



---

**Universidad de Valladolid**  
**Facultad de Ciencias Económicas y**  
**Empresariales**  
**Trabajo de Fin de Grado**  
**Grado en ADE**  
**Liderazgo y cultura organizacional de las**  
**empresas en el siglo XXI**

Presentado por :

***Santiago Hinojosa Ballester***

Tutelado por:

***Isabel M<sup>a</sup> Prieto Pastor***

Valladolid, 15 de noviembre de 2019

*“El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”*

**John C. Maxwell**

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
1.1. Interés del tema .....	7
1.2. Objetivos .....	7
<b>2. METODOLOGÍA</b> .....	<b>8</b>
<b>3. EL LIDERAZGO</b> .....	<b>9</b>
3.1. Concepto de liderazgo en las organizaciones.....	9
3.2. Principales estilos de liderazgo .....	10
3.2.1. Estilos tradicionales: Autoritario, Democrático, Delegativo.....	10
3.2.2. La rejilla gerencial de Blake y Mouton .....	13
3.2.3. Teorías contingentes de liderazgo.....	14
3.2.4. Enfoques más recientes .....	16
<b>4. ASPECTOS SITUACIONALES EN EL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER</b> .....	<b>22</b>
4.1. La Tarea .....	22
4.2. Los subordinados.....	23
4.3. La organización .....	24
<b>5. CULTURA Y LIDERAZGO</b> .....	<b>25</b>
5.1. Cultura Organizacional .....	25
5.2. Dirección por valores .....	26
5.3. Liderazgo Positivo.....	28
<b>6. CASOS DE ESTUDIO</b> .....	<b>29</b>
6.1. FACEBOOK .....	30
6.1.1. Líder: Mark Zuckerberg.....	30
6.1.2. Cultura organizacional de Facebook .....	31
6.2. VIRGIN GROUP .....	33
6.2.1. Líder: Richard Branson .....	33
6.3. Cultura organizacional de Virgin Group .....	34
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>35</b>
7.1. Conclusiones .....	35
7.2. Recomendaciones .....	36

<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>37</b>
<b>8.1. Libros, artículos y revistas .....</b>	<b>37</b>
<b>8.2. Webs consultadas .....</b>	<b>39</b>

INDICE DE TABLAS:

<b>Tabla 1.</b> Ventajas e inconvenientes de estilos tradicionales de liderazgo .....	12
<b>Tabla 2.</b> Escenarios de la Rejilla de Dirección de Blake y Mouton .....	14
<b>Tabla 3.</b> Liderazgo Transaccional vs Liderazgo Transformacional.....	19

INDICE DE GRÁFICOS:

<b>Figura 1.</b> La Rejilla de Dirección de Blake y Mouton .....	13
<b>Figura 2.</b> Liderazgo Situacional .....	15
<b>Figura 3.</b> Hubristic Leadership.....	21

## **RESUMEN**

El presente Trabajo muestra una revisión teórica del concepto de liderazgo y cultura organizacional.

En las últimas décadas el funcionamiento de las organizaciones ha sido sometido a numerosos cambios como consecuencia de la globalización y la diversidad creciente en los equipos. Estos cambios han afectado de forma directa a la cultura de las organizaciones, modificando su forma de actuar, sus valores y sus creencias, teniéndose que adaptar a los nuevos tiempos. El liderazgo, a su vez, con el objeto de no quedarse atrás ha tenido que reinventarse dando lugar a nuevos modelos de liderazgo capaces de someter estos nuevos cambios en las organizaciones.

En este Trabajo se podrá apreciar cómo han sido esos cambios y qué nuevos planteamientos han surgido tanto en la forma de liderar como en la cultura organizacional.

**Palabras clave:** *Liderazgo, Cultura Organizacional, Estilos de liderazgo, Liderazgo positivo, Equipo, Miembros.*

## **ABSTRACT**

The present Report shows a theoretical review of the concept of leadership and organizational culture.

In the last decades, the functioning of organizations has suffered numerous changes as a result of globalization and the increasing of diversity in teams. These changes have directly affected the culture of the organizations, modifying their way of acting, their values and their beliefs, having to adapt to the new times. Leadership, as well, in order not to be left behind has had to reinvent itself, leading to new models of leadership capable of subjecting these new changes in organizations.

In this Report it will be possible to appreciate how these changes have been and what new approaches have arisen both in the way of leading and in the organizational culture.

**Keywords:** *Leadership, Organizational culture, Leadership styles, Positive Leadership, Team, Members.*

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Interés del tema

Con la realización de este Trabajo se pretende llevar a cabo un análisis de los estilos de liderazgo y cultura organizacional presentes en las organizaciones, con el objeto de entender cómo afecta la aplicación de los mismos en el ámbito organizacional.

Se ha escogido estudiar estos dos conceptos porque tratan de un tema de suma importancia en la actualidad, debido a que, por un lado, el liderazgo constituye una herramienta realmente útil en la era de globalización en la que vivimos y esta se encuentra estrechamente relacionada con la cultura organizacional.

Actualmente, tanto la competitividad como la innovación son factores que han generado la necesidad de búsqueda de líderes por parte de las empresas capaces de hacer frente a estas amenazas, capaces de organizar equipos de trabajo, con confianza en sí mismos, y con capacidad para potenciar el talento de sus empleados y colaboradores, haciendo uso de las habilidades y virtudes que cada uno de ellos pueda tener.

Es decir, para que una organización realmente funcione hoy en día, se requiere de líderes que generen confianza al grupo y con estas aptitudes mencionadas anteriormente. Para que esto sea posible, al mismo tiempo resulta esencial la presencia de una cultura organizacional adecuada, en la que existan unos valores, creencias y actitudes positivas; de lo contrario el líder no podría dirigir al equipo de la manera más efectiva posible, ya que la cultura constituye una pieza determinante en la toma de decisiones.

## 1.2. Objetivos

En lo que se refiere a los objetivos de este Trabajo, caben destacar los siguientes:

- Describir las principales teorías y estilos de liderazgo existentes en las organizaciones.
- Conocer las ventajas y desventajas que conlleva la aplicación de los diversos modelos de liderazgo en una organización.

- Estudiar los efectos que un líder puede tener en el rendimiento de sus empleados.
- Analizar las formas de liderazgo empresarial más destacadas presentes en las organizaciones en la actualidad.
- Estudiar la relación que mantienen el liderazgo y la cultura organizacional.

## 2. METODOLOGÍA

La idea inicial de este Trabajo era tratar de plasmar los cambios acaecidos en los modelos de liderazgo y gestión empresarial hasta nuestros días. Sin embargo, tras investigar un poco acerca del tema, se decidió dar un giro al título del trabajo y no prestar tanta atención a los “cambios”, ya que en muchas organizaciones continúan utilizándose los mismos modelos que en siglos pasados, y centrarlo más en cómo han ido evolucionando las organizaciones en términos no sólo de liderazgo sino también de su cultura. Esta última aportación consideré relevante incluirla en el análisis puesto que descubrí que guarda una estrecha relación con la gestión y liderazgo de equipos.

En primer lugar, una vez redefinido el tema y con el objetivo de asentar las bases de lo que iba a ser estudiado, se decidió realizar un análisis de los estilos de liderazgo más comunes en las organizaciones. Pese a que dependiendo de la fuente a la que acudiese existían diferentes versiones de cuáles se consideraban principales, se decidió sacar de todas las fuentes consultadas aquellos presentes en la mayoría de los autores. Una vez hecha esta elección, consideramos necesario, a su vez, distinguir entre aquellos estilos más tradicionales y otros más recientes.

Abordar el tema de este Trabajo requería, en segundo lugar, hacer referencia a los aspectos situacionales presentes en el comportamiento del líder, debido a la importancia de estos en muchos de los estilos y teorías de liderazgo analizados con anterioridad, donde su presencia era más que relevante. Para llevar a cabo su análisis, se decidió utilizar la división propuesta por Bonache y Cabrera (2005) haciendo una distinción entre tarea, subordinados y organización.

Con todo, aún faltaba una de las partes principales del trabajo: la cultura organizacional. Para abordar este tema se tomó la decisión, en primer lugar, de realizar una breve descripción de este concepto junto con sus principales

funciones en el ámbito organizacional, para más adelante abordar un tema relacionado con el mismo como es la dirección por valores. Una vez llegados a este punto, se decidió abordar el conocido como liderazgo positivo, una forma de liderazgo en la que la cultura organizacional juega un papel fundamental.

Terminado este último punto, se decidió ilustrar lo explicado a lo largo del Trabajo a través de unos ejemplos prácticos. Para ello, en primer lugar, se decidió investigar qué organizaciones contaban con una cultura organizacional y estilo de liderazgo distintivos. Tras completar la búsqueda se decidió escoger dos organizaciones que cumplieran con los requisitos requeridos: *Facebook* y *Virgin Group*.

Por último, tras haber analizado ambas organizaciones y la relación existente entre su cultura y liderazgo se procedió a realizar el último epígrafe: las recomendaciones y conclusiones extraídas tras la elaboración de este trabajo, así como las referencias bibliográficas correspondientes.

