

**EL IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL PROPÓSITO DE
CREAR CULTURA HUMANISTA**

Elaborado Por:
Kelly Carolina Novoa Farfán
Cod. 0101500

Docente.
Liliana Rodríguez

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
BOGOTA SEPTIEMBRE DE 2015

RESUMEN

La cultura organizacional es determinante para fijar el rumbo en las empresas, esta es la que define el “ser” de ellas y las hace únicas e irrepetibles. La cultura organizacional es invisible e intangible, pero característicamente poderosa a la hora de generar valor diferenciador. Tal es su impacto que logra intervenir diferentes esferas de la compañía, como el retorno sobre los activos y la inversión, desarrollo de producto, crecimiento en ventas, participación de mercado, calidad, satisfacción del empleado y sentido de pertenencia.

Una vez identificada la importancia de la cultura organizacional, cabe resaltar que uno de los grandes retos del profesional en gestión humana es lograr transformar positivamente esta cultura al interior de las empresas, dándole un enfoque humanista y para lograrlo debe tener en cuenta el papel trascendental que juegan los líderes en la cultura organizacional ya que estos con sus estilos de liderazgo son quienes proporcionan las directrices y moldean la cultura.

INTRODUCCIÓN

El presente ensayo muestra la importancia del rescate del sentido de lo humanístico, desde la gerencia de una organización, sobre todo haciendo énfasis en el tema de la cultura organizacional como elemento fundamental para el crecimiento de una organización, además tiene como finalidad presentar un aporte en la reflexión sobre la importancia de la cultura organizacional y su relación con el liderazgo, teniendo en cuenta que se pretende hacer un análisis desde una visión humanista que pueda aportar a la mejora de las relaciones interpersonales de una institución.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede iniciar el camino del cambio que propone una visión humanista, en donde la persona empieza a jugar un papel fundamental para el adecuado desarrollo de la cultura organizacional, entendida ella como un conjunto de significados sociales, normatividad y valores que van a influenciar en las relaciones interpersonales, la forma de trabajar de los empleados, la forma en que se ejerce el poder, la motivación con que los empleados realizan su trabajo y su compromiso con las tareas y otros factores importantes que, como objetivo general del presente trabajo, pretenden valorar mucho más a la persona, es decir, al ser humano como parte fundamental de una organización.

