idóneas al frente de su equipo de trabajo, gerentes que sean excelentes administradores y adicionalmente capaces de motivar a sus subalternos. (Chan Kim & Mauborgne, 2005)

El liderazgo cobra importancia dentro de una organización porque es la base de dirección de la misma, por ende la supervivencia de la empresa va a depender directamente de la capacidad que tenga su líder para conseguir los resultados en el cumplimiento de sus objetivos, es de tener en cuenta que así la empresa tenga un proceso de planeación adecuado puede fracasar por la falta de liderazgo, por el contrario también se presentan casos donde empresas con problemas de planeación pueden sobrevivir debido a la acción de un buen líder.

Para algunos autores el líder de una empresa u organización nace, pero para otros se hace, a través de instrumentos como la preparación y capacitación, adquiriendo habilidades y herramientas que se consiguen con el aprendizaje, como lo manifiesta Senlle, (Senlle, 2002), donde dice que las empresas invierten en potenciar a las personas para poder ser competitivas, cumplir sus objetivos y obtener resultados.

Del análisis de este marco teórico se puede deducir que una empresa y su cultura organizacional dependen de la dirección de un excelente líder, que garantice el trabajo en equipo, la obtención de resultados por medio del cumplimiento de objetivos, la influencia en sus subalternos y la motivación del personal teniendo en cuenta la presión de trabajo que en muchas ocasiones se presenta, y que como resultado de esa presión surgen

conflictos, los cuales ese líder debe estar en la capacidad de dirimir y sacarle provecho en beneficio de los empleados y de la misma organización.

Según Valdivieso, (Valdivieso Camacho & Valdivieso Camacho, 2009) un líder se debe caracterizar por ser una persona que:

Tiene visión: origina ideas y proyectos prácticos y realizables. Tiene creatividad, iniciativa y habilidad para hacer buenos proyectos para el futuro lejano, mediano o inmediato. La VISIÓN es la esencia misma de la prudencia. No dejemos a Dios el trabajo de planificar para el mañana. Él nos dio la capacidad de prever y espera que la ejercitemos.

Es prudente: Consulta en asuntos nuevos y de trascendencia, antes de tomar decisiones. No en los rutinarios.

Sabe escuchar: Acepta sugerencias. Desecha sus propios planes, por más que los aprecie, para aceptar otros que sean mejores y da el crédito a la fuente. No se opone tercamente, por oponerse: "Que se haga a mi modo o no se haga"; "No me gusta, y punto". El líder debe dar razones y muy buenas. Acepta la razón: de los enojados y orgullosos, cuando la tienen. Los callados y humildes no siempre tienen la razón.

Toma decisiones: las pone en acción, si están dentro de su competencia y responsabilidad. No le pasa la carga a otros.

Asume actitudes y posiciones: a veces en contra de la tempestad. Cuando la mayoría está equivocada, usa su capacidad de persuasión y su habilidad para efectuar un cambio.

Es conciliador: cuando puede serlo, para avanzar hasta que haya una conclusión final del asunto. A veces no puede ceder, no siempre se puede transigir.

Tiene buena comunicación: oral y escrita, para motivar a los demás a participar en las actividades y proyectos en los que está empeñado, con el propósito de poner en acción un proyecto, crear un cargo, establecer un servicio o mejorar el que ya existe.

*Es tolerante: frente a la crítica, que puede ser **constructiva**: si los amigos tienen la razón, cambia; si no la tienen, insiste; **destructiva**: si es violenta, maliciosa,*

politiquera y chismosa. Pero no son necesariamente destructivas; todo depende de como se relaciona el líder con quienes las hacen. A veces dicen toda la verdad, otras un poco de la verdad y en ocasiones, están racionalizando cosas sin sentido. En los tres casos, si lo alcanza la crítica, esta puede ser desagradable. En los dos primeros, agradece y sigue con sus proyectos; en el tercero, la ignora o trata de persuadir. Si no lo logra, olvida el asunto. Eso lo libra de resentimientos, que tanto mal hacen, y es un buen método para el autoanálisis y para la práctica de la paciencia.

