



INFLUENCIA DE LA CULTURA SOBRE EL LIDERAZGO EN BOGOTÁ

EDDIE STEVE BELLO CABRA

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2012

INFLUENCIA DE LA CULTURA SOBRE EL LIDERAZGO EN BOGOTÁ

EDDIE STEVE BELLO CABRA

Código: 200410787

Monografía

Tutor

Rodrigo Zárate

Profesor Titular

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2012

CONTENIDO

CONTENIDO	3
LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE GRÁFICAS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	10
2. OBJETIVOS	11
2.1. GENERAL	11
2.2. ESPECÍFICOS	11
3. JUSTIFICACIÓN	12
4. MARCO DE REFERENCIA	13
4.1. CULTURA	13
4.1.1. Cultura organizacional	17
4.1.2. Cultura ciudadana	21
4.1.3. Cultura del atajo	23
4.1.4. Cualidades y características	24
4.1.5. Valores	25
4.1.6. Valores organizacionales	26
4.2. LIDERAZGO	27
4.2.1. Líder	28
4.2.2. Liderazgo transformacional y transaccional	29
4.2.3. Inventario de Prácticas de Liderazgo	31
4.2.4. Liderazgo basado en resultados	32
4.2.5. Modelo conceptual de liderazgo	35
4.2.6. Comportamientos para motivar e inspirar	37
4.2.7. Las cinco reglas del liderazgo	38

4.3. CULTURA Y LIDERAZGO	39
4.3.1. Enfoques teóricos	43
4.3.1.1. Hofstede	43
4.3.1.2. Proyecto GLOBE	44
4.3.1.3. Global Mindset	45
4.4. CULTURA Y LIDERAZGO EN COLOMBIA	46
4.4.1. Bogotá	51
5. METODOLOGÍA	55
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	57
7. CONCLUSIONES	79
8. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Ser y deber ser	50
Tabla 2 Comportamientos que evidencian y diferencian al líder	58
Tabla 3 Valores más importantes del líder	62
Tabla 4 Características negativas más comunes del líder	65
Tabla 5 ¿Influye la cultura en el tipo de liderazgo?	68
Tabla 6 Características positivas de la cultura bogotana	69
Tabla 7 Características negativas de la cultura bogotana	71
Tabla 8 Factores positivos del entorno bogotano	74
Tabla 9 Factores negativos del entorno bogotano	76

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 OCAI	20
Gráfica 2 Modelo conceptual de liderazgo	36
Gráfica 3 Jerarquía de valores	49
Gráfica 4 ¿Usted se siente bogotano o de otra parte del país?	52
Gráfica 5 Usted, personalmente, ¿qué tan orgulloso se siente de Bogotá?	52
Gráfica 6 ¿Qué tan orgulloso de ser bogotano se considera usted?	53
Gráfica 7 Comportamientos que evidencian y diferencian al líder	59
Gráfica 8 Valores más importantes del líder	63
Gráfica 9 Características negativas más comunes del líder	66
Gráfica 10 ¿Influye la cultura en el tipo de liderazgo?	68
Gráfica 11 Características positivas de la cultura bogotana	70
Gráfica 12 Características negativas de la cultura bogotana	72
Gráfica 13 Factores positivos del entorno bogotano	75
Gráfica 14 Factores negativos del entorno bogotano	77

RESUMEN

Este proyecto busca evaluar la existencia de una relación entre la cultura y el liderazgo en Bogotá, para lo cual se parte desde estudios como el proyecto GLOBE¹ el cual pretende desarrollar una teoría empírica para describir, entender y predecir el impacto de variables culturales sobre el liderazgo y los procesos organizacionales, así como la efectividad de estos procesos.

Por medio de encuestas realizadas a noventa y cinco profesionales, se identifican características positivas y negativas no sólo de los líderes bogotanos sino también del entorno de la ciudad, estas características particulares de dicho entorno se relacionan con los valores que debe poseer un líder y con los que actualmente se perciben en los líderes bogotanos, dando así respuesta a la pregunta ¿existe una relación entre la cultura y el liderazgo en Bogotá? Y permitiendo el desarrollo de teorías multiculturales en materia de liderazgo.

¹ (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004)

ABSTRACT

This project seeks to evaluate the existence of a relationship between culture and leadership in Bogotá, for this purpose it starts from the basis of studies like the project GLOBE² which aims to develop an empiric theory to describe, understand and predict the impact of cultural variables over leadership and organizational processes and the effectiveness of this processes.

Through polls answered by ninety five professionals, not only positive but also negative characteristics are identified amongst leaders in Bogotá and the city itself, these characteristics particular to the capitals environment are linked with the values that, according to the respondents, a leader must have, and with those that are actually perceived from the current leaders, giving answer to the question: Is there a link between culture and leadership in Bogotá? Thus improving the development of multicultural theories in leadership.

² (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004)

INTRODUCCIÓN

La globalización ha llevado a las organizaciones a expandirse a nivel internacional, lo que implica trabajar en equipos interdisciplinarios y multiculturales. Esto presenta un reto al tener que sincronizar personas de distintas culturas, con distintas costumbres; un reto que se debe manejar con el liderazgo adecuado, pero así mismo diversas culturas tienen perspectivas diferentes de lo que es un líder, y según Haslam (2004)³, dependiendo de las expectativas que se tiene de un líder, y del cumplimiento de estas, está evaluada su efectividad.

Debido al desafío que presenta dirigir los grupos de trabajo tan diversos que se pueden encontrar en escenarios como el de la capital colombiana, la elaboración de un estudio que extrapole los análisis y teorías existentes en otros idiomas y sociedades, al panorama nacional, concretamente en Bogotá es de suma importancia ya que de esta manera se pueden conocer cómo algunas características particulares de la cultura bogotana influyen el liderazgo de las personas y determinan cuáles son benéficas para un liderazgo efectivo y cuáles son perjudiciales para el trabajo en sinergia.

Este trabajo, busca por lo tanto ampliar y fomentar conocimiento en torno al vínculo que tiene la cultura con el liderazgo en el contexto bogotano, lo cual a su vez fortalece la preparación y por ende el desempeño de futuros líderes, empezando a demostrar sus resultados con los egresados de la Universidad EAN ya que este trabajo y sus resultados hacen parte de las investigaciones que está conduciendo el profesor Rodrigo Zárate entorno al tema de liderazgo.

³ (Haslam, 2004)

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

A nivel internacional se han desarrollado diversas teorías que analizan el vínculo entre cultura y liderazgo, pero debido a que cada cultura cuenta con unas características propias que la diferencian de las demás, existe la necesidad de generalizar estas teorías poniéndolas a prueba en otros entornos de manera que puedan servir como punto de partida para fortalecer la competitividad, la productividad y las habilidades de los líderes en una determinada cultura. Según Gary Yukl (2001)⁴ la mayoría de los estudios en materia de liderazgo, se han desarrollado principalmente en el cono norte del continente americano y en Europa occidental, en este punto concuerda con el profesor Rodrigo Zárate (2010)⁵ quien ratifica que los estudios de liderazgo, analizado desde la óptica de la cultura, son reducidos en América Latina. Por lo tanto es necesario evaluar si en Bogotá, Colombia al igual que como se ha demostrado en otros contextos muy diferentes al de la capital, existe un vínculo entre la cultura y el liderazgo, y además encontrar qué valores y características particulares del entorno bogotano influyen en las personas, además de las características que en la actualidad se perciben en los líderes de la capital, de forma que se puedan nutrir los estudios existentes, a través de la línea de investigación en liderazgo dirigida por el profesor Rodrigo Zárate, docente de la Universidad EAN

⁴ (Yukl, 2001)

⁵ (Zárate, 2010)

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

Evaluar si existe una relación entre la cultura y el liderazgo en Bogotá.

2.2. ESPECÍFICOS

Investigar qué características culturales se reconocen en los líderes de distintas empresas en Bogotá para determinar cuáles de ellas son las más influyentes de manera positiva y negativa.

Analizar qué factores culturales o de entorno en Bogotá pueden afectar el comportamiento de los líderes.

3. JUSTIFICACIÓN

El liderazgo organizacional efectivo es clave para el éxito de las operaciones internacionales en un mundo globalizado (Dorfman, 1996; House, Wright & Aditya, 1997)⁶⁷, por ende la identificación de características que permitan perfilar un tipo de liderazgo que genere mayor impacto y mejor rendimiento, es de suma importancia a la hora de trabajar en escenarios que involucren talento humano proveniente de distintas culturas para que se cree una sinergia que permita potenciar los resultados que llevarán al éxito de una organización.

El material existente en América Latina respecto al vínculo entre la cultura y el liderazgo, es muy reducido, aunque la literatura existente a nivel mundial, ha desarrollado teorías que han sido estudiadas en más de 60 culturas a lo largo del mundo, el resultado de este trabajo incrementa la generalización de los estudios realizados hasta hoy en la investigación de liderazgo, y a su vez la línea de investigación que dirige el profesor Rodrigo Zárate, en la Universidad EAN, a través de la extrapolación de los estudios que se encuentran principalmente en otros idiomas como inglés y alemán, debido a que la mayoría de los autores que han estudiado el tema son de origen estadounidense, alemán e hindú.

Finalmente y en concordancia con los requerimientos de la universidad, la aprobación de este proyecto permite a su autor aspirar al título de Administrador de Empresas.

⁶ (Dorfman, 1996)

⁷ (House, Wright, & Aditya, Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory, 1997)

4. MARCO DE REFERENCIA

Para tener una mejor comprensión del contexto, el desarrollo del proyecto, sus límites y las posibilidades de esta investigación, es preciso tener referencias de conceptos claves en el desarrollo del mismo, al igual que conocer las teorías que hasta la actualidad sirven de antecedentes para este documento.

4.1. CULTURA

El término cultura, según se encuentra en el portal Definición.de “proviene del latín *cultus*, hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. Su definición ha ido mutando a lo largo de la historia: desde la época del Iluminismo, la cultura ha sido asociada a la civilización y al progreso.”⁸

En términos generales, en la fuente se afirma que la cultura se entiende como algo por el orden de un tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una determinada sociedad mediante aspectos como la forma de ser de las personas, sus costumbres y prácticas, sus rituales, normas de comportamiento y hasta sus tipos de vestimenta, entre otros.

Según la UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)⁹ la cultura se compone por la información que posee un individuo y sus habilidades, lo que permite en proyección tener al hombre, como ser humano,

⁸ (Definición.de, 2012)

⁹ (United Nations Educational, 2012)

la capacidad de reflexión sobre sí mismo mediante la distinción de valores y la búsqueda de nuevas significaciones.

Para los autores Geert Hofstede y Edgar Schein¹⁰, la cultura es una programación mental colectiva que distingue a los integrantes de un grupo, expuestos a una misma educación y a experiencias similares, respecto a otro. La cultura es el nivel más profundo de los supuestos y las creencias básicas que comparten los miembros de una organización que opera inconscientemente en la que se da por hecho la forma en que se ve a sí mismo y a su entorno.

Según el Proyecto GLOBE¹¹, la cultura se define por el uso de medidas que reflejan dos tipos de manifestaciones culturales: el carácter común (acuerdo) entre los miembros de un grupo con respecto a los atributos psicológicos como motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones compartidas de eventos significativos resultantes de experiencias en común, y la comunidad de prácticas observadas e informadas de entidades como las familias, escuelas, organizaciones laborales, sistemas económicos y jurídicos e instituciones políticas.

Por otra parte, el estudio cuantitativo de GLOBE, estableció nueve variables en torno a la cultura, profundizando sobre las cinco previamente desarrolladas por el alemán Geert Hofstede (quien destacó por ser de los primeros en realizar investigaciones en torno a la cultura corporativa) en su modelo, introducido en 1980. Las variables son las siguientes:

- *Disminuir la incertidumbre*: es el grado en el cual una sociedad ha desarrollado o desea desarrollar normas y procedimientos con el fin de disminuir la incertidumbre sobre futuros eventos.

¹⁰ (Hofstede & Schein, 2010)

¹¹ (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004)

- *Elitismo o distancia de poder*: esta variable determina hasta qué grado los miembros de una sociedad esperan y desean que el poder se comparta de manera igualitaria.
- *Igualdad de géneros*: con esta variable se trata de identificar hasta qué punto la gente de un país prefiere minimizar las diferencias de estatus y roles entre los hombres y las mujeres.
- *Asertividad o agresividad (masculino/femenino)*: Hofstede distinguió valores tradicionalmente masculinos de otros tradicionalmente femeninos, como resultado encontró que el patrón típico de socialización internacional era que los hombres fueran más asertivos, afirmativos o decididos, mientras que las mujeres por su parte fueran más cálidas, preocupadas por dar apoyo a los demás, y por la relación interpersonal. El autor encontró que los hombres estaban más interesados por escalar en la jerarquía y por ganar dinero, mientras que para las mujeres era más importante el clima interpersonal, la posibilidad de servir o ser útiles, y el ambiente laboral. El índice de masculinidad implica no sólo una aceptación de esta diferencia sino un a su vez apoyo a la misma.
- *Colectivismo versus individualismo*: el estudio Globe encontró dos dimensiones diferentes en la variable “colectivismo-individualismo” de Hofstede, la primera hace referencia a valores familiares y de lealtad al grupo como se verá en el siguiente punto, la otra se refiere explícitamente al contraste entre orientaciones socialmente individualistas o colectivistas. En el estudio de Hofstede los países latinoamericanos habían resultado con una orientación de alto colectivismo, pero no se distinguió suficientemente la orientación al beneficio individual por encima del bien común (o viceversa, en una sociedad donde la gente pone por encima el beneficio colectivo sobre las ventajas individuales).
- *Colectivismo familiar*: en esta variable, como se mencionó previamente, se identifica la orientación hacia valores colectivos en la relación entre padres

e hijos y la importancia de la familia en la sociedad. En Globe se midió entonces la percepción de los gerentes sobre:

- a) el grado hasta el cual los hijos se enorgullecen de los logros individuales de sus padres
 - b) el grado hasta el cual los padres se sienten orgullosos de los logros de sus hijos
 - c) si los padres mayores viven con sus hijos (en lugar de vivir solos o en una casa para la tercera edad)
 - d) si los hijos viven con sus padres hasta que se casan (independientemente de la edad que tengan).
- *Orientación al futuro:* en esta escala se trata de saber si en los gerentes encuestados está la percepción de un país orientado hacia el futuro, o si los criterios y valores están centrados en el presente o en el pasado.
 - *Orientación humana:* esta variable determina el grado hasta el cual los valores culturales de un país apoyan y recompensan a la gente por ser altruista, justa, compasiva, amistosa, sensible, generosa, tolerante y preocupada por los demás.
 - *Orientación al desempeño:* esta variable se relaciona con las necesidades de logro, poder y afiliación en las culturas del mundo, consiste en identificar el grado hasta el cual las personas están orientadas a la excelencia, el mejoramiento continuo, al desempeño sobresaliente y al logro de resultados.

Para el propósito de este trabajo se entiende a la cultura según la perspectiva del proyecto GLOBE, considerando que esta abarca las distintas formas y expresiones de una determinada sociedad mediante aspectos como las costumbres de las personas, su forma de ser, sus prácticas, sus rituales, sus normas de comportamiento y hasta sus tipos de vestimenta, distinguiéndose así como integrantes de un grupo particular.

4.1.1. Cultura organizacional

Según Manuel Gross (2008)¹² la cultura organizativa “es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de la relaciones humanas dedicaba un alto porcentaje de su atención, al estudio del aspecto humano de la empresa.” También a finales de los 70’s nacen las teorías de liderazgo transaccional y transformacional las cuales se explicarán más adelante.

Él define a la cultura organizacional como “el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización” continúa mencionando que la cultura organizativa “puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivo económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.”

Gross indica que en relación con la cultura organizativa, también se puede hablar de cultura empresarial, la cual define como el “conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los

¹² (Gross, 2009)

niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa”.

Entre los elementos básicos para la definición de cultura organizativa, Gross presenta los siguientes:

- *Conjunto de valores y creencias esenciales:* Los valores sirven de guía para definir lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Los valores y las creencias se concretan por medio de normas que tienen como papel especificar el comportamiento esperado.
- *La cultura compartida:* No basta con que los valores y las creencias existan a título individual, estos valores y creencias deben ser sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.
- *Imagen integrada:* Es la forma en la que se configura la identidad de la empresa. Esta identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior e identificación de sus miembros con la misma.
- *Fenómeno persistente:* Este elemento indica resistencia al cambio. De esta inercia social se pueden derivar implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa se encuentra en constante evolución.