### 3. EL LIDERAZGO

#### 3.1. Concepto de liderazgo en las organizaciones

El liderazgo es un concepto intuitivo sobre el que es difícil llegar a una definición consensuada. Este concepto se puede definir como un rasgo de personalidad, una habilidad para inducir obediencia, el ejercicio de influencia, una forma de persuasión una relación de poder o simplemente una percepción de los subordinados (Bonache y Cabrera, 2005).

Otros como Cohen (1990) lo definen como el arte de influir en los demás a su máximo rendimiento para realizar cualquier tarea, objetivo o proyecto.

Esta última definición es quizás la que mejor refleja este concepto. Un líder influencia e inspira, no ordena ni obliga como sucede con un directivo. Es un arte que genera en los demás un deseo voluntario de llevar a cabo una misión por voluntad propia.

Porret (2014) explica las diferencias entre líder y directivo. Afirma que un líder es aquella persona que, entre varias características personales, tiene la capacidad

de “convercer”<sup>1</sup> a quienes le rodean para que le sigan, actúen de acuerdo con sus instrucciones o deseos, le respeten y crean en él por su personalidad. Un directivo, por el contrario, es un individuo designado por la cúpula de la organización al que hay que obedecer, guste o no por el poder establecido. Este último tiene la capacidad de forzar a la obediencia de quienes tiene bajo su mando.

La principal diferencia entre estos dos términos es que mientras que al director el poder le viene otorgado por una norma formal, al líder se lo otorgan los propios seguidores fruto de la capacidad de comunicación, inspiración de confianza y capacidad técnica. En otras palabras, mientras que el liderazgo genera que un grupo de personas sigan a un individuo, la dirección únicamente consigue que dichas personas trabajen para este.

En la actualidad las organizaciones buscan que estos dos conceptos coincidan, es decir, que el directivo actúe como líder, debido a que esto supone una ventaja competitiva con respecto al resto de organizaciones. Una organización necesita un líder con autoridad y al mismo tiempo carisma, para lo cual es necesario la unión de ambos conceptos en la figura de un individuo. Al líder de hoy en día se le exige habilidad para tratar con el personal, saber relacionarse en todas las direcciones, estar abierto a opiniones y nuevas ideas, flexibilidad, iniciativa y rapidez en la toma de decisiones.

### 3.2. Principales estilos de liderazgo

Como se puede observar, existen casi tantos estilos de liderazgo como líderes en las organizaciones. Puesto que abordar todos y cada uno de ellos sería tarea imposible, a continuación, se muestran los que he considerado más relevantes, es decir, aquellos que se encuentran con más frecuencia en las organizaciones.

#### 3.2.1. Estilos tradicionales: Autoritario, Democrático, Delegativo

### **Liderazgo Autoritario**

También conocido como liderazgo autocrático. Este tipo de liderazgo permite al líder imponer expectativas y definir los resultados. Se caracteriza por radicar la

---

<sup>1</sup> Con este término, Porret quiere hacer referencia a la capacidad de un líder de convencer y al mismo tiempo convertir a sus seguidores.

autoridad única y exclusiva en el jefe, quien toma las decisiones excluyendo los criterios y opiniones de sus colaboradores (Porret, 2014).

Bajo este estilo, el líder controla, organiza y dirige al equipo. Es el único que dicta y controla todas las decisiones referentes a la tarea que deba llevarse a cabo sin consultar con el equipo. Esta clase de liderazgo se utiliza especialmente cuando los miembros de un equipo necesitan unas pautas claras.

En cuanto a los rasgos de un líder autocrático, cabe destacar la toma de decisiones basadas en sus propias ideas y juicios, donde rara vez aceptan consejos de sus seguidores. Simplemente manda y hace cumplir las órdenes. En ningún caso busca opiniones del resto del equipo, y las decisiones sobre proyectos, metas, o cualquier tipo de tarea son creadas por él mismo.

### **Liderazgo Democrático**

También conocido como liderazgo participativo. La esencia de este estilo de liderazgo es involucrar a los miembros del equipo en los procesos de toma de decisiones. Estos se sienten motivados e involucrados en proyectos de la empresa y de esta manera el líder puede aprovechar sus ideas (Porret, 2014). Se trata por tanto de un liderazgo en el cual el líder distribuye la responsabilidad entre los miembros del equipo, les capacita y al mismo tiempo les ayuda en el proceso de toma de decisiones.

Uno de los factores clave para la puesta en marcha de este estilo, es que el equipo esté formado por individuos maduros con experiencia y con capacidad para trabajar en equipo. Esto se debe a que son los propios miembros del equipo los que van a tomar decisiones.

Además, los líderes democráticos inspiran confianza y respeto entre sus seguidores. Son sinceros y basan sus decisiones en su moral y valores. Por estos motivos sus subordinados tienden a sentirse inspirados para actuar y contribuir al grupo.

### **Liderazgo “Laissez Faire”**

También conocido como delegativo, se centra principalmente en delegar la iniciativa a los miembros del equipo. Los líderes por tanto no intervienen y permiten a los miembros del grupo tomar las decisiones. Este tipo de liderazgo

puede resultar realmente satisfactorio siempre y cuando los miembros del equipo sean competentes, responsables y prefieran involucrarse en el trabajo individual.

Sin embargo, las diferencias entre los propios miembros pueden dividir al grupo, generando una pérdida de motivación y moral.

Se trata por tanto de un estilo que otorga libertad total a los seguidores a la hora de tomar decisiones. Los líderes únicamente proporcionan las herramientas y los recursos necesarios, tratando siempre de que sean los propios miembros del grupo los que resuelvan los problemas por su cuenta.

Pese a que los líderes entregan el poder a sus subordinados, estos siguen siendo los que asumen la responsabilidad de las decisiones y acciones del grupo.

**Tabla 1. Ventajas e inconvenientes de estilos tradicionales de liderazgo**

Liderazgo	Ventajas	Inconvenientes
<b>Liderazgo Autocrático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tiempo empleado en la toma de decisiones críticas puede ser reducido.</li> <li>• Los fallos en la implementación de los planes se pueden disminuir.</li> <li>• Su uso crea resultados consistentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elimina la creatividad e innovación de los empleados.</li> <li>• Reduce la colaboración y sinergia entre empleados</li> <li>• Aumenta la tasa de rotación de empleados.</li> </ul>
<b>Liderazgo democrático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementa la motivación y satisfacción de los empleados.</li> <li>• Incentiva el uso de la creatividad de los empleados.</li> <li>• Ayuda a la creación de un equipo sólido.</li> <li>• Se puede alcanzar un gran nivel de productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La toma de decisiones puede llevar demasiado tiempo.</li> <li>• Pueden darse fallos de comunicación.</li> <li>• Problemas de seguridad debido a la transparencia en los intercambios de información.</li> <li>• Las decisiones pueden ser erróneas si los empleados no están lo suficientemente cualificados.</li> </ul>
<b>Liderazgo “Laissez Faire”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados con experiencia pueden tomar ventaja de sus habilidades y competencias.</li> <li>• La innovación y creatividad son altamente valoradas.</li> <li>• Crea un entorno de trabajo positivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las responsabilidades no están bien definidas.</li> <li>• Crea dificultades para adaptarse a cambios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir del artículo redactado por High Performance Leadership (HPL): <https://www.imd.org/hpl/leadership-reflections/leadership-styles/>

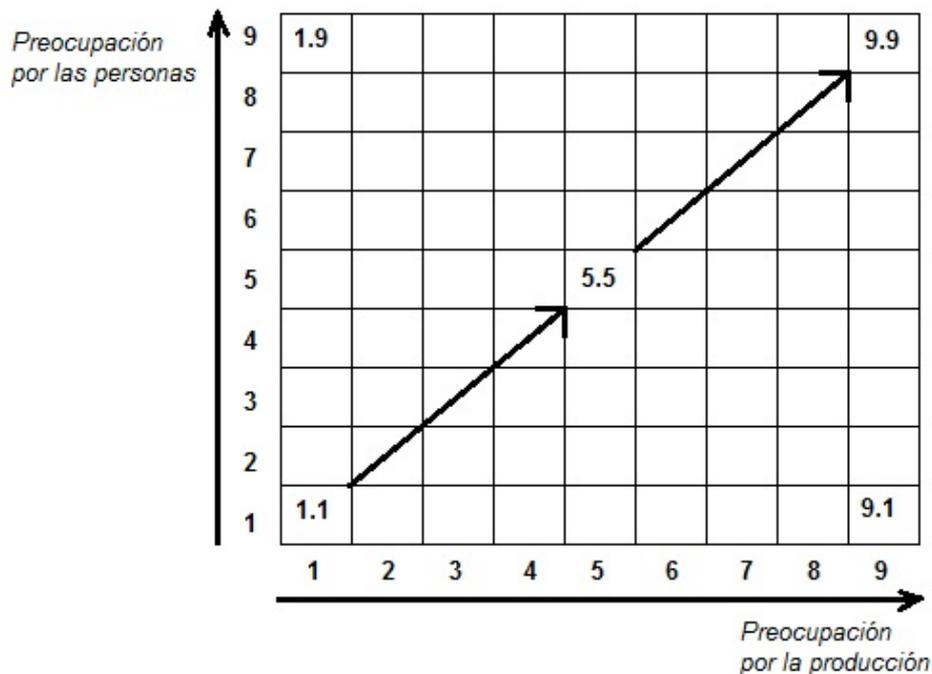
### 3.2.2. La rejilla gerencial de Blake y Mouton

Esta teoría de liderazgo fue creada por los psicólogos norteamericanos Blake y Mouton (1964), con el fin de describir y comparar los diferentes estilos de mando existentes en las organizaciones. Esta rejilla la elaboraron en base a las posibles mejoras que podían llevarse a cabo en la figura de líder. El objetivo era proporcionar una visión útil de los diferentes estilos de liderazgo.