Así mismo diferencian a los tipos de líderes autócrata que sólo informa, el persuasivo que convence de sus decisiones, el consultivo abierto a la participación en la toma de decisiones y el participativo que permite que los demás tomen decisiones y el sólo modera a su equipo de trabajo.

De modo que, el nivel de responsabilidad de los empleados de una empresa que dependen de un líder es el que diferenciaría estos tipos de liderazgo, ya que un líder autoritario es el que toma todas las decisiones y asume la responsabilidad, el persuasivo influye en sus subalternos para persuadirlos a que lo sigan en sus intenciones, el consultivo tiene en cuenta la opinión de su equipo de trabajo al momento de tomar una decisión y por el contrario el participativo descarga toda la responsabilidad en sus subalternos, no es pertinente decir que este estilo no es debido, ya que se necesita de un alto grado de confianza depositada en sus empleados para poder tener los resultados esperados o deseados.

Por lo tanto no existe un estilo o un tipo de liderazgo que sea mejor que el otro, sino que esta apreciación obedece a la situación particular que se esté presentando en determinada empresa u organización, y es propiamente el líder el llamado a realizar una justa y adecuada distribución

de las cargas y responsabilidades de cada uno de sus subalternos, y por lo tanto es el encargado de la toma de decisiones dentro del grupo que direcciona o que dirige.

Así como se ha demostrado la importancia de la cultura organizacional y del liderazgo dentro de una empresa u organización, es pertinente destacar la importancia del trabajo en equipo de los integrantes de la misma, ya que el éxito de la entidad dependerá también de la buena planeación que se haga de los procesos y de su respectivo control a la dirección y ejecución de los mismos, al no realizar una buena planeación no habrá claridad en los objetivos propuestos y por ende existirá confusión dentro del equipo.

Es cuando aparecen en el escenario los líderes negativos que sólo buscan la exigencia de resultados sin tener en cuenta a las personas que hacen parte de su equipo de trabajo y su bienestar, es el caso del estilo o tipo de liderazgo autoritario, es ese líder que no enseña el camino para conseguir los resultados de la mejor manera, y eso inevitablemente produce la desunión en el equipo de trabajo, no hay confianza en sus subordinados, no hay comunicación entre los integrantes de la empresa y una falta total de compromiso con el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Dentro de una organización los equipos de trabajo son esos grupos de personas que juegan un papel importante en la planeación, ejecución y control de los procesos desarrollados en esa entidad, buscando siempre la identificación de problemas, la solución de conflictos y la mejora continua.

Una organización que entiende bien la importancia del trabajo en equipo necesita del mutuo esfuerzo para el acuerdo en común de trabajar

juntos, teniendo una clara distinción de los diferentes roles de cada uno de los integrantes de ese equipo, para ello es necesario también la permanente capacitación y preparación individual y grupal.

Esta capacitación debe obedecer al compromiso de trabajo en equipo, una buena comunicación que permita el intercambio de ideas y experiencias, el debido conocimiento y respeto por el rol y las funciones de cada uno de los cargos de la organización, así como por el interés y motivación hacia el compromiso por el cumplimiento de las tareas propias y colectivas, la capacidad de cada uno y la autogestión que garanticen la eficacia y eficiencia del equipo de trabajo.

Para conseguir el cumplimiento de los objetivos propuestos se debe destacar la combinación de conocimientos y el desarrollo de habilidades de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo en un esfuerzo común que ponga en ejecución las habilidades, capacidades y competencias de cada uno de sus integrantes.

LA TRENZA DEL ÉXITO

Al hacer la combinación de la cultura organizacional, con el liderazgo y el equipo de trabajo se deduce que debe existir con claridad los conceptos perfectamente definidos de una misión, visión, propósitos, objetivos y metas comunes, que le permita dar una identidad a la organización, que este bien acompañada de una perfecta estructura organizacional del equipo de trabajo, la cual permita también la participación de todos los miembros, la presencia de un buen líder, con la idoneidad pertinente, y el tiempo de dedicación a la organización.