Finalmente menciona que se existen también unas características claves para diferenciar una cultura de otras:

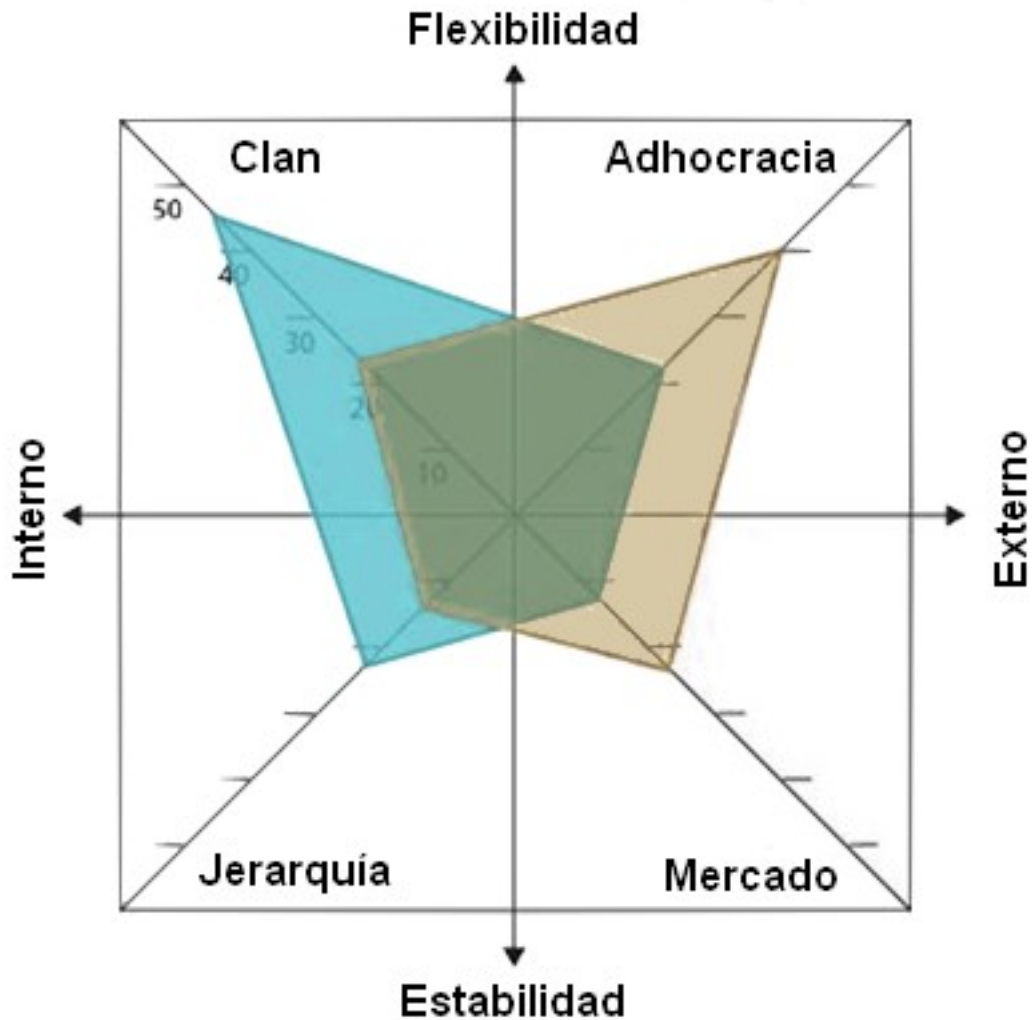
- *Iniciativa individual:* Se entiende como el grado de responsabilidad, libertad e independencia que poseen los individuos.
- *Tolerancia del riesgo:* Es el grado en el que los empleados son impulsados a ser agresivos, a pensar de forma innovadora y a asumir riesgos.

- *Control*: Se compone del número de reglas y la cantidad de supervisión directa, usada para controlar el comportamiento de los empleados.
- *Identidad e integración*: Es el grado en el que los miembros de una organización se identifican con esta como un todo, más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional, también se incluye el grado en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de manera coordinada.
- *Sistema de incentivos*: Mide el nivel en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- *Tolerancia del conflicto*: Define hasta qué punto los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- *Modelo de comunicación*: Establece el nivel en el que las comunicaciones organizativas se restringen a la jerarquía formal de autoridad.

Por otra parte, Cameron y Quinn (1999) desarrollaron una herramienta para examinar la cultura organizacional conocida como OCAI por sus siglas en inglés (Organizational Culture Assessment Instrument).¹³ La herramienta mide la situación cultural de la organización sobre cuatro arquetipos culturales de efectividad organizacional, los cuales se definen a partir de dos dimensiones que por una parte enfatizan la orientación hacia el interior o el exterior de la empresa, y por otra hacia la flexibilidad o el control y la estabilidad.

¹³ (Cameron & Quinn, 1999)

Gráfica 1 OCAI



Fuente: Elaboración propia con base en OCAI.

La cultura clan es propia de las empresas que buscan un manejo flexible y sociable a nivel interno, se preocupan por sus empleados y son sensibles con sus clientes. Estas organizaciones se basan en la cooperación, la comunicación y el compromiso.

En la adhocracia o ausencia de jerarquía, se encuentran las empresas que se centran en ambientes creativos de trabajo, que buscan un alto grado de flexibilidad

e innovación. La adhocracia fomenta la adaptación mutua (entre directores, integradores y grupos de trabajo), la toma de riesgos y la libertad.

La cultura de mercado se define por organizaciones enfocadas en resultados. Se plantean altas expectativas, y el logro de estas expectativas es lo que le da cohesión a la empresa. Se centran en incrementar la cuota del mercado, en la rentabilidad y en la competitividad de precios.

Por último la cultura jerárquica se compone de un ambiente de trabajo estructurado y formal, donde las funciones de los individuos están marcadas por los procedimientos preestablecidos y las políticas de la organización. Las metas a largo plazo son la estabilidad y los resultados. Se identifican por ser eficientes, consistentes y uniformes.

Mediante el OCAI, las empresas pueden evaluar la cultura dominante en la organización, pueden conocer el enfoque de la misma, y a su vez medir la satisfacción al relacionar la diferencia entre dónde se encuentran y dónde les gustaría estar.

4.1.2. Cultura ciudadana

Otro concepto importante, es la cultura ciudadana, la cual según la alcaldía de Santiago de Cali¹⁴ se define como el “conjunto de conocimientos, actitudes, prácticas y representaciones colectivas de la ciudadanía que emergen en un proceso dinámico de construcción social de lo público, permitiendo el ejercicio de los derechos, las relaciones de convivencia, la relación con el entorno, el desarrollo del sentido de pertenencia y la responsabilidad social.”

¹⁴ (Alcaldía de Santiago de Cali, 2009)

El exalcalde de Bogotá Antanas Mockus define en su plan de desarrollo Formar Ciudad a la cultura ciudadana como el “conjunto de comportamientos, valores, actitudes y percepciones que comparten los miembros de una sociedad urbana; y que determinan las formas y la calidad de la convivencia, influyen sobre el respeto del patrimonio común y facilitan o dificultan el reconocimiento de los derechos y deberes ciudadanos.”¹⁵

Por su parte, el Instituto Distrital de Cultura y Turismo presenta también la siguiente definición del término "Es un mecanismo de autorregulación individual y regulación social, que exige por parte de los ciudadanos una cierta armonía entre el respeto a la ley, las propias convicciones morales y las tradiciones y convenciones culturales."¹⁶

Para Antonio Elizalde y Patricio Donoso la cultura ciudadana es “el operar de la existencia colectiva, del existir con otros, del convivir, del vivir con, del particular, del hacerse parte de, que es la única forma posible de existencia humana. Es en ella donde se hace posible la condición ciudadana, la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, el despliegue y ejercicio de los inherentes a las personas y también de los deberes que surgen del existir social, del reconocimiento de la alteridad u otredad que enriquece la individualidad y a la vez hace posible y singulariza a cada ser humano, a cada persona.”¹⁷

Mediante estas cuatro definiciones se puede ver cómo el concepto general de cultura adopta características netamente urbanas y se centra en la convivencia al interior de una ciudad que está regida sobre leyes y normas que buscan la convivencia y la armonía al interior de la misma.

¹⁵ (Mockus, 1997)

¹⁶ (Instituto Distrital de Cultura y Turismo , 1998)

¹⁷ (Elizalde & Donoso, 2008)

4.1.3. Cultura del atajo

En Bogotá, y en general en toda Colombia, se presenta un evento importante que marca la vida cotidiana, se conoce como la cultura del atajo, Daniel Romero (2007)¹⁸ considera que es “un racimo de normas y valores sociales que promueven y justifican el no hacer lo correcto ni lo necesario, sino lo más rápido o lo más fácil. Con prescindencia de los resultados” lo que se podría entender mediante otras palabras como “el fin justifica los medios”.

Al igual que las demás culturas, la cultura del atajo según Romero se introduce en las personas diariamente, los líderes la transforman en un componente cotidiano que desde progresivamente se introduce en una sociedad y que con el paso del tiempo lastimosamente se legitima dando pie para que lo que hoy puede ser un atajo, termine convertido a futuro en una avenida.

Pietroroca (2009)¹⁹ columnista de El Tiempo, explica que “el atajo como filosofía de comportamiento, forma parte integral de la mentalidad criolla colombiana y no se lo considera una conducta reprobable sino más bien una manera válida de interacción.”

Pietroroca hace también referencia al término “avivato”, el cual define como el practicante por definición de la cultura del atajo, según él, el colombiano promedio que practica la “avivatada”.

Indica además que es común encontrar personas que defienden el comportamiento del *avivato* y a su vez desconocen lo nocivos que pueden ser para la convivencia “Prueba de ello es el sitio de honor al que ha sido elevado el

¹⁸ (Romero Pernalete, 2007)

¹⁹ (Pietroroca, 2009)

avivato, lo que se refleja en expresiones tan nuestras como: ‘Papaya dada, papaya partida’, ‘No sea pendejo, aproveche’, y otras más suaves que si bien no ensalzan la avivatada abiertamente, al menos reflejan pusilánime connivencia, tal ‘Si no lo hago yo, alguien más lo hará’.”

Finalmente, cabe agregar que a la cultura del atajo se le conoce además de manera popular como “malicia indígena” y es importante según Pietroroca considerar que “todos los recursos mentales que empleamos los colombianos para elaborar sofisticadísimos métodos de expoliación y destrucción, puestos al servicio de causas constructivas, habrían posibilitado el arribo de Colombia al primer mundo hace rato. Puestos al servicio de la trapaza, han neutralizado los esfuerzos por procurar el desarrollo, porque los que construyen país honradamente tienen que remar a contracorriente. Eso es como subir una cuesta en bicicleta aplicando los frenos.”

4.1.4. Cualidades y características

Las cualidades según la Real Academia Española²⁰ se entienden como “las circunstancias o caracteres naturales o adquiridos que distinguen a las personas o cosas. Una cualidad es un atributo positivo de una persona, la manera de ser de alguien o algo”.

Por su parte, una característica es definida como “una cualidad que determina los rasgos de una persona o cosa y la distingue claramente de las demás”.

Para este trabajo, las principales características que serán objeto de estudio, se conocen como valores.

²⁰ (Real Academia Española, 2010)

4.1.5. Valores

En empalme con lo anterior, Juan Carlos Jiménez (2008)²¹ define a los valores como “principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud”.

Jiménez considera a los valores como una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos y afirma que ellos reflejan nuestros sentimientos, intereses y convicciones más importantes.

También señala que los valores hacen referencia las necesidades del hombre y que representan los sueños, los ideales y las aspiraciones, a un nivel en el que su importancia es independiente de las circunstancias, de forma que incluso cuando seamos injustos, la justicia seguirá teniendo valor, efecto que también sucede con el bienestar y la felicidad. De esta forma los valores tienen su propio peso, dado por su significado, lo que representan y por lo que son, más no por lo que se opine respecto de ellos.

Menciona incluso que los valores, las actitudes y las conductas se relacionan muy de cerca, ya que al hablar de actitud, estamos haciendo referencia a la disposición para actuar en cualquier momento teniendo presentes nuestros sentimientos, nuestras creencias y nuestros valores.

En su libro *El Valor de los Valores en las Organizaciones*, Jiménez establece que “los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más

²¹ (Jiménez, 2008)

apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree. Ella vale lo que valen sus valores y la manera cómo los vive”.

Además menciona que los cimientos para desarrollar una vida en comunidad, relacionándonos con los demás, son los valores: “son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas. Permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa. Quizás por esta razón tenemos la tendencia a relacionarlos según reglas y normas de comportamiento, pero en realidad son decisiones. Es decir, decidimos actuar de una manera y no de otra con base en lo que es importante para nosotros como valor. Decidimos creer en eso y estimarlo de manera especial.”

Según Milton Rokeach (1968)²², los valores son creencias duraderas por las cuales se considera que un modo de conducta específico (valor instrumental) o un estado final de existencia (valor terminal), son personal y socialmente preferibles a sus opuestos. Son una cognición acerca de lo deseable o preferible. Poseer un valor implica decir que un sujeto conoce el camino o modo correcto de conducirse, o el fin último que desea alcanzar.

4.1.6. Valores organizacionales

En el entorno organizacional, Jiménez resalta que cuando una persona entra en una organización que tiene sus valores previamente definidos, implícitamente se decide aceptarlos y ponerlos en práctica debido a que es los miembros de la organización esperan de dicha persona “En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la

²² (Rokeach, 1968)

naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos. Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales.”

4.2. LIDERAZGO

Otro término que es importante definir para la consecución de este proyecto, es *liderazgo*, el cuál según el portal Definición.de es el “proceso de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.”²³

A pesar de que el fenómeno de liderazgo ha existido desde la antigüedad (Bass, 1990)²⁴, el estudio científico, social y sistemático sobre liderazgo no comenzó hasta la década de los treinta. Como es de esperarse, las contribuciones respecto al tema han sido acumulativas y han permitido que hoy en día exista suficiente literatura al respecto.²⁵

Javidan define al liderazgo global como el proceso de influenciar individuos, grupos y organizaciones dentro y fuera de las barreras de la organización global, representando diversos sistemas culturales, políticos e institucionales, para contribuir al logro de las metas de la organización.²⁶

²³ (Definición.de, 2012)

²⁴ (Bass, 1990)

²⁵ (House & Aditya, The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?, 1997)

²⁶ (Javidan, Educating global leaders: Exploring intercultural competence in leadership education, 2008)

4.2.1. Líder

Cuando se escuchan expresiones como 'Necesito un líder dentro de este equipo', 'Todos nos esforzamos para ganar, pero tenemos que reconocer que Eddie es nuestro líder' se requiere definir la palabra líder, que según Definición.de, es proveniente del inglés leader, y se entiende como "una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades" también señala que el líder tiene la característica de influir en los demás, "su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común."

André Laurent (1986) indica que la cultura es tres veces más influyente en las suposiciones y en los valores gerenciales que cualquier otro factor, en consecuencia, Haslam menciona en su libro *Psychology in Organizations* que la efectividad de un líder es determinada en gran proporción por las percepciones o expectativas que se tienen de él y de su habilidad para satisfacerlas.

En Definición.de encontramos la siguiente clasificación en referencia a la relación que el líder posee con sus seguidores:

- El líder autoritario es aquel que toma las decisiones por su cuenta y no las justifica en ningún momento. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional con el subordinado.
- El líder democrático, en cambio, decide luego de fomentar la discusión en el grupo y tiene en cuenta las opiniones de sus seguidores. Las normas y los criterios de evaluación son explícitos y claros.
- En cuanto al líder liberal, suele adoptar un papel pasivo y deja el poder en manos del grupo. Nunca juzga ni evalúa los aportes de las demás personas y los miembros gozan de total libertad de acción.

Por último, según el método de elección del guía, se pueden distinguir también líderes formales, los cuales son elegidos por una organización, o líderes informales que surgen de un grupo particular. Un ejemplo de líder formal es el presidente de una nación, quien es elegido mediante una votación. Un líder informal, en cambio, es la persona que bajo determinadas circunstancias, asume el rol de líder de manera espontánea.