Como se podrá observar a continuación, este modelo está centrado en la gestión orientada a la situación, debido a que dependiendo de la posición que se ocupe en la rejilla, el líder se centrará más en un aspecto u otro. Esto demuestra cierta relación con los aspectos situacionales de la organización<sup>2</sup>.

El sistema se basa en una parrilla compuesta por 81 cuadrantes en función de la orientación del líder, bien a las relaciones y al trato con las personas, o bien a la producción y consecución de objetivos.

**Figura 1. La Rejilla de Dirección de Blake y Mouton**



Fuente: Gestión de personas Porret (2014) (pp.121).

A primera vista se pueden observar cinco escenarios:

<sup>2</sup> Estos aspectos situacionales serán descritos con detalle en el cuarto epígrafe.

**Tabla 2. Escenarios de la Rejilla de Dirección de Blake y Mouton**

<b>Escenario</b>	<b>Descripción</b>
<b>Dirección por trabajos (9.1).</b>	Este modelo se caracteriza por mostrar un interés máximo en la producción.
<b>Dirección de tipo recreativo. (1.9).</b>	Constituye un modelo opuesto al anterior. Aquí la responsabilidad primordial son los empleados.
<b>Dirección deficiente. (1.1).</b>	El líder en esta situación se desvincula de los intereses de la organización.
<b>Dirección equilibrada. (5.5).</b>	Aquí el líder se preocupa tanto de la producción como del personal en cierta medida.
<b>Dirección en equipo. (9.9).</b>	Esta es una situación óptima, la cual beneficia a todos y en la que el líder cumple su misión de forma excepcional.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gestión de personas Porret (2014) (pp.121).

Estos cinco escenarios son de carácter teórico ya que en la realidad la mayor parte de las organizaciones se encuentran en puntos intermedios a los estudiados, siendo el más común de los cinco la dirección equilibrada sin objetivos fijos (5.5).

Sin embargo, en los últimos años, como consecuencia del desarrollo de nuevas estrategias de dirección mediante la formación interna y externa de directivos, en muchas organizaciones el (5.5) se está inclinando al (9.9).

Este modelo ha resultado ser útil para caracterizar el estilo de mando de los líderes en la organización, pero su eficacia no se puede determinar con él.

### 3.2.3. Teorías contingentes de liderazgo

Como la propia palabra indica, la contingencia hace referencia a un evento que puede ocurrir en cualquier momento, en otras palabras, algo incierto. Aplicado a las teorías contingentes de liderazgo, el argumento principal es que no existe una manera universal para organizar todas las empresas. Cada situación es diferente y en función de la misma se debe determinar la forma de dirigir la organización.

En la actualidad los modelos más conocidos englobados en este concepto son cuatro: El modelo de Fiedler, la teoría del liderazgo situacional, la teoría del camino hacia la meta, y el modelo de participación del líder.

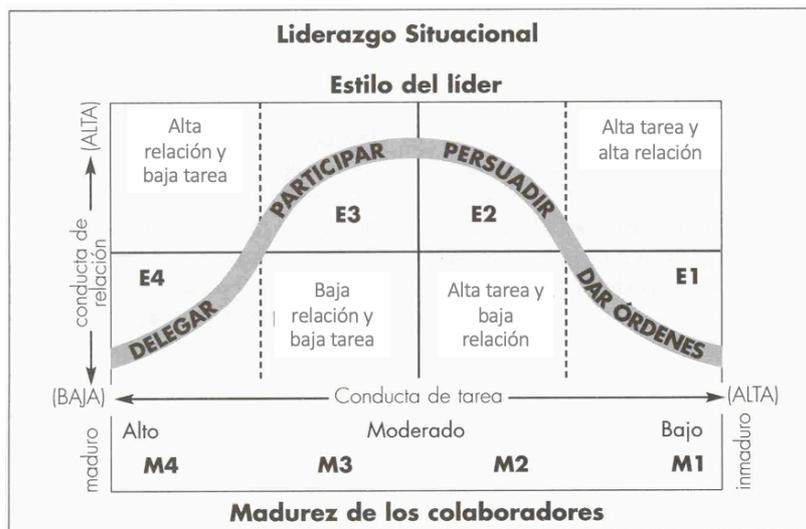
A continuación, se desarrollará la teoría del liderazgo situacional, uno de los modelos cuya aplicación genera una mayor repercusión en el funcionamiento de las organizaciones.

### La Teoría del Liderazgo Situacional

El enfoque principal de esta teoría desarrollada por Hersey y Blanchard (1977) son los seguidores. Plantea que un liderazgo exitoso depende de que el líder seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual depende del grado de madurez de los seguidores. Es un modelo que se basa en el análisis de una situación determinada, teniendo en cuenta el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez. La madurez de los subordinados dependerá de la capacitación y motivación de los mismos.

Como consecuencia de esto, Hersey y Blanchard (1977) proponen cuatro conductas con el fin de llevar a cabo la función de liderazgo de la forma más efectiva posible dependiendo de la madurez que los seguidores tengan.

**Figura 2. Liderazgo Situacional**



Fuente: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/liderazgo-situacional>

Si los seguidores son **incapaces y no están motivados** a realizar su tarea (E1), necesitarán recibir instrucciones claras y específicas. Por consiguiente, el estilo de liderazgo deberá ser de tipo autoritario o directivo.

Si los seguidores son **incapaces pero están motivados** a realizar su tarea (E2), requerirán de una gran orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad. El líder deberá explicar sus decisiones intentando proveer la información necesaria para que el equipo acepte sus ideas, es decir, un liderazgo de tipo persuasivo.

Si son **capaces y no están motivados** a llevar a cabo su tarea (E3), el estilo más conveniente es el participativo y de apoyo, con el fin de fomentar la colaboración, compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.

Si son **capaces y están motivados** a realizar su tarea (E4), la presencia del líder simplemente se verá reducida. En estos casos, el líder tenderá a delegar, y serán los miembros del equipo los que tomen las decisiones.

Este modelo de liderazgo tiene un atractivo intuitivo, pues reconoce la importancia de los seguidores y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones en sus habilidades y su motivación (Robbins, 2017). Sin embargo, las investigaciones realizadas a cerca de este modelo sugieren que existen inconsistencias y problemas con la metodología de la investigación, por lo que conviene ser precavido a la hora de utilizarlo.

Como se verá más adelante, este modelo de liderazgo resulta de gran utilidad, debido a que un líder con estas características es capaz de adaptarse a cualquier situación, variando la forma de actuar dependiendo de factores como la tarea encomendada, a quiénes esté dirigida, y el tipo de organización del que se forme parte. Este último aspecto quizás sea el de mayor relevancia, debido al peso que puede llegar a tener la cultura organizacional en el desempeño de la actividad del líder.

#### 3.2.4. Enfoques más recientes

### **Liderazgo transaccional**

Este modelo se basa en el intercambio de recompensas, penalizaciones u otro tipo de intercambios (normalmente de carácter económico) entre un líder y sus

seguidores para realizar un trabajo. El líder establece unos objetivos claros y el empleado ya sabe como será recompensado por el cumplimiento de la tarea encomendada. Se enfoca por tanto en el proceso básico de gestión, control organización y planificación a corto plazo.

El objetivo del líder es motivar y dirigir a sus subordinados principalmente apelando a su propio interés, mientras que el de los seguidores es obedecer las instrucciones de éste. El líder cree que la mejor forma de mantener motivados a sus subordinados es por medio de un sistema de recompensas y castigos. Si un subordinado hace lo que desea, se le otorgará una recompensa, mientras que, si no cumple los deseos del líder, se le penalizará. Dichas recompensas son de carácter contingente, es decir, los líderes vinculan la meta con las recompensas, aclaran las expectativas, proporcionan los recursos necesarios y establecen metas mutuamente acordadas. Estas metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, realistas y oportunas para los subordinados, de otra forma carecerían de utilidad. Al mismo tiempo, los líderes deben supervisar de forma activa el trabajo de sus subordinados, vigilar las desviaciones y tomar medidas correctivas para así evitar posibles errores, pero solo intervenir cuando no se cumpla con los estándares o expectativas previstas.

Este estilo, como se puede observar se basa en una serie de premisas. Aquí los subordinados tienen que obedecer las órdenes del superior y no son automotivados, sino que tienen que ser monitoreados y controlados de cerca para hacer el trabajo de ellos.