EL IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL PROPÓSITO DE CREAR CULTURA HUMANISTA

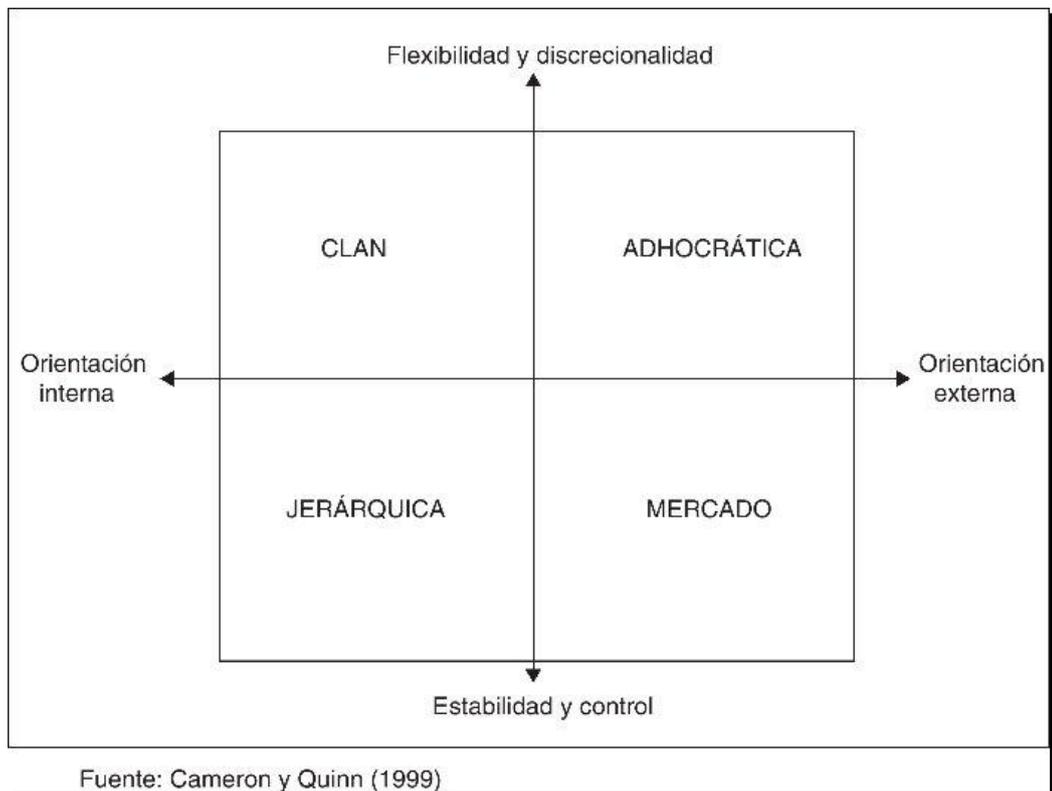
MARCO CONCEPTUAL

Para poder intervenir la cultura organizacional en una compañía, al punto de transformarla con un significado humanista, se hace necesario conocer cuáles son los factores que la afectan y de qué depende que algunas culturas sean mejores que otras, es aquí donde el papel de los líderes es fundamental.

Según Shein (1984), “la cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna, que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. En otras palabras, es un conjunto de valores, costumbres y normas que practican de forma constante los miembros de una organización convirtiéndolas en su conducta habitual”.

El concepto de cultura organizacional va cambiando según los diferentes autores y momentos de la historia en los que se hayan pronunciado. Para Robbins (1999) “la cultura es difícil de describir, intangible, implícita, pero cada organización desarrolla un grupo central de conocimientos y reglas que gobiernan el comportamiento de las personas en el lugar de trabajo”.

Cameron y Quinn (2006), presentan un modelo de medición de valores competitivos que se dividen en cuatro culturas predominantes: el jerárquico, el clan de mercado e informal.



En las culturas Jerárquicas, se observa un modelo burocrático, caracterizado por la formalidad en sus reglas y valores, procedimientos formales, racionalidad de la división del trabajo, jerarquía de autoridad y estandarización tanto de las rutinas, como de los procedimientos.

Por ejemplo, las culturas Clan se caracterizan por buscar el control interno pero con flexibilidad, preocuparse por sus empleados y mostrar sensibilidad por sus clientes. Los valores y metas son compartidos, así como, la tradición, lealtad, compromiso personal y el trabajo en equipo.

En la cultura informal, la toma de decisiones no está centralizada y la estructura del poder no es tan focalizada en las más altas directivas, ya que el poder fluye de persona a persona, o de equipo de trabajo a equipo de trabajo. Nieto (2011).

Finalmente, la cultura de Mercado se centra principalmente en la búsqueda de objetivos medibles como los financieros, tales como el crecimiento en ventas, rentabilidad y los que se basan en el mercado como los de participación en el mercado.

Lo escrito hasta acá hace un énfasis en la cultura organizacional, lo que demuestra que a través del tiempo la reflexión sobre la visión humanista y el reconocimiento de las personas en las empresas, ha tenido un desarrollo importante.

Velázquez (1996), considera que a lo largo de la historia de las organizaciones, diferentes personajes influyeron para mejorar la vida de las personas y del ambiente laboral en la empresa. Peus y Frey (2009) relacionan el humanismo con el trabajo, basándose en los principios de Kant, Lessing y Popper, elaborando un modelo práctico que denominan cultura centrada en la excelencia, la cual incluye cinco elementos:

- a) Solución de problemas.
- b) Errores como oportunidad de aprendizaje.
- c) Confrontación y conflicto constructivo.
- d) Cuestionamiento y Curiosidad.
- e) Creatividad y fantasía.