4.2.2. Liderazgo transformacional y transaccional

Como se mencionó previamente en relación con la cultura organizacional, Rodrigo Zárate (2007)²⁷ explica que a finales de los años 70 surgen dos teorías de liderazgo desarrolladas desde la relación entre el líder y sus seguidores, por un lado existe la teoría de liderazgo transaccional en donde el líder funciona como un guía que motiva y facilita a sus empleados los recursos necesarios para lograr las metas, y por otro lado está la teoría de liderazgo transformacional en la cual Bass (1985)²⁸ indica que el líder es una fuente de inspiración, un modelo a seguir que pretende lograr que sus seguidores den prioridad a metas de tipo organizacional y comunitarias, para que estas trasciendan sobre sus intereses individuales. La teoría transformacional va un paso más allá de la transaccional ya que en esta, el líder identifica nuevas oportunidades, saliendo del molde cotidiano y motiva a sus seguidores de forma que los lleva a superarse tanto en el ámbito personal como en el profesional, inspirando confianza, admiración, lealtad y respeto en las personas y además promueve el trabajo en equipo logrando que sus seguidores hagan más de lo esperado. Existen cuatro componentes del liderazgo transformacional:

²⁷ (Zárate, 2010)

²⁸ (Bass B. , 1985)

- *Carisma o influencia idealizada:* Es el grado en el que el comportamiento del líder es admirable, causando que sus seguidores se sientan identificados con él. El líder debe demostrar sus convicciones y tomar posiciones de forma que demuestre sus valores en cada acción, lo que le permite conectarse con sus seguidores y ser un modelo a seguir para ellos en un nivel emocional a través de confianza construida sobre unas bases éticas y morales.
- *Motivación inspiracional:* Es el nivel en que el líder articula una visión que interesa e inspira a los seguidores, transmitiendo optimismo sobre los objetivos a futuro y dando sentido a las labores. Esto hace que los seguidores sientan que tienen un propósito importante que los motiva a actuar.
- *Estimulación intelectual:* Se entiende como la capacidad del líder para desafiar los supuestos, tomar riesgos y escuchar ideas. El líder estimula y alienta la creatividad de sus seguidores, al proveerles un marco para que vean cómo se conectan con este, con la organización, entre ellos y con los objetivos, de forma que puedan llevar adelante los objetivos de la misión.
- *Atención personal e individual:* Este componente es el grado en que el líder atiende a cada seguidor de manera individual según sus necesidades y preocupaciones, y actúa como un mentor o coach, apreciando la contribución que hace cada individuo al equipo. Esto permite satisfacer las necesidades de auto-realización y autoestima que tienen los seguidores, lo que en consecuencia inspira al crecimiento personal y al cumplimiento de metas.

4.2.3. Inventario de Prácticas de Liderazgo

Posteriormente, Kouzes y Posner (1997)²⁹ realizaron un estudio sobre el comportamiento ideal o ejemplar de un líder, en el cual determinaron un modelo conocido como Inventario de Prácticas de Liderazgo o LPI por sus siglas en inglés (Leadership Practices Inventory) mediante el cual determinan competencias que son esenciales para obtener resultados sobresalientes en las organizaciones. Las respuestas de miles de personas dieron como resultado que el liderazgo ejemplar se puede definir a partir de cinco conductas observables:

- *Modelar el camino:* El líder establece principios sobre la manera en que las personas deben ser tratadas y la forma en que sus metas deben ser alcanzadas. Además crea estándares de excelencia y pequeños objetivos que permiten obtener pequeñas victorias mientras se progresa en objetivos más amplios, lo que le permite ser considerado como un ejemplo a seguir.
- *Inspira una visión compartida:* Los líderes ejemplares creen con convicción que pueden marcar la diferencia, tienen una visión ideal del futuro y de lo que la organización puede llegar a ser, y atraen a los demás a compartir con empeño su visión.
- *Desafiar los procesos:* El líder busca oportunidades para cambiar el statu quo, de formas innovadoras e incluso riesgosas mejoran la organización y ven los errores como oportunidades de aprendizaje.
- *Facultar a otros para actuar:* Mediante el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo, líder involucra a las personas, y crea atmósferas de confianza, respeto y dignidad humana, permitiendo que todos se fortalezcan entre sí y se sientan capaces y enérgicos.
- *Brindar aliento:* Debido a que alcanzar resultados extraordinarios en las organizaciones es una labor compleja, el líder debe estimular la esperanza

²⁹ (Kouzes & Posner, 1997)

y la determinación, reconociendo las contribuciones individuales y compartiendo las recompensas por los esfuerzos realizados.

4.2.4. Liderazgo basado en resultados

Un par de años más tarde, Ulrich, Zenger, y Smallwood (1999) dijeron que verse como un líder, decir las palabras adecuadas a los accionistas y ayudar a los empleados a sentirse mejor consigo mismo, no bastaba para producir los resultados esperados por la organización. Establecieron que para la existencia de un liderazgo eficaz y efectivo, o en otras palabras, un liderazgo integral, debe haber una conexión entre los atributos del líder y la obtención de resultados, lo que expresaron mediante la fórmula “liderazgo efectivo = atributos x resultados”.³⁰

La primera parte, referente a las cualidades y los atributos del líder, o lo que el líder debe ser, saber y hacer, está compuesta por cuatro habilidades o características primordiales:

- Fijar el rumbo: Es la forma en la que los líderes posicionan la empresa hacia el futuro, para esto es necesario comprender los sucesos externos, centrarse en el futuro y convertir la visión en acción, lo que implica tener visión, predecir, manejar diversas influencias como los clientes, la tecnología, las leyes, la competencia, los accionistas, los proveedores y los clientes.
- Demostrar carácter personal: Se compone de los hábitos, la integridad, la confianza, la honestidad, la imparcialidad, la capacidad de apoyar a los demás y el razonamiento analítico, entre otros elementos, que debe tener el

³⁰ (Ulrich, Zenger, & Smallwood, 1999)

líder, lo que contribuye a que las personas se puedan identificar con él y sentir confianza. Kouzes y Posner definen este factor como “credibilidad”.

- Fomentar la dedicación individual: Esto comprende la movilización de manera proactiva del personal bajo su mando, implica compartir el poder para hacer que otros se comprometan. Los líderes deben mostrarle a las personas cómo sus aportes individuales contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.
- Engendrar capacidad organizativa: Es la habilidad para formar equipos, integrar diferentes culturas, sectores y disciplinas, aprovechando las capacidades de los individuos independientemente de su raza, sexo y origen. También incluye el suministro de la retroalimentación necesaria para mejorar el desempeño grupal, aprendiendo de los errores y de los aciertos que trae consigo el cambio, para así desarrollar procesos, prácticas y actividades que generen valor para la organización.

Para la segunda parte, la producción de resultados, indicaron que los líderes deben darle prioridad a cuatro áreas:

- Empleados: Los líderes deben potenciar y desarrollar al máximo nivel el capital humano (definido como: capacidad de los empleados x dedicación de los empleados) de la organización.
- Organización: El líder debe fomentar el capital organizativo, es decir el resultado de la sinergia del talento de los integrantes individuales, para que el éxito a largo plazo no dependa de un solo individuo sino de la organización como un todo.
- Clientes: El líder debe llevar el patrimonio económico de la organización a los niveles más altos posibles y utilizarlo de la manera más eficiente posible, concentrando sus logros en el mercado y los clientes, ya que estos son la fuente primaria de riqueza de toda empresa. Esto se logra

segmentando los clientes para poder personalizar el vínculo empresa-cliente.

- Inversionistas: Además de los logros en las otras tres áreas, el enfoque a la obtención de rentabilidad en el mediano y largo plazo, la atención a los costos, el crecimiento y el patrimonio, permite que se pueda elevar el valor de las acciones.

Adicionalmente propusieron un conjunto de catorce pasos que permiten a cualquier persona que se encuentre en una posición de liderazgo modificar su conducta para concentrarse efectivamente en los resultados:

1. Comenzar con una concentración absoluta en los resultados.
2. Asumir la responsabilidad total y personal por los resultados de su área o grupo.
3. Comunicar las expectativas y objetivos en forma clara y específica al personal bajo su mando.
4. Determinar lo que debe hacer personalmente para mejorar sus propios resultados.
5. Utilizar los resultados como el modelo definitivo para consolidar y fortalecer sus prácticas de liderazgo.
6. Participar en actividades y oportunidades de desarrollo que le ayuden a producir mejores resultados.
7. Conocer las capacidades de cada integrante del personal bajo su mando, aprovecharlas al máximo y brindar a todos oportunidades adecuadas de desarrollo.
8. Experimentar e innovar en los aspectos en los cuales ejerza influencia, buscando constantemente nuevas maneras de mejorar el desempeño.
9. Medir los indicadores correctos y acrecentar el rigor de esta medición.
10. Actuar constantemente para garantizar el mejoramiento de los resultados.

11. Aumentar el ritmo o velocidad del personal bajo su mando.
12. Pedir a otros en su organización retroalimentación sobre maneras de cómo usted y su grupo pueden mejorar sus resultados.
13. Asegurarse de que sea evidente a los ojos de sus subalternos y colegas que la motivación suya para ser líder es el logro de resultados positivos mas no una ventaja personal o política.
14. Servir de ejemplo y luchar por los métodos y resultados que usted pretende que su grupo utilice y logre.

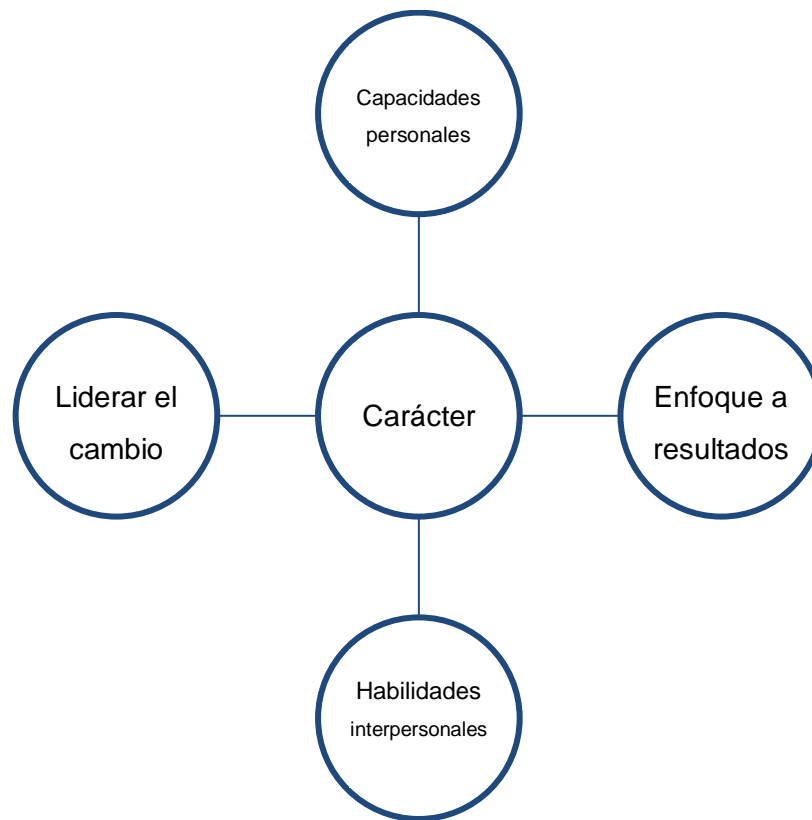
4.2.5. Modelo conceptual de liderazgo

Posteriormente en el año 2002 Zenger y Folkman³¹ establecieron que el liderazgo es un tema complejo, y que el éxito o fracaso de un líder se puede evaluar mediante variables interdependientes como las habilidades individuales (capacidades intelectuales, psicológicas, emocionales y físicas del líder), el contexto organizacional (la cultura de la organización, su historia y su estructura), la dinámica del mercado (la competencia, el crecimiento, las oportunidades), las características del personal (los trabajadores son personas competentes y colaboradoras, ¿o son novatos?) y las herramientas de medición que cuantifican el impacto del líder.

También explicaron mediante el siguiente marco conceptual que el liderazgo es una habilidad que cualquier persona puede adquirir y desarrollar de manera consciente.

³¹ (Zenger & Folkman, The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders, 2002)

Gráfica 2 Modelo conceptual de liderazgo



Fuente: Elaboración propia con base en el libro The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders.

El eje central de este modelo conceptual está representado por un conjunto de características esenciales para el liderazgo efectivo que tienen que ver con carácter, honestidad e integridad.

En un lado se encuentran las capacidades personales, representadas por las competencias técnicas y profesionales, las habilidades para analizar y solucionar problemas, la innovación, la iniciativa, entre otras. Estas son habilidades esenciales que se deben adquirir a principios de la carrera, antes de tomar un puesto de supervisión ya que el liderazgo no puede ser delegado.

En el siguiente extremo se encuentra un grupo de competencias relacionadas con el enfoque a resultados, como el establecimiento de metas altas y la responsabilidad sobre el rendimiento del trabajo en equipo, ya que finalmente, la forma para medir el liderazgo está dada por los resultados que un líder le produce a la organización.

En el tercer lado se encuentran las habilidades interpersonales, representadas mediante la comunicación potente y prolífica, y la motivación, la inspiración y la colaboración con las demás personas y grupos. Estas habilidades interpersonales evidencian que el liderazgo se expresa a través del proceso de la comunicación y es el impacto que una persona (líder) tiene sobre un grupo de personas.

En el último extremo se encuentra un concepto definido como liderar el cambio, el cual resalta el hecho de que el liderazgo es la habilidad para producir cambios positivos en una organización. Incluye ser una persona que funciona como vínculo con el mundo exterior, para que una vez analizado el panorama global, decida continuamente qué rumbo seguir.

4.2.6. Comportamientos para motivar e inspirar

Para el año 2009, Zenger, Folkman y Edinger estipularon en su libro *The Inspiring Leader*³² seis comportamientos principales de liderazgo que sirven para motivar e inspirar:

- Establecer objetivos ambiciosos: Esto permite que las personas logren resultados importantes mediante tareas difíciles pero meritorias.

³² (Zenger, Folkman, & Edinger, 2009)

- **Crear visión y dirección:** Esto se traduce en la alineación y dirección de las contribuciones individuales, para que las personas sepan qué actividades son triviales para el cumplimiento de los objetivos y se enfoquen realmente en qué deben hacer para alcanzarlos.
- **Comunicar convincentemente:** Implica crear oportunidades y espacios para la comunicación, manejar la información necesaria por el personal, promover el positivismo, la pasión y el entusiasmo, compartir el éxito y generar empatía.
- **Desarrollar personas:** Esto se logra trabajando como mentor, haciendo rol de coach y delegando funciones para que las personas desarrollen sus habilidades.
- **Colaborar y ser un buen jugador en equipo:** Para esto es importante minimizar el conflicto destructivo, remover las barreras y las diferencias entre los individuos, y recompensarlos por sus esfuerzos.
- **Fomentar la innovación:** Aquí el líder debe identificar no sólo las barreras de la invención, sino también diseñar sistemas que alimenten la innovación y comuniquen las expectativas que el líder tiene sobre esta.

4.2.7. Las cinco reglas del liderazgo

Finalmente, Ulrich, Smallwood y Sweetman (2009)³³ definieron cinco reglas que consideraron el ADN del liderazgo efectivo:

- **Dar forma al futuro:** Esta regla manifiesta la dimensión de estrategia del líder, el estratega no sólo ve el futuro, también ayuda a crearlo.
- **Asegurar que las cosas sucedan:** Esta regla hace referencia a la ejecución, a cómo llegar de donde estamos a donde queremos estar, a delegar

³³ (Ulrich, Smallwood, & Sweetman, Leadership Code: Five Rules to Lead By, 2009)

funciones, asignar responsabilidades y asegurar el buen desempeño de los equipos.

- Acoplar el talento: En esta regla se selecciona primero el talento humano necesario, y se le inculca lealtad personal, profesional y organizacional.
- Construir la siguiente generación: Esta regla hace énfasis sobre la importancia de desarrollar capital humano que continúe en un futuro proyectando los objetivos actuales y de consecución a la visión de la organización en el largo plazo.
- Invertir en uno mismo: Es imperativo que el líder desarrolle competencias a nivel físico, social, emocional, intelectual y espiritual. Lo que el líder es como persona, está directamente relacionado con lo que logra junto con los demás y a través de ellos. El líder no se reduce a lo que sabe y a lo que hace, se expande mediante el éxito, el fracaso, las tareas, los libros, las clases, las personas y la vida.

4.3. CULTURA Y LIDERAZGO

Tras haber entendido las definiciones de cultura y liderazgo, se torna obvia la relación de estos dos términos y se empieza a generar el interés en extender y desarrollar los estudios multiculturales sobre liderazgo, interés que se ha incrementado bastante debido a la necesidad de verificar la posibilidad de generalización de diferentes teorías de liderazgo que fueron desarrolladas y evaluadas en una determinada cultura, ya que mientras algunos aspectos pueden ser universalmente aplicados, habrán otros que sólo apliquen a una determinada cultura.

En el libro *Leadership In Organizations*, Gary Yukl (2001)³⁴ menciona que la gran mayoría de las investigaciones sobre liderazgo realizadas durante el último medio siglo han sido realizadas en los Estados Unidos, Canadá y Europa occidental, resalta que las investigaciones en culturas no occidentales continúa siendo bastante limitado.

Sin embargo, destaca también que las investigaciones multiculturales sobre liderazgo son importantes por múltiples razones (Dorfman, 1996; House, Wright & Aditya, 1997)³⁵. El incremento en la globalización de las organizaciones le ha dado una gran importancia al aprendizaje sobre liderazgo efectivo en diferentes culturas, los líderes se encuentran constantemente en la necesidad de influenciar a personas de otras culturas, y una influencia exitosa requiere de una buena comprensión de estas culturas. Los líderes deben además ser capaces de entender la forma en que personas de otras culturas ven e interpretan sus acciones.