En conclusión, los líderes transaccionales enfatizan demasiado los objetivos a corto plazo, pero no se esfuerzan por mejorar la creatividad de los seguidores y la generación de nuevas ideas. Sin embargo, resulta de gran utilidad en aquellos escenarios donde los problemas organizacionales sean simples y estén claramente definidos, así como bajo situaciones de emergencia y crisis.

### **Liderazgo transformacional**

Un líder transformacional inspira y motiva a sus seguidores para alcanzar metas que van más allá de sus intereses personales y por el bien colectivo del grupo. El líder amplía los intereses y motivaciones del subordinado. Este estilo de liderazgo genera en los subordinados altos grados de confianza, lealtad y

respeto hacia el líder. Consiste en un estilo creativo de liderazgo que se basa en una relación emocional líder-seguidor. El líder incrementa los intereses de los seguidores y como consecuencia de ello, estos experimentan una transformación que aumenta el rendimiento en las organizaciones.

El líder en este caso es el que inspira a sus seguidores con una visión y posteriormente les anima y delega en ellos con el fin de alcanzar el objetivo deseado. Un líder transformador puede despertar las emociones de las personas y hacer que vean más allá de su propio interés al inspirarlas a alcanzar lo improbable. Bass (1990) señaló que hay características de un líder transformador que lo distingue de otros tipos de líderes. Un líder transformador fomenta, motiva y ayuda al desarrollo, mantiene altos estándares morales dentro de una organización, y espera lo mismo de otros. Además, alienta a los equipos a pasar del interés propio al bien común.

Bonache y Cabrera (2005) afirman que existen dos componentes principales que conforman este liderazgo transformacional: El carisma y el “coaching”.

Ejercer un liderazgo carismático<sup>3</sup> significa desarrollar una visión y sentido de misión en el grupo que genera en los seguidores una sensación de orgullo y pertenencia al grupo. Los seguidores respetan al líder y se esfuerzan más allá de lo esperado en la consecución de sus tareas.

El coaching, segundo componente de este modelo de liderazgo, incluye cuatro habilidades básicas: observación, análisis, entrevista y comunicación. Los líderes transformacionales prestan gran atención a cada uno de sus subordinados de forma individualizada. El objetivo es tratar de desarrollar al máximo las capacidades de sus seguidores actuando el líder como mentor.

Se puede concluir según lo explicado, definiendo la figura de líder transformacional como aquella que se centra en el capital humano para conseguir una mejora en el rendimiento de la organización. El líder considera que la transformación de la empresa sólo es posible a través de ellos, por eso les valora, les invita a participar y les motiva. Su actitud potencia el compromiso de los trabajadores y su implicación en los proyectos que los asumen como

---

<sup>3</sup> Este modelo de liderazgo, rama del liderazgo transformacional, será analizado con mayor precisión más adelante.

propios. Como se puede apreciar, los liderazgos transaccional y transformacional se complementan entre sí. Los mejores líderes son tanto transaccionales como transformacionales (Robbins, 2017).

**Tabla 3. Liderazgo Transaccional vs Liderazgo Transformacional**

Liderazgo	Ventajas	Inconvenientes
<b>Liderazgo Transaccional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes crean objetivos específicos que pueden ser alcanzados por los empleados.</li> <li>• Tanto la motivación como la productividad se ve incrementada.</li> <li>• Sistema fácil de implementar por el líder y fácil de seguir por los empleados.</li> <li>• Los empleados pueden escoger los sistemas de recompensas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La innovación y creatividad se ve mermada.</li> <li>• La empatía no se valora.</li> <li>• Crea mas seguidores que líderes entre los propios empleados.</li> </ul>
<b>Liderazgo Transformacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de rotación de empleados menor.</li> <li>• Otorga un gran valor a la visión corporativa de la empresa.</li> <li>• Utiliza la motivación y la inspiración para ganar el apoyo de los empleados.</li> <li>• Emocional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tareas no se pueden llevar a cabo sin el acuerdo de los empleados</li> <li>• Puede requerirse una motivación y retroalimentación constante.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir del artículo redactado por High Performance Leadership (HPL): <https://www.imd.org/hpl/leadership-reflections/leadership-styles/>

### **Liderazgo Carismático**

Se puede considerar a este modelo de liderazgo como una rama del transformacional, debido a la multitud de similitudes que comparten. Su principal diferencia es el enfoque. Mientras que un líder carismático a menudo intenta mejorar el status quo, el transformacional se centra en transformar las organizaciones según la visión del líder.

El líder carismático es capaz de influir y motivar a sus empleados para que trabajen y se esfuercen de forma extraordinaria y a un nivel mucho mayor del que están normalmente acostumbrados. Sus seguidores están incluso

dispuestos a sacrificarse personalmente por la causa de la organización (Bonache y Cabrera, 2005).

Su conducta se corresponde con la de un líder poco convencional y original. Este liderazgo incrementa la identificación organizacional de los seguidores, haciendo que estos se comprometan en gran medida con la organización, llegando a dar un compromiso pleno con la organización.

Al transmitir una visión atractiva, el líder genera pasión en los seguidores. De esta manera se consigue aumentar la autoestima y la confianza de los mismos, generándoles grandes expectativas y la creencia de que pueden lograrlas. Esta clase de liderazgo tiene efecto cuando los seguidores captan las emociones que transmite el líder.

La visión del líder no es únicamente hacer entender el mensaje a sus subordinados, sino que también crea y mantiene una imagen positiva de la organización. El objetivo del líder es conseguir que todos los miembros de la organización trabajen juntos para conseguir una meta común. Para transmitir su visión, el líder hace uso de descripciones y frases claras de forma que cualquier miembro de la organización sea capaz de comprenderla y recordarla. Además, hacen uso de un tono personal con un fuerte sentimiento en sus mensajes, para así poder llegar personalmente a cada uno de los seguidores.

### ***Hubristic Leadership***

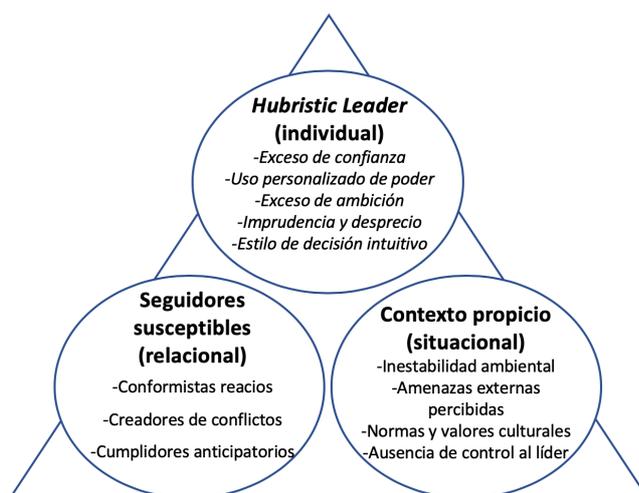
Este estilo de liderazgo hace referencia a un tipo de líderes que se caracterizan por sobreestimar significativamente sus propias habilidades. Creen que su desempeño es superior al de los demás. Como consecuencia de ello, hacen juicios y toman las decisiones con demasiada confianza y ambición. Se trata por tanto de un estilo de liderazgo negativo.

Cuando a este exceso de confianza se le añade el desprecio por el consejo y la crítica de los demás, la arrogancia hace que los líderes tomen decisiones arriesgadas, imprudentes y con consecuencias dañinas o incluso catastróficas para ellos mismos, sus organizaciones e incluso para la sociedad. Esta clase de líderes normalmente no buscan perjudicar a la organización, sino que esto sucede como consecuencia involuntaria de sus acciones.

Sadler-Smith (2018), basándose en la base y el desarrollo de autores como Padilla (2007) acerca de su triángulo tóxico<sup>4</sup>, propone su propia versión, aludiendo a que existen tres factores interconectados en el denominado *Hubristic Leadership*. Estos factores son:

- (1) *Hubristic Leader* (individual), uso personalizado del poder, exceso de confianza, exceso de ambición, estilo de decisión intuitivo, imprudencia y desprecio.
- (2) Seguidores susceptibles (relacionales), creadores de conflictos, conformistas reacios y cumplidores anticipatorios.
- (3) Contexto propicio (situacional), inestabilidad ambiental, amenazas externas percibidas, normas y valores culturales y sociales, y ausencia de controles y equilibrios en el poder del líder.

**Figura 3. Hubristic Leadership**



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de Sadler-Smith (2018).

En conclusión, este modelo de liderazgo por un lado nos muestra que el liderazgo no siempre genera resultados positivos, sino que también existen formas de liderazgo nocivas para las organizaciones. Además va más allá de un enfoque conductual al posicionar las consecuencias negativas involuntarias asociadas en aspectos individuales, relacionales y contextuales.

---

<sup>4</sup> El triángulo tóxico de Padilla (2007), lo conforman tres factores: líderes destructivos, seguidores susceptibles y entornos propicios. La combinación de estos genera resultados negativos en las organizaciones.