Peus y Frey (2009) sugieren que los directivos y empleados deberían seguir los imperativos de Kant, “No hacer a los demás lo que no quieras que te hagan a ti y dirígete a los demás como quieras que se dirijan a ti”. Complementando la visión humanista, también es importante resaltar la evolución de la gerencia humanista como lo menciona Yuliana Noriega (2013) así

Históricamente, la gerencia humanista en los negocios se ha estudiado bajo tres olas:

- La primera ola se basa en las teorías de Mayo y Maslow quienes se concentraron en entender como puede ser motivado el ser humano para lograr los mejores resultados.
- La segunda ola estuvo concentrada en estudiar la cultura de las organizaciones y su impacto en los resultados empresariales, (Deal y Kennedy 1982) y (Shein E. 2001).
- La tercera ola se orienta hacia el estudio de la comunidad para referirse a las estructuras sociales, las relaciones, el sentido de unidad y los propósitos superiores que hacen que las sociedades se movilicen hacia objetivos concretos (Mele, 2003)

Como se ha podido observar, cada día cobra más importancia el generar cultura humanista en las organizaciones y es aquí donde el rol de los líderes juega un papel fundamental ya que son ellos quienes a través de sus estilos de liderazgo, marcan el camino de su equipo y consiguen alinearlos con el plan estratégico de la compañía.

Los estilos de liderazgo son un generador de alto impacto en todas las áreas de la compañía y de estos dependen en gran medida los resultados en términos de productividad de los empleados. (Covey, 1990) “El liderazgo es la habilidad de aplicar estos principios a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos”.

(Uribe & Molina, 2013) dicen que “Los continuos e impredecibles cambios que deben afrontar las organizaciones en la actualidad les exigen asumir retos cada vez más complejos. Tal condición requiere de directivos que optimicen sus habilidades para

liderar equipos, considerando unas características que antes parecían irrelevantes”, características como el humanismo y la responsabilidad social.

Por lo general, la mayoría de las empresas identifican muy empíricamente a sus líderes y saben que hay ciertos estilos de liderazgo que no están alineados con el entorno y cultura organizacional, pero no se hace nada al respecto; (Kotter, 1999) menciona que: “Una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes. Cada vez se hace necesario contar con liderazgo en la producción”.

De acuerdo con (Gardner, 1991) sobre liderazgo, "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por él y sus seguidores". Partiendo de este principio, se puede decir que el estilo de liderazgo es la manera en la que una persona logra sus propósitos a través del trabajo en equipo y este puede ser determinante en una organización, en el personal que trabaja allí y es por esto que los líderes deben tomar conciencia de los aspectos que componen la personalidad de la empresa, evaluarlos, hacer un plan de acción e intervenir la cultura positivamente.

Uno de los grandes retos del profesional en gestión humana es lograr transformar positivamente la cultura organizacional al interior de las empresas, dándole un enfoque humanista ya que de esta forma se lograra convertir a los líderes en socios estratégicos de la compañía, con la capacidad de generar valor, diferenciación, motivación y ventaja competitiva con el cliente interno y externo.

Si el líder como estratega de la organización puede lograr impactar la cultura, los resultados y el ambiente de la empresa cuando según sus decisiones, permita o no la expresión de los colaboradores.

El estilo de liderazgo debe tener un enfoque humanista para lograr permear con esta la cultura organizacional de la compañía y así lograr influenciarla a tal nivel que sus acciones se conviertan en las constructoras de una cultura que día a día hay que fortalecer. Mientras los líderes de las organizaciones arraiguen más la cultura organizacional, esta será mucha más sólida y resistente a los cambios externos o internos que puedan afectarla negativamente.

El desarrollo de un buen líder en las organizaciones es indispensable, puesto que este redundaría no solo en términos económicos de una compañía, sino además, en términos sociales y de cultura organizacional. John Kotter dice que “el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”.

Es importante que el líder mantenga una correcta capacidad de integración de las personas, que vea a los empleados como una fuente de ventaja competitiva y no sólo como un coste que hay que minimizar o evitar.

Gardner, (1991) dice que “el líder es el verdadero intérprete del progreso contenido en la potencialidad de un país, de una empresa o de una pequeña comunidad.” Desde esta perspectiva, se podría pensar que si adaptamos estos estilos de liderazgo en las organizaciones, mejoramos las satisfacciones de nuestro cliente interno (empleados), la calidad de vida, el clima y la cultura organizacional.

Algunos autores como Dennisson (1990), Kotter (1992) y Sorensen (2002), han realizado investigaciones en diferentes culturas y estos estudios han demostrado que intervenir en la cultura organizacional de una empresa genera excelentes resultados en el desempeño organizacional y se concluye que existen algunas culturas mejores que

otras, porque así como la cultura organizacional puede influir positivamente también lo podrá hacer de forma negativa.