También, según el doctor Justin Irving³⁶, encargado del ministerio de liderazgo en la universidad Bethel en Minnesota, la interconexión e interdependencia de las culturas se siente al interior de las organizaciones y entre estas, así como en las culturas y las sociedades del mundo, evidenciado principalmente por la interdependencia de las economías globales, en las que las acciones financieras a nivel mundial se pueden ver afectadas por las variaciones de la bolsa de valores de un determinado país.

³⁴ (Yukl, 2001)

³⁵ (House, Wright, & Aditya, Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory, 1997)

³⁶ (Irving, 2010)

Para ilustrar más a fondo la singularidad del momento que se vive actualmente en la historia, House, Javidan y Dorfman (2001)³⁷ exponen que con la globalización del mercado mundial, ha habido un cambio de abastecimiento de mercados extranjeros, el cual se realizaba desde una base nacional, al establecimiento de subsidiarias en numerosos países, adquiriendo o fundiendo convenios con firmas extranjeras, o estableciendo alianzas estratégicas internacionales, más conocidas como *joint ventures*. Un estudio realizado por la firma KPMG³⁸, revela que hubo un incremento en las fusiones y adquisiciones que traspasan las fronteras internacionales desde 1996 hasta el 2000 del 24 por ciento al 41 por ciento.

House, Javidan, Hanges y Dorfman (2002) escriben que los avances en la tecnología y los perfeccionamientos en telecomunicación y transporte han habilitado a las sociedades para aprender de otros de manera rápida y fácil; lo que es soportado por Kumar (2002) quien explica que a nivel mundial, las inversiones directas extranjeras pasaron desde 1980 hasta el año 2000, de 55 billones de dólares a 1,270 billones de dólares, periodo en el cual los pagos internacionales por tecnología se incrementaron de 7.5 billones de dólares a 60 billones de dólares (Javidan, Stahl, Brodbeck y Wilderon).

Por esta razón Javidan, Dorfman, Sully de Luque y House (2006) argumentan que es prioritario entender el liderazgo global como un factor crítico para el éxito de grandes corporaciones multinacionales, claro está que este factor también aplica para todo tipo de compañías que sean tocadas por el impacto de la globalización, claro ejemplo de lo que hoy en día se vive a través de distintos sectores industriales en Colombia con relación al tratado de libre comercio con Estados Unidos. Este argumento lo comparten Marquardt y Horbath (2001) quienes establecen que los líderes alrededor del mundo están reconociendo la importancia

³⁷ (House, Javidan, & Dorfman, The Globe Project, 2001)

³⁸ (KPMG)

crítica de los equipos globales como la llave al futuro de la competitividad y la productividad en el nuevo modelo de organización global que se asimila a una red.

Una vez se entiende la importancia de la relación entre la cultura y el liderazgo, es consecuente establecer que los valores y las tradiciones culturales pueden influenciar la actitud y el comportamiento de los administradores en diversas maneras (Adler, 1997; Fu & Yukl, 2000; House et al., 1997; Lord & Maher, 1991). Según Yukl (2001) los valores son posiblemente interiorizados por administradores que crecen en una determinada cultura, y estos valores influyen su actitud y comportamiento en formas de las cuales pueden no ser conscientes. Además estos valores se reflejan en comportamientos sociales y escenarios de interacción interpersonal, llegando al punto en que estos comportamientos que especifican los modos aceptables de conducta de un líder pueden ser formalizados como leyes sociales, limitando el uso de poder para influenciar las decisiones y las acciones de otros. Esto se debe a que el desviarse de las normas sociales de un determinado entorno puede resultar en una disminución al respeto y en mayor presión social de otros miembros de la organización. Otra razón para la conformidad con las normas sociales es que el uso de comportamientos inaceptables muy seguramente reducirá la efectividad de dicho comportamiento.

De todas formas Yukl (2001) afirma que no siempre los determinantes culturales de comportamiento son congruentes, ya que con algunas variables se pueden encontrar efectos paralelos relacionando un conjunto de culturas, mientras que en otra comparativa los resultados pueden tener efectos similares pero en diferentes magnitudes, o incluso pueden presentar resultados más complejos. Agrega además que incluso cuando algunos tipos de comportamientos encontrados en los líderes no son explícitamente apoyados por los valores y las tradiciones culturales prevalentes en un país, esto no indica necesariamente que estos comportamientos serían ineficientes si se emplearan con mayor frecuencia, esto debido a que si una determinada persona tiene poca o ninguna experiencia con un tipo particular de

comportamiento del líder, es posible que no consideren cuán efectivo puede llegar a ser (House et al., 1997). Es importante también tener en cuenta que los valores y las tradiciones en una cultura nacional pueden cambiar con el tiempo así como puede suceder al interior de una organización.

4.3.1. Enfoques teóricos

Para dar respuesta a los retos que se presentan con la competencia internacional y la tendencia a trabajar y liderar en organizaciones cada vez más diversificadas culturalmente, ha surgido un conjunto de recursos y estudios (Duarte & Snyder, 2006; Earley & Gibson, 2002; Gibson & Gohén, 2003; Irving, 2005; Marquardt & Horvath, 2001) que pretenden preparar a las personas para afrontar los nuevos retos y las oportunidades únicas, a continuación se mencionan algunos de estos estudios y su relevancia al desarrollo de este proyecto.

4.3.1.1. Hofstede

El profesor Geert Hofstede (1980, 1997 y 2001)³⁹ desarrolla un enfoque al estudio de la cultura basándose en que ésta consiste de dimensiones que pueden predecir comportamientos. Al realizar un estudio en 1980 con individuos en mandos intermedios de la organización IBM a través de 53 países, encontró cuatro dimensiones culturales primarias: distancia del poder, individualismo-colectivismo, disminución de la incertidumbre y masculinidad-feminidad.

³⁹ (Hofstede, Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2001)

Continuando con el desarrollo de sus estudios, en 1997 identificó una quinta dimensión cultural que bautizó como orientación al largo plazo. Su trabajo ha sido criticado por ser un enfoque demasiado simplista, que sólo se centra en una empresa, que carece de atención por las diferencias culturales del país y que hace caso omiso de los continuos cambios culturales (McSweeney, 2002)⁴⁰. Sin embargo, incluso con estas críticas a la vista, el trabajo de Hofstede fue pionero y a su vez un paradigma dominante en el estudio de la cultura y el liderazgo hasta el momento en que surge el proyecto GLOBE.

4.3.1.2. Proyecto GLOBE

El proyecto GLOBE⁴¹ es un programa de investigación y a la vez una entidad social desarrollada principalmente por el doctor Robert House, profesor de la escuela de negocios Wharton Business School en la Universidad de Pennsylvania⁴², Estados Unidos. La entidad social de GLOBE consiste en una red de 170 científicos sociales y estudiantes de gerencia de 61 culturas a lo largo del mundo, trabajando en un esfuerzo a largo plazo coordinado a examinar las interrelaciones entre cultura social, culturas y prácticas organizacionales, y liderazgo organizacional. La meta principal de GLOBE es desarrollar una teoría empírica para describir, entender y predecir el impacto de variables culturales sobre el liderazgo y los procesos organizacionales y la efectividad de estos procesos.

GLOBE establece que los atributos y las prácticas que distinguen a una cultura de otra, al igual que las contingencias organizacionales estratégicas, permiten

⁴⁰ (McSweeney, 2002)

⁴¹ (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004)

⁴² (House, Faculty & Research, 2012)

predecir los comportamientos y los atributos de un líder, y también enuncia que las prácticas organizacionales, las cuales son frecuentemente percibidas como aceptables, son promulgadas en repetidas ocasiones y son a su vez generalmente más efectivas.

De GLOBE se tomarán principalmente las nueve dimensiones culturales expuestas previamente, ya que sirven de guía para el desarrollo de los objetivos de este proyecto.

4.3.1.3. Global Mindset

Con base en el proyecto GLOBE, el doctor Mansour Javidan comenzó a desarrollar la construcción de Global Mindset en la escuela de negocios Thunderbird School of Global Management⁴³.

Global Mindset se define a sí mismo como un conjunto de atributos y competencias que ayudan a los actuales y los futuros líderes mundiales a trabajar de manera más efectiva con los individuos, grupos y organizaciones diferentes de los líderes en mención.⁴⁴

Existen tres atributos esenciales básicos de Global Mindset, el primero de ellos es capital intelectual, el cual a pesar de ser multifacético se enfoca primordialmente alrededor del conocimiento específico de la industria, la complejidad cognitiva y la visión general de cultura. El segundo atributo es el capital psicológico, que incluye temas como la pasión por la diversidad, auto-eficacia, y la búsqueda de la aventura. El último atributo es también multifacético, se conoce como capital

⁴³ (Javidan, Thunderbird School of Global Management, 2012)

⁴⁴ (The Najafi Global Mindset® Institute, 2012)

social, e incluye estructuras dimensionales como conectividad global y dimensiones relacionales como competencia interpersonal, la cual se enfoca en la prioridad de construir relaciones de confianza en múltiples contextos culturales.

Por las limitaciones de este proyecto y para el avance del mismo, son de mayor relevancia los resultados del proyecto GLOBE, pero aun así es importante para la comprensión del estado del arte en materia de liderazgo multicultural y la posible profundización en dicha área, el conocimiento de la existencia de Global Mindset, así como del modelo de Bennett (1986, 1993)⁴⁵ Developmental Model of Intercultural Sensitivity o DMIS por sus siglas en inglés, el cual se diseñó para proporcionar una matriz de interpretación para comprender el desarrollo del individuo en su orientación hacia las diferencias culturales y además incluye tres orientaciones de categoría etnorelativas y tres orientaciones de categoría etnocéntricas.

4.4. CULTURA Y LIDERAZGO EN COLOMBIA

Aunque se ha mencionado en repetidas ocasiones que los estudios realizados en torno al vínculo entre la cultura y el liderazgo en Colombia son muy reducidos (Rodrigo Zárate, 2010), sí se pueden conocer algunas características particulares de la sociedad colombiana.

Colombia es un país con bastante diversidad cultural debido a las diferentes regiones con las que cuenta. Cada región del país consta de un grupo étnico, de costumbres, sonidos, comidas y artesanías propias (Malaver y Oostra 2001)⁴⁶.

⁴⁵ (Bennett, 1993)

⁴⁶ (Malaver & Oostra, 2001)

El doctor Enrique Ogliastri, docente de la escuela de negocios INCAE⁴⁷, dice en su libro *¿Cómo negocian los colombianos?* Que en materia de negocios, el concepto que los holandeses tienen de los colombianos se resume en “el incumplimiento, la falta de puntualidad, la evasión de responsabilidad, la vaguedad y el exceso de amabilidad.”⁴⁸

En materia de análisis, existe un proyecto de investigación global llamado World Values Survey⁴⁹ liderado por el doctor Ronald Inglehart⁵⁰, que desde 1981 se dedica a explorar los valores y las creencias de las personas, los cambios a lo largo del tiempo y el impacto político y social que representan. Para el caso particular de Colombia, el Centro de Estudios Culturales (CENEC) presidido por Camilo Herrera Mora, quien también es presidente de Raddar S.A.⁵¹, una empresa de capital colombiano que surgió como un departamento de CENEC, fue contactado en el 2001 para hacer un perfil más completo y preciso del colombiano, de forma que los resultados de este análisis formaran parte de la cuarta oleada del World Value Survey o Estudio Mundial de Valores.⁵²

El Estudio Colombiano de Valores se realizó con una muestra de 1215 encuestados, dentro de los resultados de dicho estudio, que se presentan en el texto Estudio Colombiano de Valores, el cual consta de tres tomos publicados en Marzo del 2006; Eugenio Marulanda Gómez, presidente de Confecámaras expone que el colombiano es “humilde, pero avasallador cuando entra en ira; religioso por tradición; familiar por apego; trabajador por desafío; responsable por orgullo y feliz por momentos. Sin embargo, las dificultades lo han tornado desconfiado,

⁴⁷ (Ogliastri, INCAE Business School, 2012)

⁴⁸ (Ogliastri, *¿Cómo negocian los Colombianos?*, 2001)

⁴⁹ (World Values Survey, 2012)

⁵⁰ (Inglehart, 2012)

⁵¹ (RADDAR, 2009)

⁵² (Semana.com, 2006)

desdeñoso ante las instituciones que le fallan y económicamente limitado ante la carencia de oportunidades”, agrega que el colombiano promedio es contradictorio, o en palabras del propio autor, “un enigma: de creer en la institución del matrimonio ha pasado a la aceptación de la libre unión, a admitir las mujeres que crían a sus hijos sin la imagen de un padre. Dice ser demócrata, pero aceptaría un gobierno autoritario. El colombiano dice no estar interesado en la política, pero no pierde oportunidad de opinar del tema; no confía en los demás, pero está dispuesto a fiar al vecino; cree en Dios cuando las crisis lo agobian; considera que el país logra la paz si los hijos de los otros van a la guerra; cree en el cielo porque dice vivir el infierno en la tierra; cree que el tiempo libre es importante, pero se ata al trabajo; está económicamente limitado, [...] le molesta la corrupción del Estado porque ve en ella a la culpable del lento cambio social”⁵³. Dice además que la mayoría de los colombianos son personas que viven en estrato dos, cuyo ingreso no supera los dos salarios mínimos por familia, que su escolaridad en promedio no alcanza el octavo grado de bachillerato y que su meta principal ante la carencia de opciones, es ser motivo de orgullo para sus padres.

Herrera (2006) indica que los colombianos “hablamos más de lo que hacemos y por eso se vende tanto tinto en los cafés y hay tan poco desarrollo” prueba de esto es que según un ranking de Beneficios y Empleos revelado en el 2011 por la firma de consultoría Mercer⁵⁴ el cual analiza la regulación y las prácticas de empleo en 62 países, Colombia es el país con mayor número de festivos del mundo.

Junto con Herrera, Guillermo Hoyos, director del Instituto de Estudios Sociales y Culturales Pensar de la Pontificia Universidad Javeriana⁵⁵, considera que Colombia está muy lejos del camino que lleva al desarrollo en materia de valores. Ambos consideran que el hecho de que los valores sociales tengan prevalencia

⁵³ (Herrera, 2006)

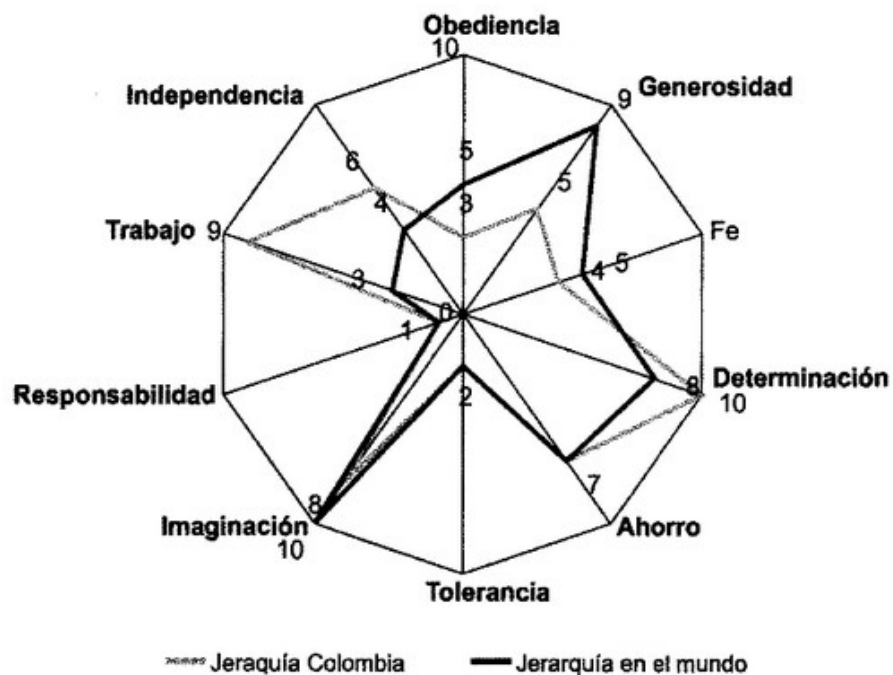
⁵⁴ (Mercer, 2011)

⁵⁵ (Hoyos Vásquez, 2009)

sobre los económicos para los colombianos, limita la predisposición que existe para la motivación al logro y demuestra a su vez la existencia de fuertes vinculaciones verticales con Dios, la familia, los amigos y el estado entre otros. Resalta que para la sociedad colombiana el desarrollo es ajeno al esfuerzo individual y que dicho desarrollo es visto como el deber de un agente externo.