## 4. ASPECTOS SITUACIONALES EN EL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER

Como se ha visto, no existe un único estilo de liderazgo efectivo para todas las organizaciones, sino que dependiendo de la situación puede ser más adecuado hacer uso de uno u otro. Se trata de un enfoque contingente, en el que el líder debe escoger el estilo más apropiado en función de una serie de características.

Bonache y Cabrera (2005) distinguen algunas de las contingencias situacionales más estudiadas, las cuales se refieren a características de la tarea, los subordinados o la propia organización.

### 4.1. La Tarea

Factores como la complejidad, el estrés y el diseño de la tarea pueden afectar a la efectividad del estilo de liderazgo.

- Si en la organización surgen tareas complejas con un alto grado de dificultad, los líderes directivos y orientados a la tarea son los más efectivos, ya que establecen metas claras y moderadamente difíciles, de forma que a los subordinados les resulte más sencillo llevarla a cabo. Este tipo de líderes muestran a los subordinados el camino adecuado para alcanzar los objetivos previstos y de esta manera aumentan sus expectativas de éxito.
- Si por el contrario se trata de tareas repetitivas, aburridas o estresantes, un líder de apoyo es la mejor elección. Esto se debe a que el líder, en este tipo de situaciones puede ayudar a sus subordinados mediante una buena orientación, escuchando activamente los problemas y mostrando apreciación por las sugerencias de estos. De esta manera, el líder consigue reducir el estrés existente y hacer más livianas las tareas encomendadas a los subordinados.
- En último lugar, las tareas diseñadas con un carácter motivador reducen la necesidad de liderazgo de apoyo, ya que no necesitan de ninguna clase de incentivo para llevarla a cabo porque la tarea de por sí ya incentiva satisface y compromete al empleado.

## 4.2. Los subordinados

Otro factor determinante a la hora de escoger el estilo de liderazgo más efectivo son los subordinados. Dentro de este término cabe destacar cuatro características principales: la motivación, la dependencia respecto del líder, la formación en la tarea y la indiferencia hacia las recompensas.

- Motivación.

Cuando no existe cierta motivación en el equipo, lo más adecuado es aplicar un estilo de liderazgo orientado a la tarea y las relaciones. El objetivo del líder debe ser conseguir motivar a los subordinados. Para ello es necesario interactuar con ellos, expresando confianza y estableciendo metas conjuntas, manteniendo siempre una visión de grupo.

- Dependencia.

En equipos donde existe una alta dependencia, el líder tiene una posición de poder alta y existe una buena relación con los subordinados. En estos casos el líder puede centrarse más en los objetivos de la organización y prestar menos atención al bienestar de sus subordinados, puesto que, debido a la buena relación existente, estos no verán cambios en su moral. Si por el contrario existe una baja dependencia porque el líder tiene una posición de poder baja, y la relación de los subordinados con el líder es deficiente, es necesario aplicar un estilo centrado en la tarea con el fin de mantener a los subordinados concentrados en los objetivos de la organización.

- Formación.

En el supuesto de que los subordinados posean una formación o experiencia previa conlleva a una menor dirección por parte del líder. Esto se debe a que los subordinados ya poseen las habilidades y conocen los procedimientos necesarios para llevar a cabo las tareas en la organización.

- Indiferencia hacia las recompensas.

El hecho de que las recompensas resulten indiferentes a ciertos subordinados puede afectar al rendimiento de estos. Si no se sienten motivados como consecuencia de las recompensas ofrecidas su efecto se neutraliza. En estos casos se necesita un líder que conozca de primera mano a cada uno de los subordinados, sabiendo qué es lo que motiva a cada

empleado, y de esta manera establecer una recompensa acorde a los intereses del mismo.

#### 4.3. La organización

Dentro de la organización existen tres factores que pueden neutralizar las acciones de los líderes: la formalización, la centralización y la cultura.

- Formalización.

Dependiendo del grado de formalización organizativa presente, la necesidad de un liderazgo directivo orientado a la tarea puede ser necesario o por el contrario verse neutralizado. Si el escenario es una organización con objetivos explícitos y áreas de responsabilidad claramente definidas, cuyas reglas, procesos y estructuras se encuentran perfectamente definidas, la necesidad de este tipo de liderazgo se vuelve innecesaria. En el caso contrario su uso traería consecuencias positivas a la organización.

- Centralización.

En aquellas organizaciones donde el poder se encuentra centralizado en los niveles más altos suelen dejar a los directivos medios en baja posición de poder. Como consecuencia de ello, estos últimos no pueden llevar a cabo determinados tipos de liderazgo como el de recompensa o de apoyo, los cuales se ven neutralizados.

- Cultura<sup>5</sup>.

Por último, la cultura constituye un papel fundamental en el liderazgo debido a su estrecha conexión. Si la cultura organizacional es fuerte, puede interactuar con el estilo de liderazgo. Por ejemplo, cuando la cultura enfatiza la búsqueda de motivación continua y la implicación en la organización por parte de los subordinados equivale a un liderazgo orientado a la tarea y las relaciones.

---

<sup>5</sup> Este factor será analizado con más profundidad en el siguiente epígrafe.

## 5. CULTURA Y LIDERAZGO

### 5.1. Cultura Organizacional

La cultura organizacional ha de tenerse en consideración en el momento de ejercer cualquier tipo de relación de poder, puesto que es determinante en la toma de decisiones. Es considerada por muchos un factor crítico en el funcionamiento de una organización, donde ejerce una enorme influencia, tiene un impacto estratégico en la interacción de una empresa con su ambiente e influye de forma importante en los comportamientos y decisiones.

Schein (1999) indica que la cultura es un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

Otros autores como Zapata (2007) definen la cultura organizacional como un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral. Representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con las acciones de los individuos y se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos.

Para Trice y Beyer (1993), una cultura organizacional la conforman las siguientes características:

- Debe ser colectiva, ya que no se origina de la interacción entre individuos aislados,
- Debe estar cargada emocionalmente, es decir, poseer un significado.
- Debe ser histórica, dado que para su desarrollo las personas necesitan pasar tiempo juntas, interactuar, y compartir incertidumbres y formas de afrontarlas.
- Debe ser dinámica, ya que pervive en el tiempo pese al cambio de generaciones.

A su vez, la importancia de la cultura en las organizaciones se puede ver reflejada en las funciones que desempeña. Pese a que estas pueden variar

en función del autor, existen una serie de ellas con mayor relevancia y con las que está de acuerdo la mayoría de los expertos (Amador, 2002):

- **Dirige las incertidumbres colectivas.** Provee de significado, puntos de vista y criterios a sus miembros, algo esencial en un entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre como en el que vivimos actualmente.
- **Crea un orden social.** Esto facilita patrones adecuados de comportamiento a sus miembros con el fin de afrontar cualquier clase de adversidad. Por medio de normas de control, premios y sanciones se consigue crear un ambiente tranquilo y ordenado en la organización.
- **Crea continuidad.** Esto se debe a la transmisión de las creencias y practicas de la organización por parte de los individuos que conforman el equipo a través del proceso de socialización.
- **Crea una identidad colectiva y sentimiento de pertenencia.** Al compartir practicas y creencias culturales, los miembros de una organización se sienten parte de la misma, se involucran mas en ella y desarrollan una identidad en el marco cognitivo, emocional y social.
- **Fomenta el etnocentrismo.** Cuanto más cargada emocionalmente esté la ideología de un grupo, más posibilidades habrá de que mayor sea el rechazo, temor o intolerancia hacia ideas de otras culturas, lo que interfiere en la cooperación y coordinación entre grupos.

Todas estas funciones son posibles como consecuencia de los valores y normas compartidos por el conjunto de la organización, su forma de interactuar y su entorno.

En conclusión, la cultura organizativa emerge como resultado de los esfuerzos de las organizaciones por dominar las incertidumbres y crear algún grado de orden en su actividad social.

## 5.2. Dirección por valores

Como se ha podido observar, la cultura permite a una organización diferenciarse de las demás, pero para lograrlo, todos los miembros que conforman una organización deben compartir los mismos valores, tanto la dirección como los empleados. Es por ello por lo que, en la actualidad, las organizaciones deben buscar la manera de conformar, desarrollar y recompensar el cumplimiento de

dichos valores. Solamente de esa manera se pueden alcanzar los objetivos de una organización

Dichos valores presentes en la cultura organizacional son convicciones o creencias estables en el tiempo de que una forma de actuar es preferible a otra opuesta (Rokeach, 1973). Otros como García y Dolan (2001), los definen como aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo que hacen pensar que una forma de actuar es mejor que otra diferente para conseguir que las cosas salgan bien. Se podría decir por tanto que los valores son cualidades, virtudes y principios que emplea un grupo de trabajo para conservar un ambiente pacífico, agradable y al mismo tiempo eficaz.

Estos valores resultan un elemento clave a la hora de llevar a cabo cualquier tarea o proyecto en una organización. Esto se debe, en gran parte, a lo estrechamente ligados que se encuentran con la cultura de la empresa, la cual debe saber clarificarlos de manera que puedan ser compartidos por todos los miembros de la organización.