Teniendo en cuenta esto, el impacto e influencia de los líderes en las organizaciones a través de su estilo de liderazgo es el que define la influencia negativa o positiva en la cultura de las organizaciones, Ahora bien, si los líderes no tienen un enfoque humanista, no se logrará transformar la cultura tradicional, autoritaria y jerárquica, a una cultura marcada por valores humanistas y responsabilidad social.

Dentro de los principales valores que van humanizando a la empresa y que deben tener los líderes se puede encontrar: justicia, verdad, lealtad, ejemplo, sinceridad y responsabilidad. Todos ellos necesitan ser reforzados todos los días para profundizar aún más los valores que rescatan el factor humano en las relaciones interpersonales y el desarrollo de las personas dentro de la cultura organizacional.

Los líderes deben trabajar fuertemente en fortalecer los valores de sus colaboradores y la mentalidad humanista, de la misma forma en la que desarrollan y refuerzan sus competencias técnicas. Una forma de hacerlo, es asistiendo a seminarios de Coaching organizacional de forma individual y grupal, leyendo sobre liderazgo organizacional y ante todo teniendo una comunicación proactiva con su equipo de trabajo, escuchando sus apreciaciones y retroalimentando el trabajo realizado.

La cultura organizacional es algo intangible y difícil de identificar, con un poderoso impacto en las organizaciones, debido a que guía los comportamientos de las personas. Ellas podrán observar el comportamiento de las culturas, pero se necesitan años de estudios e investigación para encontrar las causas que generan dichos comportamientos.

Valorar la personalidad y el carácter a nivel individual es complejo y se podría realizar observando la conducta de cada persona en forma individual y así ver el reflejo

de sus experiencias vividas. Esto fortalecería el análisis de los puestos de trabajo en donde el empleado fortalece sus valores personales que mejoran el desarrollo profesional.

Esto mismo funciona para determinar el tipo de cultura de las organizaciones, con un elemento extra que es la interacción de las personas en el grupo que va creando las nuevas culturas y como consecuencias terminan haciendo que las organizacionales sean cada vez más complejas (Schein E. 2004).

Los líderes “inspiran” y transmiten su visión del futuro a través del ejemplo que muestran en el desarrollo de sus estilos de liderazgo. Por esto si el profesional de gestión humana primero logra (con los líderes) crear una visión compartida y alineada al plan estratégico de la organización y del área, obtendrá una sinergia en el propósito de crear cultura organizacional humanista y esto causará un efecto en cascada que al final lograra contagiar a toda la organización, haciendo partícipes y constructores de cultura a todos y cada uno de los miembros de la empresa.

Todas las empresas pueden tener diferentes estilos de dirección, modo de pensar y actuar, formas de comportarse. No todos los días las tareas y los retos son iguales, por eso se requieren modelos que se adapten a diferentes momentos y situaciones. Es por eso que las compañías buscan contar con personas comprometidas que realicen diferentes actividades, teniendo los objetivos que deben ser gestionados de manera individual y en equipo para conseguir las metas, dando cada día lo mejor de sí mismos.

El desarrollo de los líderes debería ser una práctica institucionalizada en las empresas y un modo de pensar, ya que para los líderes debe ser una forma de comportarse, un estilo particular en cada aspecto del negocio, un eje transversal en procura de un adecuado clima laboral y en la definición e implementación de acciones que permitan ser de cada empresa “el mejor lugar para trabajar”.

Para contribuir a que las empresas logren sus metas los líderes recurren a las diversas estrategias y herramientas, a distintas maneras de dirigir y acompañar a las personas, que son el motor más importante de cada compañía, por este motivo cada empresa adopta su propio estilo de dirección, que según los diferentes estilos existen y son claramente identificables, que se combinan entre sí y se recomiendan en una dosis adecuada de acuerdo al enfoque que cada empresa quiera darle, en busca de crear un buen ambiente laboral pensando siempre en "las personas".