Explican también que existe una gran brecha entre los valores deseados, es decir los que poseen los países con mejores indicadores de desarrollo a nivel mundial, y los que realmente tiene el colombiano, en otras palabras entre el ser y el deber ser, como se muestra a continuación mediante las gráficas presentadas en el estudio.

Gráfica 3 Jerarquía de valores



Fuente: Estudio Colombiano de Valores.

Los datos para la elaboración de la gráfica previa, se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 1 Ser y deber ser



FE	91,11%
OBEDIENCIA	79,70%
RESPONSABILIDAD	79,64%
TOLERANCIA	68,93%
DETERMINACIÓN Y PERSEVERANCIA	67,68%
TRABAJO	67,42%
AHORRO	60,76%
INDEPENDENCIA	49,17%
GENEROSIDAD	10,19%

82,05%	RESPONSABILIDAD
79,49%	TOLERANCIA
56,23%	OBEDIENCIA
53,55%	GENEROSIDAD
52,26%	FE
51,83%	INDEPENDENCIA
35,37%	AHORRO
33,13%	DETERMINACIÓN Y PERSEVERANCIA
22,98%	TRABAJO

Fuente: Estudio Colombiano de Valores.

Como se puede apreciar, para los colombianos el trabajo tiene más del doble de la importancia que debería tener en un escenario ideal, otros valores a los que se le da más prevalencia de la conveniente son la fe, la determinación y la perseverancia, el ahorro y la obediencia en ese orden. Por el contrario, los valores más subestimados son la generosidad, la tolerancia, la independencia y la responsabilidad en ese orden.

4.4.1. Bogotá

Bogotá es una ciudad importante por sus características particulares a nivel poblacional y económico, John Karakatsianis gerente de responsabilidad social de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)⁵⁶ menciona en el libro de Herrera que han habido algunos cambios relacionados con aspectos culturales en torno a la percepción, la convivencia y la relación de las personas con diferentes elementos de la ciudad.

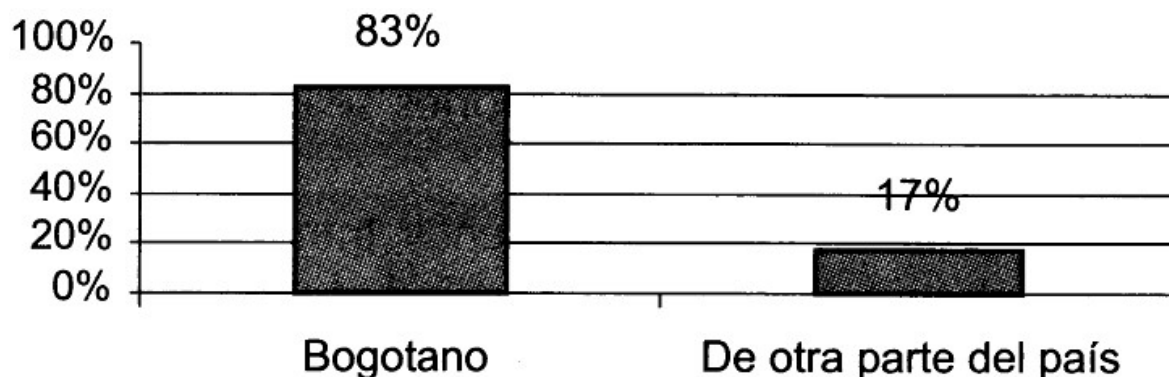
Según expone Karakatsianis, los planes de desarrollo *Formar Ciudad* y *Para vivir todos del mismo lado* del exalcalde Antanas Mockus y *Por la Bogotá que Queremos* del también exalcalde Enrique Peñalosa han tenido un importante impacto en la transformación cultural de la ciudad, el cual se ha visto reflejado mediante crecimiento urbanístico e intervención directa sobre las relaciones entre los habitantes, logrando que esta transformación se involucre en los programas y proyectos del gobierno distrital, proyectándose hacia un modelo de ciudad basado en la convivencia y el reconocimiento de los derechos y los deberes de los bogotanos.

Debido al flujo de inmigrantes causado por la violencia a nivel nacional, la encuesta *Bogotá cómo vamos* del año 2003 reveló que a pesar de que el 44% de los encuestados nacieron en otras regiones del país, como se muestra en la siguiente gráfica el 83% de los habitantes capitalinos se sienten bogotanos, lo que manifiesta un incremento en el sentido de pertenencia generado a través de núcleos de identidad como lo son la ciclo vía, el sistema de transporte Transmilenio, eventos en parques, la red de bibliotecas, entre otros.⁵⁷

⁵⁶ (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2009)

⁵⁷ (Herrera, 2006)

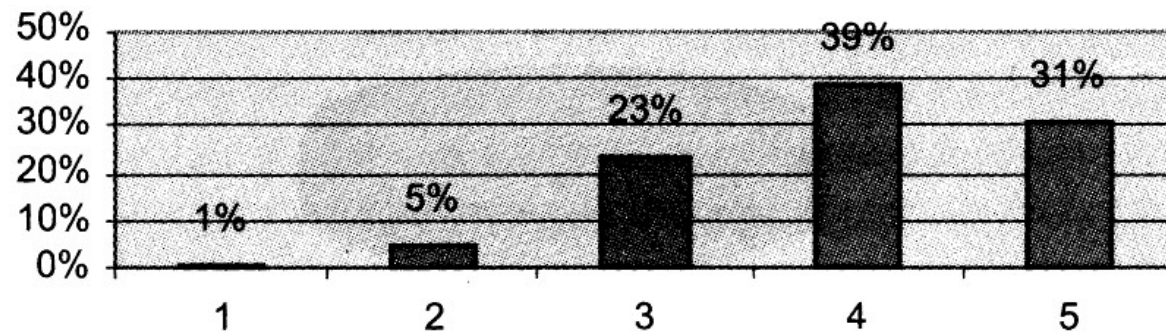
Gráfica 4 ¿Usted se siente bogotano o de otra parte del país?



Fuente: Encuesta Bogotá cómo vamos.

Adicionalmente, en una escala de 1 a 5 donde 1 representa el menor valor del orgullo y 5 el mayor, la siguiente gráfica muestra que el 70% de los bogotanos se encuentran bastante orgullosos de la ciudad.

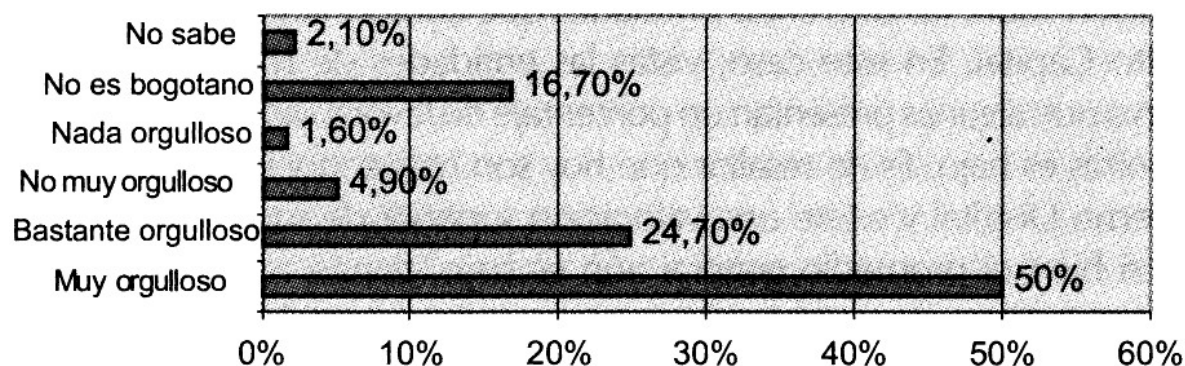
Gráfica 5 Usted, personalmente, ¿qué tan orgulloso se siente de Bogotá?



Fuente: Encuesta Bogotá cómo vamos.

Para complementar aún más, los datos anteriores, una encuesta sobre cultura ciudadana realizada por el Instituto Distrital de Cultura y Turismo reveló que el 75% de los capitalinos se encuentran bastante o muy orgullosos de ser bogotanos como se ve en la siguiente gráfica.

Gráfica 6 ¿Qué tan orgulloso de ser bogotano se considera usted?



Fuente: Encuesta sobre cultura ciudadana del IDCT.

Estas cifras son indicadores sobre el gusto y la satisfacción que Bogotá le genera a las personas que la habitan.

Finalmente, es importante aclarar que así como la ciudad ha sufrido diferentes cambios a lo largo del tiempo, los resultados obtenidos por el programa Bogotá cómo vamos y el Instituto Distrital de Cultura y Turismo muestran una cara de Bogotá, hace aproximadamente una década, y desde ese entonces hasta hoy, han acontecido cambios importantes a nivel de infraestructura, desarrollo, comportamiento cívico y urbanismo entre otros.

Ya sea por factores que han marcado el panorama nacional como la transición de presidentes y por ende de políticas de gobierno que afectan a la ciudadanía, hasta acontecimientos a nivel departamental que han afectado aspectos de coyuntura política, económica y social mediante sucesos como el escándalo de DMG y las pirámides financieras tipo Ponzi en el 2008⁵⁸ y el caso de corrupción política conocido como el carrusel de la contratación de los Nule en el 2010⁵⁹ entre otros,

⁵⁸ (Semana.com, ¡Se vinieron al piso!, 2008)

⁵⁹ (Gobierno, 2011)

lo cierto es que los ciudadanos han sufrido grandes cambios que de una u otra forma impactan en su modo de vivir, en su confianza sobre las instituciones, en sus prioridades y por ende en su cultura.

5. METODOLOGÍA

La compilación de información para el desarrollo de esta investigación descriptiva, se realizó principalmente por medio de fuentes secundarias como libros y artículos que permitieron el compendio y el análisis de las teorías existentes.

También se utilizaron fuentes primarias, concretamente encuestas, para describir las características particulares de la población y el entorno bogotano, manejando un método de muestreo intencional o de conveniencia, no probabilístico con fines especiales, debido a que el resultado de este trabajo nutrirá concretamente la línea de investigación en liderazgo, la cual es dirigida por el profesor Rodrigo Zárate, quién ha determinado a 95 profesionales como cifra idónea para el estudio.

Este grupo de 95 profesionales, son todos estudiantes de diferentes postgrados en la Universidad EAN. Fueron seleccionados según el juicio del profesor Zárate, debido a que por su experiencia laboral, su formación profesional y sus conocimientos en materia de humanidades, emprendimiento y liderazgo recibidos en dicha universidad, han logrado desarrollar criterios que les permiten discernir con mayor sensatez que el ciudadano promedio sobre aspectos que influyen tanto en la cultura como en el liderazgo.

La encuesta consta de dos secciones, la primera sección se compone de siete preguntas abiertas, la primera pregunta tiene como objetivo definir comportamientos que diferencian a los líderes de una población, la segunda pregunta tiene como fin hallar los valores que debería tener un líder y la tercera pregunta, en contraposición con la anterior, busca localizar las características negativas más comunes de los líderes colombianos. La cuarta pregunta, a manera

de sondeo, le presenta al encuestado el interrogante acerca de si la cultura influye sobre el liderazgo, la quinta, la sexta y la séptima pregunta tienen la misma función que la segunda y la tercera, hallar características positivas y negativas, pero esta vez en relación con la cultura bogotana, es decir en comunión con el entorno mas no con la persona, de forma que el empalme entre estas, sostenga los resultados de la cuarta pregunta, lo que finalmente dará respuesta al objetivo principal de este trabajo.

La segunda sección de la encuesta consta de otras siete preguntas de tipo demográfico (edad, sexo, nivel educativo, experiencia laboral, sector económico) con el fin de tener una base de referencia para una futura profundización del estudio en esta área investigativa.

Ver anexo 1.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

De los 95 profesionales encuestados, el 66% son mujeres, la mayoría de los encuestados (52%) tienen de 26 a 35 años, el 73% de las personas tiene más de 1 año de experiencia en manejo de personal y el 41% ha cursado algún tipo de postgrado además del pregrado con el que cuentan todos los encuestados, lo que indica que, según las pautas definidas por Zárate, es una población profesional joven con la experiencia suficiente para comprender y juzgar variables de tipo cultural, tendencias de liderazgo y la relación entre ellas.

A continuación se encuentran las tablas con las respuestas de cada una de las preguntas abiertas de la encuesta, organizadas por porcentaje de mayor número de respuestas comunes y una gráfica por cada tabla en la que se ilustran y analizan sólo las siete respuestas con mayor porcentaje, facilitando de esta manera su análisis y comprensión.

Tabla 2 Comportamientos que evidencian y diferencian al líder

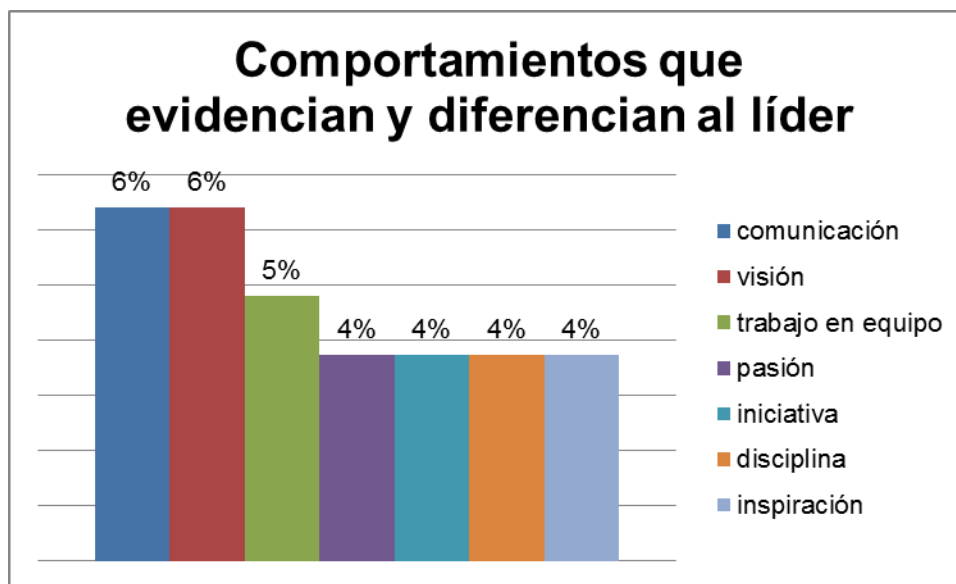
Comportamientos que evidencian y diferencian al líder	
comunicación	6%
visión	6%
trabajo en equipo	5%
pasión	4%
iniciativa	4%
disciplina	4%
inspiración	4%
proactivo	3%
innovación	3%
propositivo	3%
toma de decisiones	3%
conocimiento	3%
convicción	2%
motivador	2%
relaciones interpersonales	2%
poder de convencimiento	2%
credibilidad	2%
escucha	2%
creatividad	2%
influencia	2%
seguridad	2%
observación	2%
organización	2%

perseverancia	2%
resultados	1%
decisión	1%
soluciona	1%
compromiso	1%
responsabilidad	1%
positivismo	1%
empoderamiento	1%
confianza	1%
orientación al logro común	1%
autonomía	1%
dirección	1%
justo	1%
carisma	1%
ideas claras	1%
estratega	1%
inteligencia emocional	1%
aportes significativos	1%
carácter	1%
integra puntos de vista	1%
llama la atención	1%
forma y comparte experiencia	1%
manejo de personalidad	1%
sacrificio	1%
metas claras	1%

tienen seguidores	1%
dinamismo	1%
autoridad	1%
no esperan retribución	1%
constante desarrollo	1%
objetividad	1%
ética	1%
coordinación	1%
gestión	1%
anticipa	1%
sabe preguntar	1%
orientación a resultados	1%
criterio	1%
empatía	1%
sus ideas	1%
participación	1%
tolerancia	1%
arriesgados	1%
actitud	1%
adaptabilidad	1%
voluntad y esperanza	1%
pioneros	1%
emprendimiento	1%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 7 Comportamientos que evidencian y diferencian al líder



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que según Haslam (2004) la efectividad de un líder es determinada en gran proporción por las percepciones o expectativas que se tienen de él y de su habilidad para satisfacerlas, esta y la siguiente gráfica revelan características del comportamiento que debería tener un líder si desea ser más efectivo en la capital colombiana.

Se puede apreciar a la comunicación como uno de los dos factores más importantes en un líder, esto es congruente con los comportamientos para motivar e inspirar desarrollados por Zenger, Folkman y Edinger (2009) donde establecen que uno de los comportamientos primordiales para motivar a los seguidores es hacer uso de la comunicación convincente, la cual se entiende como el grado de accesibilidad que se tiene con un líder y la medida en la que este promueve la comunicación horizontal y vertical, la claridad de sus ideas y la habilidad que tiene para crear espacios donde se propicie la libre expresión.