De una buena y adecuada cultura organizacional, con un buen liderazgo que se adapte a la situación de la empresa y que sea capaz de influir en sus subalternos para el trabajo en equipo comfortable se desprenden varias ventajas, como: facilita el proceso para una buena toma de decisiones, permite una adecuada identidad de los funcionarios con la entidad, permite la solución a los conflictos presentados entre el equipo de trabajo, facilita unos buenos canales de comunicación al interior del equipo de trabajo, permite a los miembros del equipo de trabajo a aceptar la crítica, a la autocrítica, aprender a escuchar a los demás, respetar a los demás, modificar su punto de vista cuando hay argumentos para hacerlo.

Si en una empresa u organización se enfrenta un conflicto por un mal liderazgo, se corre con el riesgo de que ese liderazgo no sea aceptado ni reconocido por el equipo de trabajo y por consiguiente va a afectar seriamente el desempeño, la productividad y la motivación del personal en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la entidad, ocasionando situaciones de inconformismo al interior del equipo de trabajo, se daña el ambiente de trabajo, se producen roces y conflictos entre los miembros de la organización, habrán grandes diferencias entre los que buscan hacer su trabajo y los que no, no habrá una correcta distribución de las cargas y responsabilidades laborales.

Un cambio que frecuentemente produce resistencia en muchas organizaciones, ocurre cuando un subalterno es puesto bajo la supervisión de un jefe que no demuestra capacidades de liderazgo, generalmente el grado de resistencia que se genera, en tales casos, está correlacionado con la duración y la satisfacción que hubo en la relación previa que se deba entre superior y subordinado. (Loaiza Gallon & Ortiz B, 1989)

Por el contrario, cuando existe un adecuado ambiente de trabajo, con un equipo de trabajo bien liderado, garantiza una buena cultura organizacional, donde se dan unas buenas relaciones interpersonales entre los integrantes de la institución, se da una comunicación asertiva, una buena percepción por parte de los miembros del equipo de trabajo, donde ellos mismos van a procurar dar todo de si en el cumplimiento de los objetivos, con la aplicación de sus habilidades, destrezas y conocimientos, que a la final redundara en la buena atención al cliente y a la adecuada conservación y manejo del prestigio y de la imagen institucional como lo deja en claro el Gr Fredy Padilla de León en (Padilla de Leon, 2003) .

La experiencia demuestra que quien erróneamente asume con altives el mando colocará una barrera entre él y el personal que deba dirigir. Es decir, no establecerá vasos comunicantes que lo integren al equipo.

El maestro Yuan recomienda:” El dirigente que se halle en una posición de supervisar a los demás de ser humilde y respetuoso al tratar a los subordinados. Los funcionarios deben trabajar al ciento por ciento por quienes los dirigen. (...) Si el dirigente es orgulloso y altanero, los subordinados son perezosos y descuidados, las mentes de los de arriba y de los de abajo no comunican”:

Es de entender que los conflictos en una empresa u organización son en cierta medida inevitables y permanentes, y a la vez pueden conllevar a obtener resultados que pueden ser positivos o negativos, de allí se resalta la importancia de poder contar con líderes en los diferentes niveles de la organización que sean capaces de dirimir estos conflictos de la mejor manera, reduciendo el margen de riesgo de daño para la cultura organizacional de la entidad, pero al igual ese líder debe estar en la capacidad de detectar estos conflictos a tiempo para poderlos solucionar, en

lo posible antes de que puedan producir algún efecto nocivo para la empresa o para sus empleados.