Según el Manual Gerencial de Estilos de Dirección en BBVA (2014) "los estilos de dirección son:

Estilo Orientativo. Es muy útil cuando es preciso dar instrucciones, compartir normas y pautas, al utilizarlo los líderes ayudan a que los colaboradores tengan una visión a largo plazo y se comprometan en el logro de unos objetivos comunes y posibles, el líder asume la responsabilidad de plantear desarrollar una visión y dirección clara a seguir, recoge la opinión de los colaboradores para conocer sus apreciaciones y las ideas que acompañen el cumplimiento de los objetivos sin abandonar su autoridad, persuade a sus colaboradores explicándoles que hay detrás de esa visión, los motiva y les presenta cuales son en términos de interés a largo plazo para ellos y para la organización, utiliza el feedback como opción de crecimiento y mejora en el desarrollo del equipo y en mejora de las relaciones.

Estilo Participativo. Es adecuado para fomentar el trabajo en equipo, el líder involucra a sus colaboradores en el desarrollo de iniciativas, se reúne con ellos y escucha su opinión y sus puntos de vista antes de tomar ciertas decisiones, el líder fomenta el trabajo en equipo, motiva a las personas a desarrollar sus habilidades y lograr cierto consenso para la toma de decisiones, coordina el trabajo y mantiene

informados a los colaboradores contribuyendo a su formación y a su preparación para enfrentar situaciones de crisis.

Estilo Capacitador. El eje y el interés predominante se centran en el desarrollo de las personas a largo plazo, el líder capacita y ayuda a sus colaboradores a identificar sus fortalezas, las áreas en que debe mejorar teniendo en cuenta sus aspiraciones laborales y personales, contribuye a que los colaboradores estén motivados, tengan iniciativa y busquen mejorar continuamente su rendimiento, permite que se pueda responder mejor a situaciones de crisis y a circunstancias en las que se requiera de la iniciativa de las personas para el logro de los objetivos previsto.

Estilo Afiliativo. Permite fortalecer las relaciones de los líderes con los colaboradores y los vínculos entre ellos mismos, promueve un ambiente agradable entre sus colaboradores haciendo énfasis no solo en las tareas, los objetivos y las normas, sino también en las necesidades y en las preocupaciones de los trabajadores, el líder lo usa para supervisar tareas rutinarias, para aconsejar o respaldar a los colaboradores que deben mejorar su rendimiento y ayudar a que grupos de personas trabajen en armonía.

Estilo Coercitivo. Es apropiado para enfrentar momentos de crisis y dificultades en el cumplimiento de alguna tarea, establece prioridades y estándares estrictos de conducta y desempeño, imparte instrucciones precisas y claras, hace seguimiento y cuida que se cumpla el objetivo planteado, determina procedimientos que generen una información rápida y directa relativa a la actividad de cada persona y a sus resultados inmediatos, para ser más eficaz en este estilo se debe conocer el cargo incluso mejor que la persona que lo realiza.

Estilo Imitativo. El líder actúa como ejemplo para sus colaboradores, busca que ellos alcancen ciertos niveles de excelencia, es un estilo muy apropiado para relacionarse con colaboradores muy motivados y de un nivel muy similar al del líder”.

Un adecuado estilo de dirección impacta directamente el ambiente laboral del equipo y este directamente en los resultados tanto para las personas como para la misma organización, por lo tanto, con un buen estilo de dirección, se asegura la consecución de un porcentaje importante de los resultados de los empleados y por ende, los de la empresa.

Lo que define a un líder son sus valores y sus experiencias, los estilos de dirección son unas de las cualidades y atributos que todo líder debe reunir, estar en permanente cambio y en constante crecimiento, buscando hacer siempre de su empresa “el mejor lugar para trabajar”.

En relación a lo anterior, se podría decir con Bustos P. y otros (2001) que “Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Estos factores parecen importantes y adecuados para mantener la cultura humanista en la empresa, ya que haciendo que los empleados se mantengan motivados, los resultados empresariales se verán afectados positivamente.

Se espera entonces que los niveles de liderazgo, trabajo en equipo y motivación mejoren cada día más o que al menos, se empiece el camino de la reflexión sobre estos temas teniendo en cuenta por ejemplo que, según Buelga (2011), “La motivación laboral de la persona está relacionada con la satisfacción en el trabajo y las relaciones que se dan de trabajo-familia. Es necesario puntualizar que la motivación no es independiente del ámbito laboral o la vida personal del empleado. Hay una relación

dinámica entre la motivación, la satisfacción en el trabajo y las relaciones trabajo-familia”.