Los valores de una cultura pueden llegar a ejercer la misma función del propio líder. Si en una organización existe una cultura con valores como creatividad, buena disposición en el trato con el cliente, calidad del trabajo o del producto, donde prima la honestidad con el cliente y con la empresa, estos valores conducirán de por sí al empleado por la misma senda que lo harían las instrucciones emanadas de un líder de la organización (Porret, 2014).

Como consecuencia de ello, la función de un líder efectivo, más que ejercer una función directiva, debe tratar de ser más facilitador, de forma que sus subordinados confíen en él. Una vez alcanzado este objetivo, el líder puede crear colectivamente nuevas creencias y valores que sustenten nuevos procesos y nuevas políticas de personal, lo cual generará en la organización un aumento significativo de la eficiencia.

García (2011) sugiere que para que la cultura deseada de una organización llegue a convertirse en realidad es necesario que el líder ponga en marcha una serie de acciones. Algunas de ellas son:

- Convertir los valores en criterios firmes de selección, promoción y desvinculación de la empresa.

- Formar a los nuevos empleados en los valores de la empresa.
- Crear rituales de acogida, celebración y despedida acordes con los valores compartidos.

### 5.3. Liderazgo Positivo

Como se ha visto, la cultura se encuentra estrechamente relacionada con el liderazgo en las organizaciones. Un ejemplo claro de ello es el conocido como liderazgo positivo, cuyo objetivo último es conseguir una cultura de comportamiento de alto rendimiento. En la actualidad, más que nunca, la misión del líder debe ser ejercer un liderazgo positivo mediante el cual se facilite el cambio necesario para desarrollar en su organización este tipo de cultura (Puertas, 2012).

Las personas, según este nuevo modelo, se convierten en el foco de atención a la hora de dirigir al grupo. Se busca conseguir un enfoque más humano en el ambiente de trabajo, desde la organización de las instalaciones físicas hasta las relaciones de poder. El trabajador bajo estas nuevas tendencias es entendido por su líder como alguien que no está limitado a cumplir una cierta tarea, sino una persona con objetivos y metas para autorrealizarse. De esta manera, el líder logra despertar en sus subordinados un sentido de afecto y pertenencia tanto por la compañía como por su grupo, volviéndose estos más colaborativos e implicándose aún más en las tareas a realizar.

Uno de los motivos más importantes para llevar a cabo este tipo de liderazgo es implantar en la organización una cultura de alto rendimiento. Para ello es necesario identificar cuáles son las herramientas capaces de generar los comportamientos deseados en los subordinados. Y es aquí donde entra en juego el papel de los líderes como guías del proceso de transformación hacia esta nueva cultura. En un entorno, en el que diferenciarse es cada vez más complicado, generar comportamientos que impacten de forma positiva en el negocio se ha convertido en uno de los mayores retos a los que se enfrenta la dirección.

Las personas y sus actitudes son elementos que pueden aportar a una organización la diferencia competitiva necesaria para tener éxito. Sin embargo, desarrollar una cultura de comportamientos de alto rendimiento en una

organización no es tarea fácil (Puertas, 2012). No basta únicamente con dictaminar órdenes y esperar que los subordinados las cumplan con la máxima efectividad posible, sino que para alcanzar dicha efectividad y motivación es necesario liderar a través de la emoción.

El liderazgo positivo implica compartir las creencias, el optimismo, la visión, el propósito y el plan de la organización. El principal objetivo es lograr inspirar y fomentar el entusiasmo de los subordinados. Para lograrlo, los líderes deben aprender a crear un ambiente de trabajo extremadamente positivo. Por medio de actitudes y palabras, un líder puede ser capaz de conseguir que sus subordinados se vean por sí solos capacitados para crear, actuar y ejecutar cualquiera de las tareas que les hayan sido encomendadas. De esta manera, no solo se desarrollan como individuos, sino que además hacen crecer a la organización a la que pertenecen, logrando resultados significativos y pudiendo llegar a conseguir ventajas competitivas con respecto a otras organizaciones.

Una de las metas de este modelo de liderazgo es el conseguir que los subordinados consideren su trabajo no como un mero empleo que les proporcione beneficios materiales y financieros, sino como su vocación, es decir, un trabajo que les guste y en el que se sientan realizados, y en donde las recompensas van más allá de lo financiero (Guimaraes, 2013).

Por lo tanto, tal y como hemos visto, para ejercer este tipo de liderazgo, el líder ha de cultivar un clima positivo, mantener la comunicación con sus subordinados, desarrollar relaciones entre ellos, y crear en cada uno de ellos una idea positiva que de sentido a la labor que cada individuo está realizando en la organización.

## 6. CASOS DE ESTUDIO

A continuación, se presentan dos ejemplos prácticos de organizaciones con estilos de liderazgo y cultura empresarial más destacadas que les han permitido diferenciarse del resto de competidores por su peculiar forma de funcionamiento.

## 6.1. FACEBOOK

Facebook, Inc. es una compañía estadounidense creada por Mark Zuckerberg que ofrece servicios de redes y medios sociales en línea. Se funda en 2004, y en la actualidad cuenta con 2.400 millones de usuarios<sup>6</sup> alrededor del mundo.

Se trata de la red social más popular existente en la actualidad, con sede en California. Consta de alrededor de 40.000 empleados y posee oficinas por todo el mundo. Su éxito se basa en la diferenciación. En la compañía se definen como una organización diferente, que conecta a miles de millones de personas en todo el mundo, les facilita compartir lo que más les importa, y ayuda a acercar a las personas. Lo cierto es que su éxito se debe en gran parte a la personalidad de su líder: Mark Zuckerberg.

### 6.1.1. Líder: Mark Zuckerberg

Los miembros que operan en su organización le describen como un líder motivador. Siempre demanda innovación y crecimiento. Fomenta siempre que puede los debates y le gustan los retos. En su labor como líder, Zuckerberg lleva a cabo diferentes estilos de liderazgo dependiendo de la situación: autocrático, democrático y *laissez-faire*, etc.

Ordena a sus empleados que realicen sus respectivas tareas, pero al mismo tiempo les consulta de forma continua en busca de *feedback*. Cree en sus empleados y les trata a todos por igual. Independientemente de la experiencia laboral o los años que un miembro del equipo lleve en la compañía, las ideas de todos los miembros del equipo se valoran de igual forma. Sus empleados, al mismo tiempo, tienen la opción de actuar de forma creativa. Les da libertad, lo que genera en ellos una sensación de responsabilidad y por consiguiente de compromiso con la organización. Además, se comunica con todos sus empleados y se encuentra siempre disponible a sugerencias. Todas estas actuaciones se pueden englobar en un estilo de liderazgo transformacional.

---

<sup>6</sup> Esta y el resto de cifras a continuación se corresponden con los datos extraídos en septiembre de 2019 de: <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>

Para Burns (1990), como ya hemos visto, un líder transformacional es aquel que estimula e inspira a sus seguidores a alcanzar resultados extraordinarios, y en el proceso, desarrolla su propia capacidad de liderazgo.

Zuckerberg en Facebook se preocupa por asegurar que sus seguidores puedan superar todos los obstáculos no sólo con sus propias habilidades, sino también con su determinación. Este es uno de los ejemplos de cómo influencia a sus seguidores como líder y sirve como modelo a los mismos. Entre sus habilidades de liderazgo destacan la fuerte comunicación con sus seguidores, su habilidad para inspirar, sus valores claros, su inteligencia emocional y su pasión por lo que hace.

#### 6.1.2. Cultura organizacional de Facebook

En cuanto a su cultura organizacional, Facebook posee una serie de peculiaridades que la distinguen del resto de organizaciones. Parte de una cultura dirigida a todas y cada una de las personas que conforman el equipo. En la organización se fomenta especialmente la comunicación y el trabajo en equipo, y sus empleados no trabajan de manera tan formal como en otras empresas.

Para cualquiera que conozca la compañía, resulta evidente que los valores de la organización y del propio líder se reflejan en su cultura, algo que puede parecer obvio por el hecho de tratarse de fundador y líder de la organización. Sin embargo, esto no siempre es así, y en el caso de cumplirse, con frecuencia la cultura organizacional termina por ser modificada con el paso del tiempo, cosa que no ocurre con Facebook.

En su compañía, Zuckerberg describe los valores de Facebook de la siguiente forma:

- Enfoque en impacto (enfocarse en la solución de los problemas más importantes).
- Moverse rápido (el movimiento rápido permite construir más cosas y aprender más rápido).
- Ser audaz (Construir grandes cosas significa tomar riesgos).
- Ser abierto (con más información se pueden tomar mejores decisiones).

- Construir valor social (conseguir la forma de crear valor real para el mundo en todo lo que hacen).

Uno de los aspectos de su cultura organizacional es su fortaleza, la cual coincide con los valores de Zuckerberg. Un ejemplo de ello se puede encontrar en sus comienzos. El creador de Facebook tuvo la oportunidad de vender su compañía a firmas tecnológicas, pero en lugar de ello decidió seguir invirtiendo su tiempo y energías en el crecimiento de la compañía.