La visión, definida como la capacidad de prever y planear no sólo a corto y mediano, sino también a largo plazo, es para los encuestados, el segundo factor más importante que debe poseer un líder, esto va ligado a la variable cultural definida en el proyecto GLOBE como *orientación al futuro* en la que se mide la escala en la que los criterios y valores del líder están orientados al futuro o si sólo se centran en el presente y el pasado; lo cual es muy similar al comportamiento para motivar, definido como crear visión y dirección, en el que adicionalmente se le presta atención a las actividades primordiales y triviales en el cumplimiento de objetivos que llevan al logro de la visión y la misión organizacional. Se relaciona además con el Inventario de Prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner, en la conducta que busca inspirar una visión compartida para que los seguidores se unan para lograr lo que el líder cree que la organización puede llegar a ser. También refleja la importancia de la habilidad para fijar el rumbo, explicada en el liderazgo basado en resultados, el cual toma en consideración diversas influencias como los clientes, la tecnología, las leyes, la competencia, los accionistas, los proveedores y los clientes. Y por último se vincula con las cinco reglas de liderazgo ya que para formar futuro además de visualizarlo, hay que ayudar a crearlo.

Estos dos comportamientos infieren que los bogotanos tienen preferencia por un líder tipo democrático que promueva distintas vías de comunicación a nivel organizacional, y que a la vez posea la capacidad visualizar y prever los posibles escenarios y obstáculos futuros con el fin de tomar las decisiones que lo lleven a caminar la ruta más fructífera.

También se puede apreciar el trabajo en equipo como un comportamiento diferenciador, algo importante a mejorar en los líderes bogotanos, ya que como se verá en la gráfica 9, uno de los principales problemas de estos líderes, es el individualismo.

Finalmente los tres factores que según los encuestados forman parte del comportamiento de un líder, son un claro ejemplo de un tipo de liderazgo transformacional, ya que por medio de la visión, el líder identifica las oportunidades, y mediante la comunicación y el trabajo en equipo, puede motivar e inspirar a sus seguidores para lograr resultados más efectivos de los esperados.

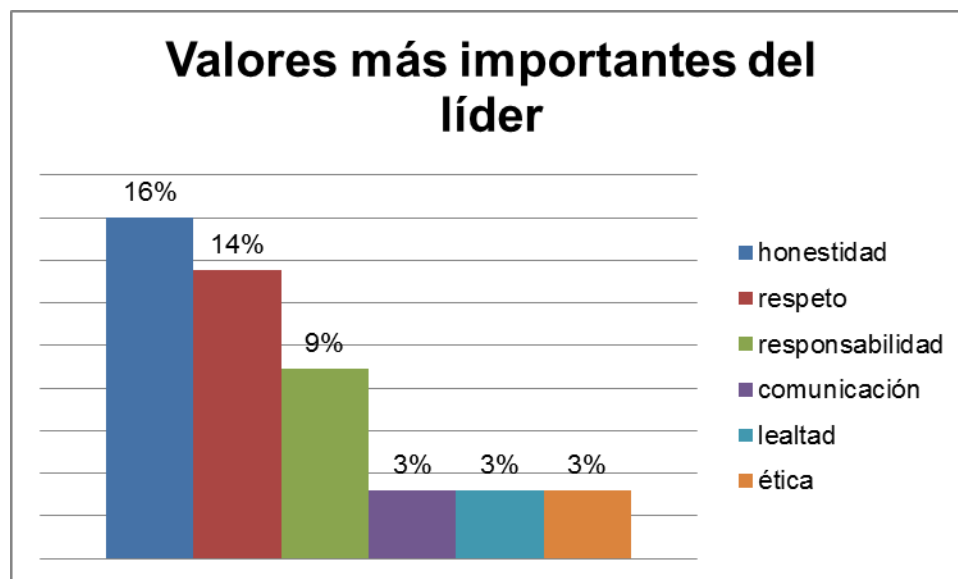
Tabla 3 Valores más importantes del líder

Valores más importantes del líder	
honestidad	16%
respeto	14%
responsabilidad	9%
comunicación	3%
lealtad	3%
ética	3%
compromiso	2%
integridad	2%
tolerancia	2%
transparencia	2%
emprendimiento	2%
equidad	2%
seguridad	2%
sinceridad	2%
autoestima	1%
perseverancia	1%
conocimiento	1%
motivador	1%
confianza	1%
empatía	1%
humildad	1%
compañerismo	1%
positivismo	1%
proactivo	1%
ejemplar	1%
disciplina	1%
humano	1%
pasión	1%
trabajo en equipo	1%
sencillez	1%
carisma	1%
visión	1%
constancia	1%
asertividad	1%
Justo	1%
solidaridad	1%

liderazgo	1%
valentía	1%
objetividad	1%
paciencia	1%
escucha	1%
relaciones interpersonales	0%
entusiasta	0%
estratega	0%
autogestión	0%
ve cosas que los demás no	0%
creatividad	0%
acompañamiento	0%
excelencia	0%
imparcialidad	0%
mesura	0%
análisis	0%
credibilidad	0%
convence	0%
exigencia	0%
combativo	0%
voluntad	0%
autodidacta	0%
fortaleza	0%
entendimiento	0%
esperanza	0%
soluciona	0%
cumplimiento	0%
incentivo largo plazo	0%
planificador	0%
innovación	0%
decisión	0%
integración	0%
coherencia	0%
propositivo	0%
oratoria	0%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8 Valores más importantes del líder



Fuente: Elaboración propia.

Mediante esta gráfica, los encuestados revelan la honestidad, el respeto y la responsabilidad como los tres valores más importantes que debe tener un líder, indicando que debe ser una persona transparente, cortés, considerada, que cumpla con sus obligaciones y que responda por sus acciones. Esto contrasta con el concepto de cultura del atajo que se vive en Bogotá, en donde es justificada y promovida la salida rápida sin la asunción de consecuencias, característica primordial del “avivato”, demostrando que los profesionales son conscientes de la importancia de un cambio en los valores que deben primar en los líderes para poder salir adelante como organización y sociedad.

Los resultados de esta gráfica junto con la anterior, concuerdan además con un artículo de Zárate (2009)⁶⁰ en el que menciona dos estudios, uno finalizado por Kouzes y Posner en 1993, el cual establece que tras indagar a 1500 administradores sobre qué cualidades buscan y admiran en un líder al cual

⁶⁰ (Zárate, What followers want from their leaders: an analytical perspectives, 2009)

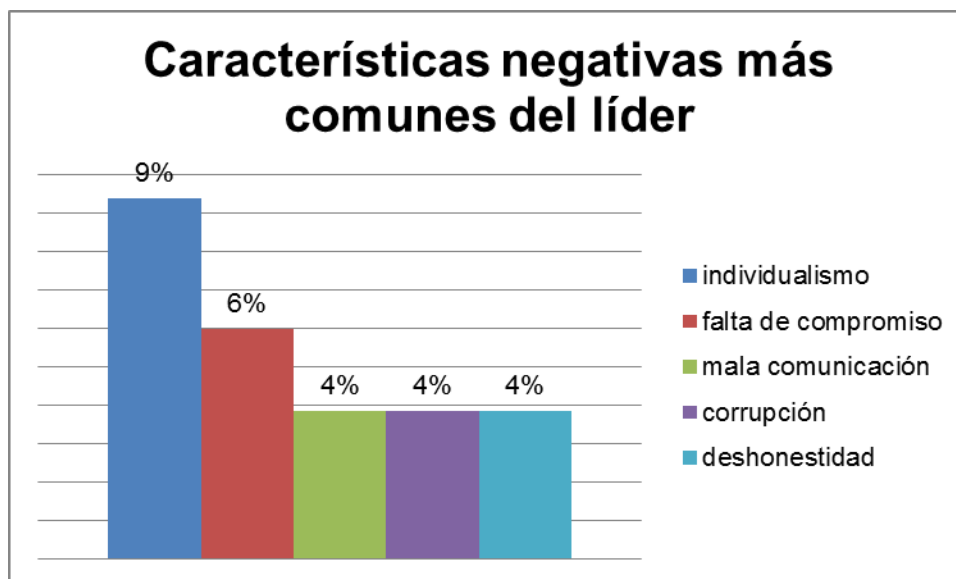
estarían dispuestos a seguir, la honestidad fue seleccionada con mayor frecuencia que cualquier otra característica, seguida por la visión, la inspiración y la competencia; el segundo estudio titulado *Investigación sobre los líderes empresariales de Colombia*, desarrollado por el *Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)* en el primer semestre del 2008, le pidió a 252 presidentes y administradores de las compañías más grandes en Colombia, que escogieran las cinco características principales de un líder organizacional, a lo cual respondieron que debía ser ético, debía tener pensamiento estratégico, visión y debía estar orientado a resultados, lo que permite ratificar junto con este trabajo, a la honestidad como la característica primordial de un líder.

Tabla 4 Características negativas más comunes del líder

Características negativas más comunes del líder			
individualismo	9%	asertividad	0%
falta de compromiso	6%	no fijan metas	0%
mala comunicación	4%	niega realidades	0%
corrupción	4%	falta de integración de procesos	0%
deshonestidad	4%	falta de formación integral	0%
falta de visión	3%	falta de integridad	0%
abuso de poder	3%	falta de credibilidad	0%
irrespeto	3%	falta de investigación	0%
no delega	3%	apropiación de ideas o trabajos ajenos	0%
autoritario	3%	falta de objetividad	0%
egoísmo	3%	oportunismo	0%
negativismo	2%	conveniencia	0%
mentiroso	2%	líder por coacción no convicción	0%
no escucha	2%	aversión al cambio	0%
avaricia	2%	mediocridad	0%
arrogancia	2%	falta de posibilidades	0%
falta de tolerancia	1%	motivación por dinero	0%
falta de planificación	1%	envidia	0%
desorden	1%	no buscan habilidades para mejorar rendimiento del equipo	0%
prepotencia	1%	falta de recursos	0%
resistencia al cambio	1%	no es equitativo	0%
falta de perseverancia	1%	falta de riesgo	0%
impositivo	1%	no son confiables	0%
desconfianza	1%	falta de sinceridad	0%
competencia desleal	1%	poca sinceridad	0%
desconocimiento	1%	creer en algo no comprobado	0%
falta de preparación	1%	justiciero	0%
mala administración de recursos	1%	ética	0%
falta de trabajo en equipo	1%	falta de convicción	0%
miedo	1%	falta de capacidad para tomar decisiones	0%
sentido de pertenencia	1%	manipulación	0%
no da ejemplo	1%	falta de claridad en ideas	0%
soberbia	1%	menosprecia	0%
incumplimiento	1%	abuso de confianza	0%
		falta de efectividad	0%
		ataca personas y no procesos	0%
		falta de empatía	0%
		impotencia	0%
		no busca oportunidades	0%
		incompetencia	0%
		falta de ética	0%
		incomprensión	0%
		no destacan	0%
		prejuicios sociales	0%
		azar	0%
		contradictorios	0%
		no retroalimenta	0%
		propositivo	0%
		no valora ideas de su grupo	0%
		regionalistas	0%
		pago de favores políticos	0%
		resultados sin equidad	0%
		poco trabajo en equipo	0%
		engaño	0%
		irresponsabilidad	0%
		presión	0%
		ascender por palanca	0%
		reacción sin análisis	0%
		influenciable	0%
		elitista	0%
		informalidad	0%
		rigidez	0%
		inseguridad	0%
		desactualización	0%
		subjetividad	0%
		genera demasiadas expectativas	0%
		imparcialidad	0%
		Total general	100 %

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 9 Características negativas más comunes del líder



Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica, que muestra las características negativas más comunes en los líderes bogotanos, en primer lugar encontramos al individualismo, el cual mediante una connotación negativa expresa la falta de integración y la prevalencia del beneficio individual sobre la recompensa comunal. Esto evidencia, en concordancia con la variable cultural *colectivismo versus individualismo* desarrollada en el proyecto GLOBE, que en los líderes bogotanos predomina la búsqueda del bienestar individual sobre el progreso colectivo, también se refleja la variable *orientación al desempeño* marcando la falta de orientación a la excelencia, al mejoramiento continuo y al logro de resultados mediante un desempeño sobresaliente que se produce cuando existe sinergia entre los miembros de una organización, la cual bajo un ambiente de individualismo es inviable.

Además, Zenger, Folkman y Edinger (2009) establecen claramente que uno de los seis los comportamientos primordiales para motivar a las personas consiste en

colaborar, en ser un buen trabajador en equipo, en remover las barreras entre los individuos para crear sinergia, lo que en conclusión revela que los líderes bogotanos tienen que realizar cambios en sus habilidades interpersonales como se presentó en el modelo conceptual de liderazgo, para generar mayor cohesión entre los individuos.

Por otra parte, la falta de compromiso se entiende como el abandono de los proyectos, o la falta de iniciativa para culminarlos con éxito, lo que corrobora el individualismo ya que los objetivos del individuo no se encuentran en sintonía con los de la organización y por tanto la culminación de estos no es prioridad, obstaculizando así la implementación de estrategias a nivel de cultura organizacional.

Finalmente, la mala comunicación hace referencia, en contraste con la definición de la séptima gráfica, a la falta de claridad en la transmisión de la información tanto de lo que se requiere como de lo que se espera, a la falta de retroalimentación en los procesos, a lo inaccesible que puede ser el líder y a lo ineficiente que puede ser este a la hora de delegar funciones, afectando la *identidad e integración* mediante la obstaculización de las funciones coordinadas en las unidades organizativas.

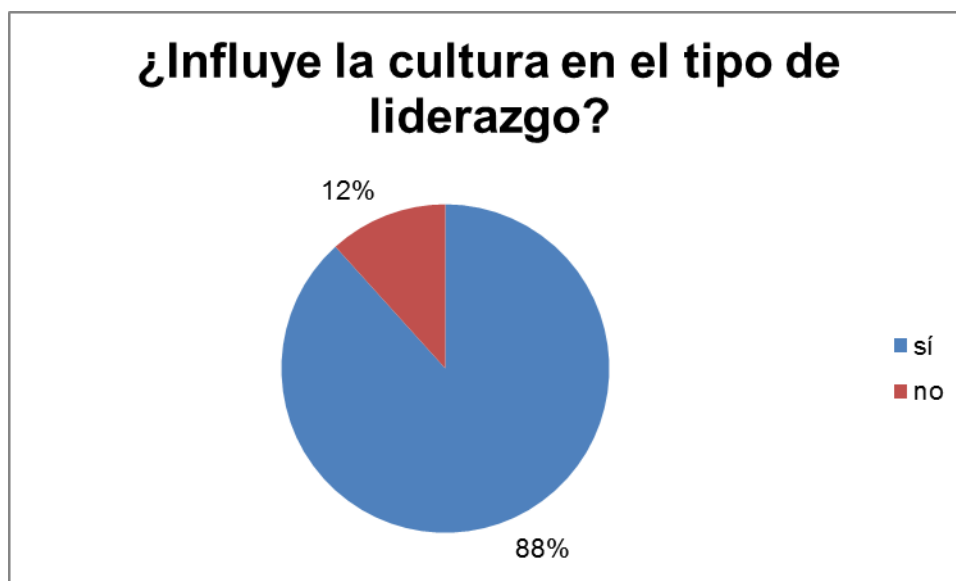
Adicionalmente se pueden agrupar el individualismo, la falta de compromiso, la corrupción y la deshonestidad como un conjunto de características de una persona que opera bajo la influencia de la cultura del atajo, cuya filosofía es aprovecharse de las oportunidades que generen un beneficio individual, independiente de los resultados colectivos que habrían podido en el largo plazo aportar mayor desarrollo tanto al individuo como al conjunto de la organización.

Tabla 5 ¿Influye la cultura en el tipo de liderazgo?

¿Influye la cultura en el tipo de liderazgo?	
sí	88%
no	12%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 10 ¿Influye la cultura en el tipo de liderazgo?



Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica demuestra que para el 88% de los encuestados es evidente la existencia de una relación entre la cultura y el liderazgo, corroborando los hallazgos de Yukl (2001) quien establece que los valores son interiorizados por los administradores, y que estos influyen la actitud y el comportamiento de la persona que crece en una determinada cultura. Yukl también reconoce que debido a que los comportamientos sociales especifican los modos aceptables de conducta del líder, pueden existir casos en los que no se es consciente de este vínculo ya que si un determinado líder, producto de sus experiencias en una

determinada cultura, no vive la experiencia de otro entorno con características diferentes a las suyas, en las cuales podría encontrar conductas diferentes a las que se ha acostumbrado a lo largo de su vida y que podría encontrar como inaceptables, no se cuestionará ni se dará cuenta de el impacto que la cultura puede tener sobre el comportamiento de una persona, lo cual puede explicar el por qué el 12% de los encuestados considera que no existe dicho vínculo.