Las ventajas de conocer el sistema de liderazgo consisten en mejorar los resultados y generar una mayor influencia al presentarse o buscarse un liderazgo conjunto y proactivo con el personal de la institución. Además, permite uniformar los intereses para crear una visión compartida que despierte el compromiso de los individuos y eleve sus aspiraciones.

Por todo lo anterior, se considera que este ensayo brinda importantes elementos que pueden mostrar aspectos críticos en los temas sugeridos. De no llevarse a cabo este estudio, se perdería la posibilidad de mejorar situaciones como las relacionadas con los niveles de satisfacción del empleado que, por ejemplo, seguirán bajando y haciendo que las empresas y todo su personal generen una rotación interna, haciendo así que se afecte otro tema bastante importante, el trabajo en equipo y la sana cultura organizacional, ya que hay que tener en cuenta que existen algunas empresas que no tienen estilos de liderazgo definidos.

Por otro lado, si no se hace una investigación como esta, pueden perderse aportes y análisis relacionados con el clima laboral, teniendo en cuenta que Marchant (2005) menciona, “mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización”.

Por otra parte y teniendo en cuenta la importancia del tema anterior, se rescata que no hay que dejar de lado la preocupación por la inversión en el factor humano de las empresas y como éstas a su vez se están preocupando cada vez más por medir el nivel de satisfacción de sus empleados, se sugiere en este ensayo tener en cuenta la encuesta **Great Place to Work® (2015)**, quien evalúa las organizaciones y selecciona los

mejores lugares de trabajo, para su posible inclusión en el ranking, sobre la base de dos herramientas de evaluación, lo que permite pensar más eficientemente en la visión humanista del líder, veamos entonces lo que se encuentra en su página de Internet:

“La encuesta Trust Index a los colaboradores. Se evalúa de manera clara y precisa las percepciones de los colaboradores, mediante consultas sobre experiencias en su lugar de trabajo y se analiza la efectividad de las prácticas que impactan en la cultura organizacional del lugar de trabajo, esta es la mejor manera de saber si una empresa es un excelente lugar para trabajar, si los propios colaboradores dicen que lo es. Mediante la evaluación se consulta a los colaboradores sobre las conductas que miden, en la que la creatividad, el respeto y la justicia se expresan en su lugar de trabajo, también se recolecta información sobre los niveles de orgullo y camaradería en el entorno.

Cuestionario Culture Audit a la Gerencia. Brinda información sobre el sistema de valoración, los programas y las prácticas de la empresa. El objetivo de esta sección es expresar la cultura exclusiva de la empresa. Incluye los datos demográficos de los colaboradores, preguntas de información general sobre la organización, beneficios que se ofrecen a los colaboradores, colaboración, desarrollo de los colaboradores y celebraciones corporativas”.

En la actualidad muchas empresas se esfuerzan por ocupar los primeros lugares en las listas de Great Place to Work, ya que esto refleja su cultura humanista de “un gran lugar para trabajar” con colaboradores motivados, que tiene sentido de pertenencia, disfrutan lo que hacen y sobre todo, su empresa se preocupa por ellos, por la persona.

En consecuencia para la empresa, ser un gran lugar para trabajar se traduce en éxito y mayor rentabilidad para sus accionistas, puesto que se logran los objetivos organizacionales, las personas dan lo mejor de sí, se sienten más motivados, trabajan como equipo/familia, todo en un ambiente de confianza y ahí es donde nuevamente se

retoma la importancia del líder, ya que en esta labor ellos son quienes inspiran, comunican y escuchan. Tienen empleados que dan lo mejor de sí cuando se les agradece, se les desarrolla y se les cuida, pueden trabajar juntos como equipo/familia.

CONCLUSIONES

Para que los profesionales de gestión humana logren intervenir la cultura organizacional en las empresas y las transformen en culturas humanistas, solidas y perdurables, deben diseñar estrategias que incluyan proactivamente a los lideres de toda la organización asegurandose de identificar si sus estilos de liderazgo están acordes al entorno organizacional y si estos estan alineados con la cultura humanista que se pretende llevar a la organización.