La misma dinámica de las empresas hace que cada día las exigencias y las metas sean mayores, donde en algunas oportunidades estas exigen cambios de conductas o comportamientos de los funcionarios que no son fáciles de cumplir a corto plazo, se presentan grandes cargas laborales especialmente en determinados lapsos de tiempo, que generalmente no se podrían hacer si se asumieran individualmente, por lo cual es necesario el trabajo en equipo de una manera acertada, que pudiera funcionar de una manera cohesionada y efectiva con buenas relaciones interpersonales, bajo la dirección de un buen líder que de ejemplo, que facilite el trabajo en equipo y que les transmita de forma adecuada y oportuna los objetivos propuestos, la misión a seguir, que suministre buen trato a sus subordinados, que sepa delegar, instruir, motivar y poder crear las condiciones necesarias para que su equipo sea capaz de cumplir su trabajo y darle una atención de calidad a los clientes de la organización, que en últimas son la razón de ser de la misma.

CONCLUSIONES

De acuerdo a lo expuesto en el cuerpo del ensayo, se concluye que el liderazgo indiscutiblemente influye de una manera positiva o negativa en el desempeño del equipo de trabajo de una empresa u organización y en su cultura organizacional, por lo cual es necesidad de las directivas de la entidad hacer una correcta y acertada selección del personal que se va a desempeñar como líderes en los diferentes niveles, que puedan fomentar y favorecer las buenas relaciones interpersonales, con el firme propósito de obtener calidad en el desempeño de los integrantes de acuerdo a sus roles y funciones, con el fin de que se sientan satisfechos y así mismo transmitan ese sentimiento a los clientes a través de una correcta y adecuada atención.

El proceso para la adecuada toma de decisiones debe ser de una manera consultiva o participativa, donde se tengan en cuenta los diferentes puntos de vista de los integrantes de la organización, de tal suerte que a la final las decisiones tomadas sean el producto de un consenso del equipo de trabajo, con lo cual se pueda aumentar de paso la valoración personal de todos los miembros de la entidad redundando en un mayor comprometimiento de este con la empresa.

En efecto y de acuerdo a nuestra experiencia, los equipos de trabajo de una empresa u organización se ven expuestos a una exagerada carga laboral, que desemboca en situaciones de estrés, lo cual va a afectar el trabajo en equipo y a las relaciones interpersonales de los funcionarios de la entidad, y por ende afectará también el trato a los clientes y la inevitable

afectación del ambiente y de la cultura organizacional. Por consiguiente es necesaria la creación de espacios que permitan el bienestar de los funcionarios, propendiendo por su autocuidado y mejorar los espacios que ya existen, creando la conciencia de que es necesario para la salud mental y física de todos los integrantes, en la búsqueda irrestricta del bienestar que redunde en la calidad en la atención a los clientes

BIBLIOGRAFÍA

Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del Oceano Azul*. Bogota.: Norma.

Departamento Administrativo de la Función Publica. (2003). *Guia Sobre La Cultura Organizacional*. Bogota.

Ejercito Nacional de Colombia. (2004). *Manual Basico de Liderazgo*. Bogota: Publicaciones Ejército.

Jagoe, A. L. (1988). *Empresas Triunfadoras*. Bogota: LEGIS.

Lidón Campillo, J. J. (1998). *Conceptos básicos de economía*. Valencia: REPROVAL, S.L.

Loaiza Gallon , H., & Ortiz B, E. A. (1989). *Organizacion y Metodos*. Bogota: UNISUR.

Molero Alonso, F., Huici Casal, C., Gómez Jiménez, Á., & Morales Domínguez, J. F. (2011). *Psicología de los Grupos*. UNED.

Padilla de Leon, F. (2003). *Liderazgo Militar una Perspectiva Personal*. Bogota: CGFM.

Peters, T. J., & Waterman, R. h. (1984). *En busca de la excelencia*. bogota: norma.

Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y mediana empresas*. México: Cengage Learning Editores.

Senlle, A. (2002). *Terminemos Con La Incompetencia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Valdivieso Camacho, M., & Valdivieso Camacho, J. (2009). *¿Líder yo, Cómo?* Bogota: OLITOCOMPU LTDA.