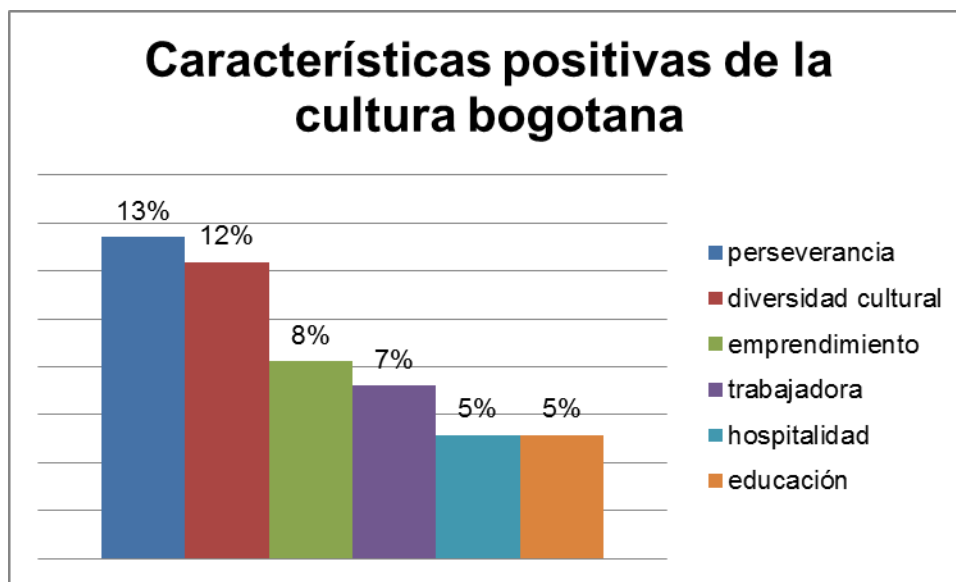
Tabla 6 Características positivas de la cultura bogotana

Características positivas de la cultura bogotana	
perseverancia	13%
diversidad cultural	12%
emprendimiento	8%
trabajadora	7%
hospitalidad	5%
educación	5%
amabilidad	4%
paciencia	3%
competitivismo	2%
reservada	2%
abierto al cambio	2%
creatividad	2%
acogedora	2%
ambición	2%
crecimiento	2%
solidaridad	2%
espacio de expresión	2%
responsabilidad	1%
pluralidad y objetivo en común de salir adelante	1%

perfeccionista	1%
confianza	1%
puntualidad	1%
conocimiento	1%
comunicación	1%
ganas de ampliar conocimiento científico	1%
entusiasta	1%
empoderamiento	1%
proactiva	1%
innovadores	1%
quieren su país	1%
oportunidades continuas	1%
respeto por la religión	1%
compromiso	1%
participación activa	1%
tolerancia	1%
esperanza	1%
visión	1%
exigente	1%
firmeza	1%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 11 Características positivas de la cultura bogotana



Fuente: Elaboración propia.

En contraste con el individualismo que se presenta en los líderes bogotanos, existe un alto nivel de perseverancia, entendida como la constancia en la realización de objetivos, que junto con la diversidad cultural que posee Bogotá, hacen de la capital un escenario propicio para el emprendimiento, abriendo un abanico de posibilidades dado por la combinación y la afluencia de conocimientos y la firmeza con la que se pueden llegar desarrollar proyectos emprendedores.

Aprovechando la diversidad cultural, la hospitalidad de las personas y las oportunidades a nivel educativo, las cuales se entienden como el acceso a la educación, la cantidad de instituciones habilitadas para tal fin y el nivel educativo de las mismas; personas perseverantes, emprendedoras y trabajadoras pueden incrementar su potencial como líderes si desarrollan habilidades de comunicación y se preocupan por sobresalir como personas honestas, respetuosas y responsables (gráficas 7 y 8).

Es decir, un líder transformacional eficaz, que sea consciente de estas variables, de la importancia de generar resultados, y que aplique las habilidades correspondientes para formar una sinergia, puede utilizar estas fortalezas de la cultura bogotana, y canalizarlas para lograr objetivos y estrategias coherentes comunes que conduzcan al éxito de una organización con la cual sus miembros se identifiquen y se sientan orgullosos. Para esto puede partir de los catorce pasos propuestos por Ulrich.

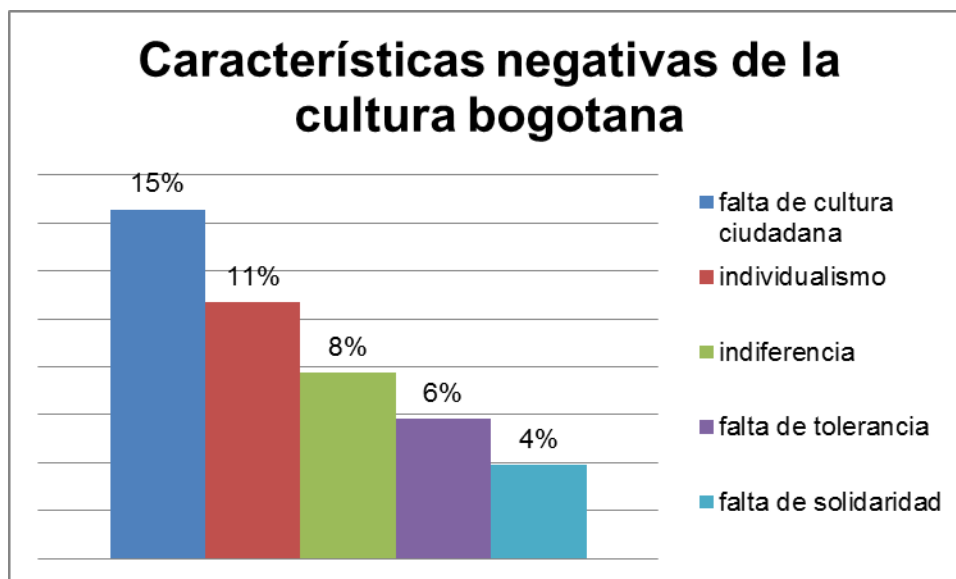
Tabla 7 Características negativas de la cultura bogotana

Características negativas de la cultura bogotana	
falta de cultura ciudadana	15%
individualismo	11%
indiferencia	8%
falta de tolerancia	6%
falta de solidaridad	4%
falta de sentido de pertenencia	3%
egoísmo	3%
frialdad	3%
pereza	2%
agresividad	2%
regionalista	2%
envidia	2%
conformistas	2%
facilismo	2%
pesimismo	2%
falta de comunicación	2%
falta de identidad	2%
hipocresía	2%
desprecio por las raíces	1%
falta de constancia	1%
poco afables	1%
falta de empatía	1%
tradicionalista	1%
educación costosa y restringida	1%

poca diligencia	1%
desconfianza	1%
prepotencia	1%
deshonestidad	1%
rosca	1%
corrupción	1%
multicultural	1%
falta de voluntad	1%
discriminación	1%
desorganización	1%
poca relación interpersonal	1%
tramposos	1%
prejuicios sociales	1%
vivir acelerado	1%
prevenida	1%
cerrada	1%
roban ideas	1%
dinero	1%
se creen más que los demás por nacer en capital	1%
inequidad	1%
apartados	1%
inseguridad	1%
desorden	1%
incumplidos	1%
Total general	100 %

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 12 Características negativas de la cultura bogotana



Fuente: Elaboración propia.

Según el proyecto GLOBE y el exalcalde Mockus, la cultura se compone de prácticas comunes, de comportamientos, valores, actitudes y percepciones que comparten los miembros de una sociedad urbana. En esta gráfica se puede apreciar cómo uno de los principales problemas en la capital colombiana es, según los encuestados, la falta de cultura ciudadana, es decir, la ausencia de sentido de pertenencia y de responsabilidad social que tienen los capitalinos con su ciudad. La cultura ciudadana que surge de la convivencia colectiva se ve igualmente afectada por la cultura del atajo, por la conveniencia y la pereza expresada de distintas maneras: arrojar basura en la calle, no utilizar los puentes, pasarse semáforos en rojo, falta de solidaridad, intolerancia, etc. Estos problemas contrastan con los hallazgos desarrollados en el *Estudio Colombiano de Valores*, la encuesta *Bogotá cómo vamos* y la encuesta sobre cultura ciudadana realizada por el Instituto Distrital de Cultura y Turismo según los cuales los bogotanos se identificaban y se sentían orgullosos con su ciudad. De todas formas, los problemas como estos son comúnmente conocidos y es por esto que en los

programas de gobierno se incluyen proyectos de culturización que van desde campañas de inteligencia vial del fondo de prevención vial⁶¹ hasta los mensajes que se pueden ver en el sistema de transporte público masivo Transmilenio S.A. “dejar salir primero es entrar más rápido”, pero aún así, esta ausencia de identidad puede deberse como se mencionó previamente, a escándalos de nivel económico como las empresas de captación ilegal de dinero, a casos de corrupción política como los procesos de contratación de obras públicas y los desfalcos en las entidades prestadoras de servicios relacionados con la salud, a escenarios de violencia como los conocidos falsos positivos, entre otros, que finalmente se traducen en el deterioro de la confianza de los ciudadanos en las instituciones y por ende en su ciudad.

El individualismo también va ligado de cerca a la falta de cultura ciudadana, según Aristóteles "por naturaleza, la ciudad es anterior a la casa y a cada uno de nosotros. Ya que el conjunto es necesariamente anterior a la parte. Así que está claro que la ciudad es por naturaleza anterior a cada uno. Porque si cada individuo por separado no es autosuficiente, entrará como las demás partes, en función a un conjunto. Y el que no puede vivir en sociedad, o no necesita nada para su propia suficiencia, no es miembro de la ciudad, sino una bestia o un dios"⁶², según esto el progreso de una ciudad depende de sus individuos, de el grado en que sus miembros se identifican con ella al igual que sucede en una organización, lo que se ajusta a las palabras de Herrera y Hoyos (2006) quienes afirman que Colombia está muy lejos del camino que lleva al desarrollo en materia de valores.

En tercer lugar y para continuar con lo anterior, se encuentra la indiferencia, la cual se origina por la saturación de problemas constantes como los mencionados previamente. No tiene el mismo impacto, por ejemplo, la noticia de un robo en una

⁶¹ (Vial)

⁶² (Aristóteles, 330 AC)

ciudad desarrollada donde tal suceso ocurre de manera irregular y esporádica, al que puede tener la misma noticia en una ciudad donde este tipo de crimen es el pan de cada día y cuyo suceso sencillamente se suma a una estadística.

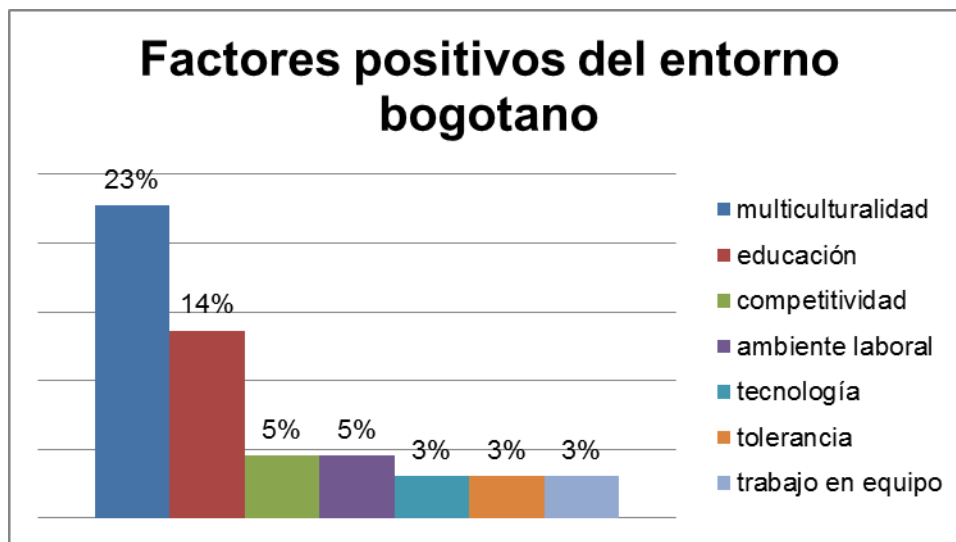
Tabla 8 Factores positivos del entorno bogotano

Factores positivos del entorno bogotano	
multiculturalidad	23%
educación	14%
competitividad	5%
ambiente laboral	5%
tecnología	3%
tolerancia	3%
trabajo en equipo	3%
lugar de crianza	2%
servicios	2%
perseverancia	2%
conveniencia	2%
la familia	2%
cooperación	2%
mucho campo de acción	2%
cosmopolita	2%
respetuosos	2%
desarrollo por competencias	2%
amigos, familia, condición social	2%
diversidad	2%

Fuente: Elaboración propia.

la paciencia	2%
buen trato	2%
muchas alternativas de participación	2%
emprendimiento	2%
colaboradores	2%
formación y factor económico	2%
redes de apoyo primario	2%
capital	2%
serviciales	2%
turismo	2%
supervivencia	2%
circulo social	2%
contexto social y oportunidades	2%
integridad	2%
globalización	2%
vanguardia	2%
grandes empresas	2%
honestidad	2%
Total general	100%

Gráfica 13 Factores positivos del entorno bogotano



Fuente: Elaboración propia.

En contraste con las características negativas que se aprecian en Bogotá, su calidad de metrópoli, propicia un espacio donde se pueden encontrar individuos provenientes no sólo de diferentes lugares del país sino también del mundo, trayendo consigo su respectivo legado cultural, permitiendo que se nutra la experiencia y el aprendizaje al que se exponen los bogotanos, además de contar con algunas de las mejores infraestructuras a nivel nacional en materia de educación como lo son las más de 150 instituciones educativas con las que cuenta la capital según el portal Universia.net⁶³

Además, si se tienen en cuenta las cinco reglas de liderazgo de Ulrich, Smallwood y Sweetman (2009), dentro de las cuales está la de acoplar talento, Bogotá tiene una ventaja competitiva ya que puede fortalecer sus organizaciones con un capital humano que bajo la dirección de un líder eficaz, puede aprovechar esta diversidad de origen costumbres y culturas, para generar resultados sobresalientes.

⁶³ (Universia)

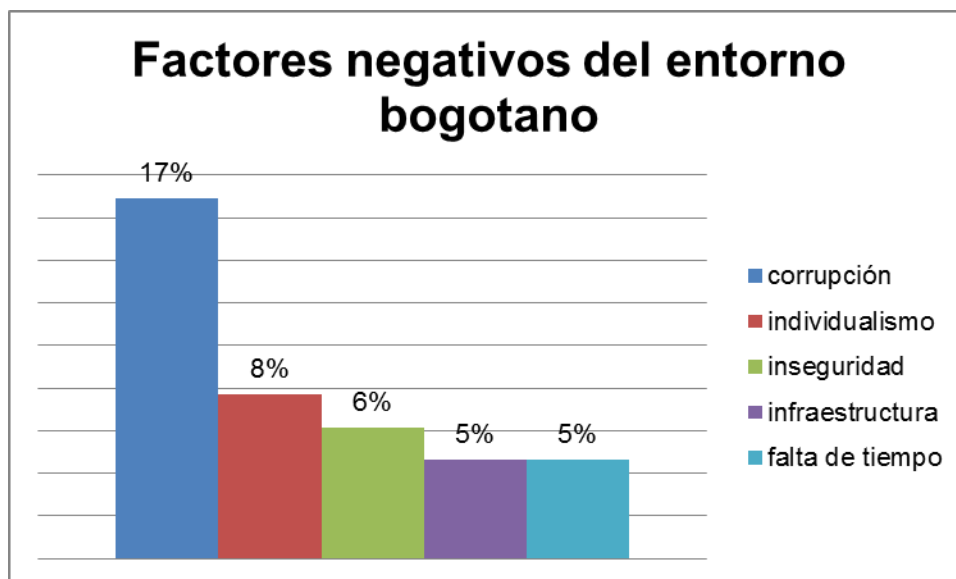
Tabla 9 Factores negativos del entorno bogotano

Factores negativos del entorno bogotano	
corrupción	17%
individualismo	8%
inseguridad	6%
infraestructura	5%
falta de tiempo	5%
estrés	3%
desplazamiento	3%
desempleo	3%
sobrepoblación	3%
calidad de vida	2%
poca comunicación falta de sensibilización	2%
mucha presión	2%
desorganización	2%
clima	2%
falta cultura cívica	2%
la multiculturalidad no permite desarrollar tolerancia y aceptación	2%
Falta de apoyo familiar o de amigos	2%
no hay sentido de pertenencia	2%
falta de apoyo gubernamental	2%
indiferencia	2%

Fuente: Elaboración propia.

falta de estabilidad laboral	2%
contaminación	2%
falta de identidad	2%
Intolerancia y desarraigo	2%
falta de participación ciudadana	2%
mucha competencia	2%
ser inmigrante	2%
negligencia	2%
poca credibilidad en gobierno	2%
pesimismo	2%
pocas oportunidades	2%
distancia entre clases sociales	2%
desconfianza	2%
politiquería	2%
violencia	2%
impuntualidad	2%
transporte	2%
falta de trabajo en equipo	2%
apatía	2%
falta de visión	2%
Total general	100%

Gráfica 14 Factores negativos del entorno bogotano



Fuente: Elaboración propia.