La comunicación interpersonal, -tema relevante en la cultura orgtanizacional- del directivo con los empleados y demás personas de una organización, sirve para retroalimentar su desempeño u obtener informes de las situaciones que puedan afectar el buen clima y el logro de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, se considera importante que el gerente de una empresa, genere dentro de esa visión humanista, equipos de trabajo, delegando la toma de decisiones en los actores de la misma organización, ya que esto hace que los empleados desarrollen un mayor sentido de pertenencia y compromiso.

Por eso, es definitivamente esencial, que el directivo reconozca la labor de sus colaboradores, haciendo así que el equipo de trabajo sea más cooperativo, trabajador y eficiente, lo que permitirá un trabajo de mayor calidad, ya que el sentido humanístico se ha restablecido.

Entonces, la cultura organizacional debe propender por el mejoramiento de las condiciones de trabajo, en donde el directivo ejerce su liderazgo, entendido como un conjunto de acciones que las demás personas están observando y desean seguir o imitar.

Claro está que todo esto se debe seguir según las normas, la misión, visión y valores de la misma organización, de tal manera que cada empleado va a desarrollar su

función o tareas asignadas, haciendo el mejor uso de su talentos para integrar sus competencias, en donde surgen sus fortalezas y trata de disminuir las debilidades. Acá es muy importante la autoevaluación como mecanismo de retroalimentación para identificar los problemas y planear las acciones correctivas que aseguren resultados exitosos.

Pero para lograr esto, se necesita reflexionar sobre la función del liderazgo en cada uno de los colaboradores de la organización para hacer del liderazgo una realidad transformadora y que va más allá de la planeación o del discurso de las directivas. Por tal motivo se cree entonces que para que haya un verdadero liderazgo que promueva la visión humanista dentro de la cultura organizacional, profundizando en los diferentes estilos de liderazgo, se recomiendan los siguientes aspectos: Contar con un liderazgo capaz de motivar, promover y sostener el mejoramiento de la misma organización, centrar todo el accionar de la empresa en el aprendizaje continuo de sus empleados, para que aspiren a conseguir siempre metas cada vez mayores.

También se concluye que los líderes deben tener una carta de navegación clara y comprensible para todos sus colaboradores en donde se maneje el mismo lenguaje. Esto permite mantener un clima organizacional positivo que promueve el desarrollo humano y el compromiso de la familia y la comunidad como factor empresarial de acción social externo. Además, el impacto de los estilos de liderazgo deben incentivar la autoevaluación y el aprendizaje continuo de los empleados y de sus mismos líderes, haciendo que se persevere en el esfuerzo continuo buscando el progreso de las personas y de la misma organización.

REFERENCIAS

- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Productor). (2014). *Estilos de dirección*. Madrid, España.
- Buelga O, María Carmen (2011). Satisfacción-Insatisfacción=Clima laboral. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/satisfaccion-insatisfaccion-clima-laboral.htm> el 20 de octubre de 2015.
- Bustos, Paulina y otros (2001) Clima organizacional. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm> el 20 de octubre de 2015.
- Covey, S. R. (1990). *Liderazgo Centrado en Principios*. Barcelona: Paidós.
- Gardner, J. (1991). *El Liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editor Latinoamericano.
- Gary Hamel & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*.
- Goleman, D. (1998). *Los Clasicos del HBR*. Cambridge, Massachusetts (Estados Unidos): Harvard Business School Publishing Corporation.
- Great Place to Work® Institute (2015) En: <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>. Recuperado el 30 octubre de 2015.
- Kotter, J. P. (1999). *La Verdadera Labor de un Lider*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Licht, N. (2014). *Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana aplicación para Colombia*. Madrid: Universidad de Nebrija.
- Likert, R. (1961). *New patternst of management* . New York: McGrawHill.
- Lusser, R. N., & Achua, C. F. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. Mexico: Thomson Learning.

Marchant (2005), citado por Rigoberto Soria Romo (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México.

McGregor. (1968). El Lado Humano de las Organizaciones. Nueva York: McGrawHill.

Quinn, C. K. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture . Addison - Wesley Publishing Co.

Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership. San Francisco.

Uribe, A. F., & Molina, J. M. (2013). Liderar Equipos de Alto Desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Universidad & Empresa, 71.