Schein (1992), afirma que las dos principales razones por las que las culturas se desarrollan en las organizaciones se deben a la adaptación externa y la integración interna. En el caso de Facebook, su rápida y flexible cultura se construyó como una adaptación externa a la naturaleza rápida y feroz de la industria cibernética. La integración interna era necesaria para la organización, ya que había crecido a un ritmo rápido y necesitaba retener los valores culturales que la habían llevado al éxito en primer lugar.

En cuanto a la estructura y comunicación, cabe destacar que Facebook mantiene una estructura abierta y no jerárquica. Un ejemplo de ello son sus oficinas, las cuales se han caracterizado siempre por ser espacios abiertos e interactivos.

Cuando Facebook se expande, su cultura organizacional se deteriora, y en ese mismo momento la preservación de la cultura se vuelve una de las principales prioridades de la organización (Purkayastha & Qumer, 2011). Esto demuestra el gran peso que tiene la cultura en esta organización.

Como se puede observar, Zuckerberg, al motivar a sus empleados les da a entender que están haciendo un buen trabajo. Les guía a cerca de cómo pueden mejorar. Si no se responsabilizara de la moral de su personal, entonces la cultura de su organización podría desmoronarse a su alrededor.

Al mismo tiempo, para mantener la cultura organizacional, Zuckerberg se esfuerza por comunicarse e interactuar con sus empleados de forma continua, tratando de ver cuales son sus motivaciones, y si estos se ven atraídos por las mismas que él. De esta manera les hace sentirse valorados y genera una cultura organizacional positiva. Por todo esto, el estilo de liderazgo de un líder puede resultar esencial en el funcionamiento de una organización debido al impacto directo que este puede tener sobre su cultura organizacional.

## 6.2. VIRGIN GROUP

Virgin Group es un conglomerado multinacional fundado por el magnate británico Richard Branson en 1970, con sede en Londres. Está vinculado a varios sectores empresariales, aunque sus inicios fueron en el mundo de la música. La característica principal del grupo es la enorme diversificación de su actividad en multitud de sectores, utilizando la marca Virgin para comercializar todos sus productos. En la actualidad el número de empleados se encuentra alrededor de los 71.000.

Uno de los motivos de su gran éxito es la gran diversificación de sus productos y la cultura organizacional presente en la compañía, donde sus empleados presumen de ser felices, sentirse cómodos y bien cuidados, lo que a su vez genera un equipo de trabajo motivado de mayor calidad. Siguiendo los pasos de su fundador, Virgin Group siempre ha mantenido la creencia de que los empleados son la mayor fuerza de la organización y, como tal, deben ser tratados con respeto.

### 6.2.1. Líder: Richard Branson

Branson, se ha caracterizado siempre por su peculiar forma de dirigir su organización. Según él, su estilo de liderazgo rompe las reglas. Él mismo dijo: *“Nunca aprendí las reglas en primer lugar. La cultura de la empresa siempre ha sido: no te preocupes, las reglas estaban destinadas a romperse”*.

Su nombre se ha convertido en sinónimo de la marca hasta el punto de que Virgin Group es un reflejo de sus propias ideologías personales. Se le conoce por ser un empresario dinámico y simbólico con ideas y estrategias innovadoras y una actitud descarada. Pero, sobre todo, es admirado por su estilo de liderazgo con el objetivo de ayudar a crear grandes líderes en cualquier tipo de lugar de trabajo.

En su organización mantiene una buena relación líder-miembro con todo su equipo. Trata a sus empleados como iguales. También agradece los comentarios y sugerencias de sus empleados y les da libertad de ser creativos. Su organización no tiene procedimientos establecidos sobre cómo deben hacerse las cosas, y trabaja en una estructura no jerárquica.

Branson afirma que nadie puede tener éxito solo, y una persona no puede ser un gran líder sin grandes personas para liderar. Por lo tanto, su estilo de liderazgo se reduce a preocuparse por sus empleados. Cree en el arte de la delegación, en encontrar a las personas adecuadas y en darles la libertad para que puedan prosperar por su cuenta.

*“Comencé Virgin con la filosofía de que si el personal está contento, los clientes también lo estarán. No puedo ser solo yo quien establece la cultura cuando reclutamos personas. Tengo un excelente grupo de CEO en todas nuestras empresas que viven y respiran la marca Virgin y que también son empresarios”* (Branson).

Para él, un gran líder es alguien que está genuinamente interesado en las personas y que se esfuerza por sacar lo mejor de ellas. Si los líderes muestran a sus seguidores que confían en ellos los hace tener más confianza en sus respectivas tareas. Con todo esto en mente, el estilo de liderazgo de Branson se podría considerar de tipo democrático.

Sin embargo, Branson también es un líder transformador. Es capaz de adaptarse fácilmente al cambio en las culturas organizacionales. Un ejemplo de ello es el siguiente: Cuando compró nuevas empresas se transfirió a nuevas ubicaciones junto con su personal, algo con lo que demuestra entre otras cosas la confianza que tiene en su equipo.

### 6.3. Cultura organizacional de Virgin Group

Gran parte de la cultura de Virgin Group está influenciada por las filosofías personales de su líder y fundador Richard Branson, lo que la convierte en una cultura organizacional única. Un ejemplo de ello es el pensamiento que tiene de sus seguidores. Así como sus empleados son importantes para él, también lo son los clientes a los que sirve Virgin Group.

En la cultura de esta organización predomina una naturaleza informal, un fuerte compromiso con los empleados y consumidores, y una creencia en el trabajo duro y la responsabilidad; todas ellas, características propias de Branson. Los incentivos de desempeño en Virgin para la mayoría de los empleados son constantes, pero Virgin brinda beneficios como actividades sociales, escapadas de fin de semana patrocinadas por la compañía y fiestas improvisadas (Grant,

2008). Todas estas actividades tienen como objetivo promover mejores relaciones entre el líder y los empleados.

La cultura única de Virgin Group ha progresado gradualmente hasta donde está hoy. Virgin Group se describe a sí misma como una "familia" que enfatiza su sistema de creencias y valores informales pero fuertes. Poseer una cultura de este tipo permite Virgin Group tener una coordinación efectiva entre sus diversos departamentos. Trabajar como una comunidad en lugar de una corporación genera beneficios tales como una mayor efectividad a la hora de comunicarse entre las muchas empresas del grupo.

Resulta evidente que Virgin Group es una organización altamente exitosa gracias a los valores y creencias inculcados en la organización por su líder y fundador. Si no fuese por esos valores inculcados por Branson, su cultura organizacional sería ciertamente distinta.

Como se ha podido observar en los dos casos analizados, existen muchos puntos en común en ambas organizaciones. En primer lugar, las dos compañías poseen una estrecha relación líder-cultura, lo cual facilita el funcionamiento de las organizaciones. Además, coinciden en la forma de liderar a su equipo. En ambas se hace uso de un liderazgo transformador, positivo y centrado en las personas, donde el foco principal de atención del líder son los miembros del equipo; todos estos aspectos organizativos que parecen tener un efecto positivo en el funcionamiento de las organizaciones.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. Conclusiones

Del trabajo realizado se puede deducir que la concepción de un líder hoy en día se puede ver como alguien capaz de hacer que sus seguidores se sientan a gusto y anhelan que se caractericen por sus valores, con la capacidad de ver a cada uno como un igual, que busque el bienestar del equipo y con un deseo de mejora constante.

Para lograr esto, como se ha podido observar es necesario que las organizaciones sean capaces de crear una cultura colectiva y dinámica, con unos valores y creencias que permitan a los empleados de la organización

sentirse importantes y respetados. El líder en última instancia debe ser el que contagie este comportamiento a sus trabajadores mediante técnicas como el desarrollo de nuevas creencias y valores. De esta manera estarán involucrados en las tareas que deban llevar a cabo y darán su máximo potencial.

Las organizaciones hoy en día necesitan un líder flexible, capaz de liderar de manera distinta a los distintos miembros del equipo, para lo cual resulta necesario conocer personalmente la situación de cada subordinado. Debe de ser capaz de motivar a los trabajadores utilizando distintos métodos en función de lo que a cada uno le incentive, puesto que como hemos visto no todos los empleados son iguales.

Por lo tanto, el principal objetivo es lograr inspirar y fomentar el entusiasmo de los subordinados, y para lograrlo, los líderes deben aprender a crear un ambiente de trabajo extremadamente positivo mediante la inculcación de las creencias, el optimismo, la visión, el propósito y el plan de la organización.

Por medio de actitudes y palabras, un líder puede ser capaz de conseguir que sus subordinados se vean por sí solos capacitados para creer, actuar y ejecutar cualquiera de las tareas que les hayan sido encomendadas.

En cuanto a los estilos de liderazgo, la conclusión principal que puede extraerse es que no existe un único estilo de liderazgo correcto, sino que como hemos visto, dependiendo del sujeto y de la situación se debe utilizar uno u otro.

Por último, cabe destacar que tanto el liderazgo como la cultura organizacional conforman dos pilares básicos de cualquier organización, donde si uno de ellos falla el otro se desploma. Ambos están relacionados y para que la organización funcione de forma efectiva es necesario mantener ambos en buen funcionamiento, pues una organización con un mal líder puede llegar a generar una mala cultura y viceversa.