En contrapartida con la gráfica anterior, el principal factor negativo del entorno bogotano es la corrupción, seguido del individualismo y la inseguridad. Esta corrupción ha penetrado todos los niveles de la sociedad y vuelve a recaer sobre la cultura del atajo. A diario se pueden ver en las noticias ejemplos de cómo personas inescrupulosas perciben la política como un negocio lucrativo de deshonestidad y sobornos, cultivando en la mentalidad del pueblo colombiano la prevalencia del beneficio individual sobre el común, además de una mentalidad corto placista que obstaculiza el progreso de la ciudad.

Puede ser que la tendencia que tienen los bogotanos de actuar de manera individual y corrupta nazca por el legado que el narcotráfico, el negocio ilegal más lucrativo, le ha dejado a un país que hoy día busca soluciones por la vía más sencilla, lo cierto es que el potencial de progreso se ve fuertemente entorpecido por ese comportamiento, haciendo que la brecha social, sea cada vez más marcada y que la inseguridad aumente.

Finalmente y de manera consistente con las gráficas nueve y doce, se puede ver al individualismo y a la corrupción como características negativas no sólo de la cultura bogotana sino también de los líderes capitalinos, lo cual, junto con los resultados de la décima gráfica, responden al objetivo principal de este trabajo, demostrando que en Bogotá la cultura sí tiene influencia en el liderazgo. Es posible que esto se deba como dice Yukl (2001) a que desviarse de los modos, aunque reprochables, aceptados de conducta, se formalizan como leyes sociales debido a la presión del entorno, pero depende de los actuales y los futuros líderes tener consciencia respecto a esta situación para evitar caer en estos comportamientos.

7. CONCLUSIONES

Con base en los resultados, se puede afirmar que la respuesta al objetivo general de este proyecto, el cuál es evaluar si existe una relación entre la cultura y el liderazgo en Bogotá, es que evidentemente existe una relación directa de la cultura sobre el liderazgo, el 88% de los encuestados está de acuerdo con dicha hipótesis y las respuestas sobre las características negativas y positivas del entorno y los líderes bogotanos, son congruentes y soportan que efectivamente sí existe una relación entre ambas.

Bogotá es percibida como una ciudad con mucho potencial de desarrollo gracias a la convergencia de culturas y las posibilidades a nivel educativo y de crecimiento personal que esta ofrece, pero así mismo por sus facultades de capital, y por la difícil situación que vive el país en materia de violencia y economía, la gran afluencia de personas desplazadas trae consigo problemas como la brecha social que, a pesar de ser comunes en otros territorios, la densidad de su población permite verlos con mayor claridad, como lo son la corrupción, el individualismo, la inseguridad, la falta de cultura ciudadana, la indiferencia, entre otros.

Independientemente de si estas características negativas comunes entre entorno y líderes bogotanos tiene su origen en antecedentes históricos de narcotráfico o en un manto de corrupción que se extiende desde más alto funcionario del gobierno hasta el más humilde trabajador, lo cierto es que existe un reto para los futuros líderes que deseen dirigir organizaciones en el clima laboral bogotano.

Pero no todo son malas noticias, los encuestados ven la solución en una evolución de actitud, la gente pide y necesita un cambio que esté dado por personas honestas, respetuosas y responsables, personas que replacen la inmediatez por

una visión a largo plazo para resolver obstáculos, y que promuevan y propicien espacios para la comunicación no solo vertical sino también horizontal en las organizaciones, que conviertan el trabajo en grupo a trabajo en equipo, aprovechando la perseverancia y el emprendimiento de los bogotanos, en otras palabras, se necesitan líderes transformacionales que sean conscientes de la importancia de producir resultados ya que la percepción que se tiene de los líderes bogotanos, y lo que se espera de ellos, arroja resultados interesantes.

Aunque las características negativas más comunes en la cultura bogotana y sus líderes según los encuestados, son principalmente el individualismo, la falta de compromiso, la mala comunicación, la corrupción y la deshonestidad, existen características positivas como la perseverancia, el emprendimiento, la multiculturalidad, entre muchas otras, que pueden ser aprovechadas por un líder, el cual si cuenta, como se muestra en el modelo conceptual de liderazgo, con la educación pertinente a nivel de capacidades y habilidades tanto personales como interpersonales y el conocimiento adecuado respecto a la situación del entorno, lo que las personas esperan de él y el potencial de coordinación y obtención de resultados que éste puede llegar a tener, podría desafiar los procesos convencionales para salir del status quo y tendría en sus manos la clave para el éxito de las operaciones organizacionales, lo cual podría extrapolar a nivel internacional en el mundo globalizado en que vivimos.

8. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

Enseñando a las personas por medio de la autocrítica a conocer su propio perfil y su entorno de forma que pueda identificar y eliminar las características negativas más comunes de los líderes, como lo son el individualismo, la falta de compromiso, la mala comunicación, la corrupción, la deshonestidad entre otras (gráfica 9) se puede elaborar un modelo educativo que promueva el desarrollo de valores y habilidades como la comunicación efectiva, la visión estratégica, el trabajo en equipo, la honestidad, el respeto y la responsabilidad entre otras (gráficas 7 y 8); y aprovechando a su vez las características positivas del entorno bogotano y sus habitantes como la perseverancia, la multiculturalidad, el emprendimiento y las oportunidades a nivel educativo (gráficas 11 y 13) pero siendo a su vez conscientes de los retos y obstáculos que dicho entorno posee como la corrupción, la inseguridad, la falta de cultura ciudadana, la indiferencia y la falta de tolerancia (gráficas 12 y 14), se pueden construir mejores líderes que llevarían por la vía del crecimiento, el progreso, el avance, la competitividad y la productividad tanto a las organizaciones como a la capital colombiana.

Sería interesante que los futuros egresados conocieran el escenario en el cuál tendrán que desenvolverse y las características de este: un ambiente delicado y tenso donde una persona que no ha tenido la oportunidad de cultivar los valores necesarios para alcanzar el éxito no solo individual sino también colectivo fácilmente se puede corromper e ir por los atajos; de modo que se encuentre preparado no sólo académicamente sino también moral y éticamente. Si bien es cierto que los tiburones nacen nadando, también es verdad que una mano lava la otra, y ambas manos lavan la cara.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Santiago de Cali. (30 de Diciembre de 2009). *Cultura Ciudadana*. Recuperado el 26 de Enero de 2012, de Alcaldía de Santiago de Cali: <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=1451>
- Aristóteles. (330 AC). *La Política*.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (10 de Enero de 2009). *Quienes somos*. Recuperado el 20 de Abril de 2012, de ANDI: http://www.andi.com.co/pages/quienes_somos/quehacemos.aspx
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, M. B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: New York: Free Press.
- Bennett. (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. *Education for the intercultural experience*, 21-71.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. New York: Jossey-Bass.
- Definición.de. (30 de Enero de 2011). *Definición.de*. Recuperado el 16 de Febrero de 2011, de Definición.de: <http://definicion.de>
- Dorfman, P. (1996). *Handbook for International Management Research*. Oxford: Betty Jane Punnett, Oded Shenkar.
- Elizalde, A., & Donoso, P. (10 de Enero de 2008). *Formación en Cultura Ciudadana*. Medellín: Plan estratégico institucional.
- Gobierno, R. (20 de Abril de 2011). *Carrusel de la contratación*. Recuperado el 22 de Abril de 2012, de Revista Gobierno: <http://www.revistagobierno.com/portal/index.php/politica/conflicto-y-justicia/5983-qcarrusel-de-la-contratacionq>

- Gross, M. (07 de Junio de 2009). *Definicion y características de la cultura organizacional*. Recuperado el 22 de Julio de 2011, de Pensamiento Imaginativo:
<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/222541/Definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado.html>
- Haslam, P. A. (2004). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. Sydney: Sage Publications.
- Herrera, C. (2006). *Nuestra identidad: estudio colombiano de valores*. Bogotá: Raddar.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. San Francisco: Sage Publications.
- Hofstede, G., & Schein, E. (12 de Febrero de 2010). *What is culture?* Recuperado el 21 de Julio de 2011, de Changing Minds:
http://changingminds.org/explanations/culture/what_is_culture.htm
- House, R. (20 de Enero de 2012). *Faculty & Research*. Recuperado el 13 de Febrero de 2012, de Wharthon:
<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/house.cfm>
- House, R., & Aditya, R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 409-429.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. San Francisco: Sage Publications.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). The Globe Project. *Applied Psychology: An International Review*, 489-505.
- House, R., Wright, N., & Aditya, R. (1997). *Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory*. San Francisco: Earley & M. Erez.

- Hoyos Vásquez, G. (13 de Febrero de 2009). *Instituto de Estudios Sociales y Culturales PENSAR*. Recuperado el 19 de Abril de 2012, de PENSAR: <http://www.javeriana.edu.co/pensar/sitio/?idp=filosof%EDa>
- Inglehart, R. (10 de Enero de 2012). *University of Michigan*. Recuperado el 18 de Abril de 2012, de Ronald Inglehart: http://www.lsa.umich.edu/polisci/people/ci.inglehartronald_ci.detail
- Instituto Distrital de Cultura y Turismo . (28 de Enero de 1998). *Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte*. Recuperado el 10 de Abril de 2012, de Instituto Distrital de Cultura y Turismo: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/>
- Irving, J. (2010). Educating global leaders: Exploring intercultural competence. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 2-10.
- Javidan, M. (15 de Marzo de 2008). *Educating global leaders: Exploring intercultural competence in leadership education*. Recuperado el 10 de Abril de 2012, de Academic and Business Research Institute: <http://www.aabri.com/manuscripts/09392.pdf>
- Javidan, M. (17 de Enero de 2012). *Thunderbird School of Global Management*. Recuperado el 17 de Abril de 2012, de Dr. Mansour Javidan: http://www.thunderbird.edu/about_thunderbird/inside_tbird/exec_bios/javidan_mansour.htm
- Jiménez, J. C. (2008). *El valor de los valores en las organizaciones*. Caracas: Cograf Comunicaciones.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1997). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- KPMG. (10 de Abril de 2012). *KPMG press room*. Recuperado el 14 de Abril de 2012, de KPMG: <http://www.kpmg.com/global/en/Pages/default.aspx>
- Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, 91-102.

- Malaver, L., & Oostra, M. (2001). *Colombia: Mensen, politiek, economie, cultuur, milieu*. Amsterdam: Koninklijk Instituut voor de Tropen.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations*, 89-113.
- Mercer. (14 de Diciembre de 2011). *los países del mundo con más días festivos y de vacaciones*. Recuperado el 18 de Abril de 2012, de Mercer: <http://m.mercer.es/press-releases/1438940?detail=D>
- Mockus, A. (1997). *Plan de Desarrollo Formar Ciudad*. Bogotá: Alcaldía de Bogotá.
- Ogliastri, E. (2001). *¿Cómo negocian los Colombianos?* Bogotá: Alfaomega.
- Ogliastri, E. (18 de Enero de 2012). *INCAE Business School*. Recuperado el 18 de Abril de 2012, de INCAE: <http://www.incae.edu/EN/facultad/Enrique.Ogliastri>
- Pietroroca. (23 de Noviembre de 2009). *La cultura del atajo y su protagonista: el avivato*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2011, de El Tiempo.com: http://www.eltiempo.com/blogs/la_piedra_afuera/2009/11/la-cultura-del-atajo-y-su-prot.php
- RADDAR. (11 de Mayo de 2009). *Quienes somos*. Recuperado el 18 de Abril de 2012, de RADDAR: <http://sites.google.com/site/inforaddar/raddarquienessomos>
- Real Academia Española. (1 de Julio de 2010). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 19 de Junio de 2011, de Real Academia Española: <http://buscon.rae.es/drael/>
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, Attitudes and Values: A Theory of Organization and Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Romero Pernalet, D. (25 de Mayo de 2007). *La cultura del atajo*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2011, de El Pepito de los Palotes: <http://pepipalo.blogspot.com/2007/05/la-cultura-del-atajo.html>

- Semana.com. (25 de Marzo de 2006). *El enigma de ser colombiano*. Recuperado el 18 de Abril de 2012, de Semana.com: <http://www.semana.com/nacion/enigma-colombiano/93494-3.aspx>
- Semana.com. (18 de Noviembre de 2008). *¡Se vinieron al piso!* Recuperado el 20 de Abril de 2012, de Semana.com: <http://www.semana.com/nacion/vinieron-piso/117759-3.aspx>
- The Najafi Global Mindset® Institute. (23 de Enero de 2012). *The Najafi Global Mindset® Institute*. Recuperado el 17 de Abril de 2012, de Frequently Asked Questions: http://www.thunderbird.edu/knowledge_network/ctrs_excellence/global_mindset_leadership_institute/faqs.htm
- Ulrich, D., Smallwood, N., & Sweetman, K. (2009). *Leadership Code: Five Rules to Lead By*. New York: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (1999). *Results-Based Leadership*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- United Nations Educational, S. a. (16 de Enero de 2012). *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*. Recuperado el 16 de Abril de 2012, de UNESCO: <http://www.unesco.org/new/en/>
- World Values Survey. (29 de Enero de 2012). *Documentation of the Values Surveys*. Recuperado el 18 de Abril de 2012, de The World Values Survey: <http://www.worldvaluessurvey.org/>
- Yukl, G. (2001). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zárate, R. A. (2009). What followers want from their leaders: an analytical perspectives. *Cuadernos de Administración*, 11-23.
- Zárate, R. A. (2010). *Expectativas de comportamiento del líder ideal colombiano usando el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)*. Bogotá.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2002). *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*. New York: McGraw-Hill.

Zenger, J., Folkman, J., & Edinger, S. (2009). *The Inspiring Leader: Unlocking the Secrets of How Extraordinary Leaders Motivate*. New York: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta



GRACIAS POR PARTICIPAR DE ESTA ENCUESTA

Esta encuesta es parte de una investigación sobre la influencia de la cultura en el liderazgo. Las opiniones individuales de los participantes son confidenciales, por lo que no es necesario que escriba su nombre en el formulario.

Profesión: _____

Cargo: _____

SECCIÓN 1

1. Describa dos (2) comportamientos que evidencian los líderes y que los hace diferentes a los seguidores
2. ¿Cuáles considera usted que son los tres (3) valores más importantes que debe tener un líder?
3. ¿Cuáles cree que son las tres (3) características negativas más comunes en los líderes bogotanos y por qué?
4. ¿Cree usted que la cultura influye en el tipo de liderazgo que una persona emplea? ¿Por qué y cómo?
5. Enuncie una característica positiva de la cultura bogotana.
6. Enuncie una característica negativa de la cultura bogotana.
7. ¿Qué factores particulares del entorno bogotano considera que pueden influenciar el tipo de liderazgo de una persona en forma positiva o negativa?

SECCIÓN 2

Para propósitos estadísticos solamente, por favor complete la siguiente información. Marque con una cruz (X) sólo una respuesta por pregunta.

A. ¿Cuántos años tiene usted?

- 1) 20 años o menos
- 2) 21-25 años
- 3) 26-35 años
- 4) 36-45 años
- 5) 46-60 años
- 6) 61 años o más

B. ¿Cuál es su género?

- 1) Masculino
- 2) Femenino

C. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que usted alcanzó?

- 1) Secundario completo
- 2) Universitario incompleto
- 3) Universitario completo Título:
- 4) Postgrado Título:

D. ¿Hace cuánto tiempo desempeña su cargo actual?

- 1) Dos años o menos
- 2) Entre dos años y cinco años
- 3) Entre cinco y diez años
- 4) Más de diez años

E. ¿Cuántos empleados tiene bajo su cargo directo?

- 1) Ninguno
- 2) 1 a 2
- 3) 3 a 10
- 4) 11 a 20
- 5) Más de 20

F. ¿Cuántos años de experiencia de manejo de personal directo tiene?

- 1) Menos de 1 año
- 2) De 1 a 3 años
- 3) De 4 a 7 años
- 4) Más de 8 años

G. ¿A qué sector económico pertenece la organización para la que trabaja?

- 1) Financiero
- 2) Industrial (Manufactura)
- 3) Comercio
- 4) Comunicaciones
- 5) Construcción
- 6) Transporte
- 7) Servicios
- 8) Otro Cuál:.....

¡GRACIAS POR SU COOPERACIÓN!