## 7.2. Recomendaciones

Entre las principales recomendaciones que pueden ponerse a la luz de la investigación realizada destacan las siguientes:

1. Las organizaciones deberían buscar líderes flexibles capaces de empatizar con los empleados y adaptarse a diversos escenarios.

2. El liderazgo positivo debería tener un mayor protagonismo en las organizaciones, ya que como se ha demostrado aumenta la eficiencia de los trabajadores.
3. Un buen líder, debería saber identificar las oportunidades y convertir los retos en nuevas posibilidades.
4. Las organizaciones deberían prestar mayor atención a sus respectivas culturas organizacionales, ya que esta influye de forma directa en el comportamiento y efectividad de los trabajadores.
5. Los líderes deberían delegar más en sus empleados siempre que sea posible, ya que esto genera confianza en los mismos y al mismo tiempo hace que la productividad aumente al sentirse más involucrados en la organización.
6. No se debería calificar de bueno o malo un estilo de liderazgo, puesto que como se ha visto, dependiendo de la organización y el escenario, la efectividad del mismo puede variar.
7. Una de las tareas más importantes de un líder en la actualidad debería ser ayudar a que sus subordinados se adapten correctamente y de forma constante a los cambios para así alcanzar los resultados previstos.
8. Un líder en la actualidad debería ayudar a cada miembro del equipo a alcanzar su potencial y de esta manera convertirse en la mejor versión de sí mismo.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### 8.1. Libros, artículos y revistas

AL-MALKI M, J. (2018). Impact of Laissez-Faire Leadership on Role Ambiguity and Role Conflict: Implications for Job Performance. *International Journal of Innovation and Economic Development*. (pp 29-43).

AMADOR L. R. (2002). Su incidencia en la eficacia de la empresa. *El líder y la cultura organizacional*. Edición Servicio de Publicaciones y Producción Documental de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria 2002. (pp. 32-51; 73-105)

AMORÓS, E. (2007). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Economía. *Comportamiento Organizacional*. (pp. 145-158).

- BASS, B. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics*, 18, (pp. 19-31)
- BLANCH, J. (2016). Papeles del Psicólogo. Vol.37(3). *Modelos de Liderazgo Positivo: Marco Teórico y líneas Investigación*. (pp 170-176).
- BONACHE, J., CABRERA, A. (2005). Dirección de Personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI (Segunda Edición) (pp. 69-83). Prentice Hall.
- COHEN, W.A. (1990). 'The Art of a Leader' Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall (p. 9)
- GARCÍA, S., Y DOLAN, S. (1997). La dirección por valores:(DpV): el cambio más allá de la dirección por objetivos: McGraw-Hill Interamericana de España.
- GRANT, R. M. (2008), Richard Branson and the virgin group of companies in 2007, cases to accompany contemporary strategy analysis. Malden, MA: *Blackwell publishing* (pp. 279-297).
- GUIMARAES, G (2013). Mba & educación ejecutiva. Liderazgo. Liderazgo Positivo: un modelo de liderazgo para los nuevos tiempos. Disponible en: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/liderazgo-positivo-un-nuevo-modelo-de-liderazgo-para-los-nuevos-tiempos> (Consulta: 28/07/2019)
- HOUSE, J. R. (1975). *Path-Goal Theory of Leadership*. Washington University. Disponible en: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a009513.pdf> (Consulta: 18/06/2019)
- ITURRIOZ, J. MARI. (2017). Coaching, equipos, clientes y resultados. *El liderazgo en el siglo XXI*. (Primera Edición). (pp. 73-105), (pp. 226-258). Barcelona: Grupo Planeta.
- KOTTER, J. (1990): A force for change, how leadership differs from Management. New York. Free Press.
- LEWIN, K., LIPPITT, R. & WHITE, R.K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates" *Journal of Social Psychology*, 10, (pp. 271-299).
- PORRET, M. (2014). Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. (Sexta Edición) (pp. 109-124). Madrid: ESIC
- ROBBINS, S. JUDGE, T. (2017). Comportamiento Organizacional. (Decimoséptima edición) (pp. 387-391). Edición Pearson.
- ROKEACH, M. (1973). The nature of Human Values, McMillan, Free press. New York.
- SCHEIN, E. H. (1990). Organizational culture. *American psychologist*, 45(2), (pp. 109).

## 8.2. Webs consultadas

- Acconsultors.com: Teoría de contingencias del liderazgo. Disponible en: <https://acconsultors.com/teoria-de-contingencias-del-liderazgo/> (Consulta: 10/08/2019)
- Aiteco.com: Modelo de contingencia de Fiedler. Disponible en: <https://www.aiteco.com/modelo-de-contingencia-de-fiedler/> (Consulta: 12/08/2019)
- Apd.es: Management & Estrategia. Qué es el liderazgo positivo y cómo utilizarlo con éxito. Disponible en: <https://www.apd.es/liderazgo-positivo-utilizarlo-exito/> (Consulta: 20/07/2019)
- Canalceo.com: Habilidades Directivas. *Los 4 estilos de dirección de Likert*. Disponible en: <http://canalceo.com/estilos-direccion-likert/> (Consulta: 25/06/2019)
- Ceolevel.com: Liderazgo situacional. Disponible en: <http://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard-comments> (Consulta: 14/08/2019)
- Ceomarkzuckerberg.weebly.com. Disponible en: <https://ceomarkzuckerberg.weebly.com/leadership.html> (Consulta: 16/09/2019)
- EBA (Educational Business Articles). *Authoritarian Leadership*. Disponible en: <https://www.educational-business-articles.com/authoritarian-leadership/> (Consulta: 15/06/2019)
- Elsevier.es: Suma de Negocios. *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. (pp.117-125) Disponible en: <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266> (Consulta: 15/09/2019)
- Emprendedoresnews.com: Liderazgo Carismático. Disponible en: <http://emprendedoresnews.com/liderazgo/liderazgo-carismatico.html> (Consulta: 19/07/2019)
- ENCICLOPEDIA ECONÓMICA (2018). *Liderazgo Transaccional*. Disponible en: <https://enciclopediaeconomica.com/liderazgo-transaccional/> (Consulta: 18/07/2019)

- ENCICLOPEDIA FINANCIERA (2018). Cultura Organizacional. Disponible en: <https://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm> (Consulta: 23/07/2019)
- ENCICLOPEDIA FINANCIERA (2018). Liderazgo Transformacional. Disponible en: <https://www.encyclopediainanciera.com/habilidades-directivas/liderazgo-transformacional.htm> (Consulta: 20/07/2019)
- Entrepreneur.com: Management. *¿Eres uno de estos 7 tipos de líderes positivos?* Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/262213> (Consulta: 12/07/2019)
- Essays, UK. (2018). The Virgin Group: An insight into the organizational structure and culture. Disponible en: <https://www.ukessays.com/essays/business/the-virgin-group-an-insight-into-organizational-structure-and-culture-business-essay.php?vref=1> (Consulta: 16/07/2019)
- Hubristic leadership and the intoxication of power: individual, relational and situational factors. Disponible en: <http://wp.lancs.ac.uk/islc-2018/files/2018/10/Sadler-Smith.pdf>
- Imd.org: *5 Leadership Styles you can use*. Disponible en: <https://www.imd.org/hpl/leadership-reflections/leadership-styles/> (Consulta: 14/06/2019)
- Josephchris.com: Richard Branson Leadership Style Commandments. Disponible en: <http://www.josephchris.com/richard-branson-leadership-style-commandments>
- Journals.sagepub.com: Hubristic leadership: A review. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1742715016680666?journalCode=leaa>
- Managementstudyguide.com: *Transactional Leadership Theory*. Disponible en: <https://managementstudyguide.com/transactional-leadership.htm> (Consulta: 13/07/2019)
- Newsroom.fb.com. Company information. Disponible en: <https://es.newsroom.fb.com/company-info/>
- Nextgeneration.ie: *The Difference Between Leadership and Management*. Disponible en: <https://www.nextgeneration.ie/blog/2018/03/the-difference-between-leadership-and-management> (Consulta: 11/06/2019)

- Obs-edu.com: *4 formas de ejercer un liderazgo positivo*. Universidad de Barcelona. Disponible en: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/4-formas-de-ejercer-un-liderazgo-positivo> (Consulta: 20/07/2019)
- Obs-edu.com: *Estilos de liderazgo positivos, ¿con cuál te identificas?* Universidad de Barcelona. Disponible en: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/estilos-de-liderazgo-positivos-con-cual-te-identificas> (Consulta: 18/07/2019)
- PÁEZ, C. (2012). Entorno Empresarial. *Evolución del liderazgo*. Disponible en: <https://entorno-empresarial.com/evolucion-del-liderazgo/> (Consulta: 18/06/2019)
- Portafolio.co: Las nuevas formas de Liderazgo Empresarial. Disponible en: <https://www.portafolio.co/tendencias/las-nuevas-formas-de-liderazgo-empresarial-517524> (Consulta: 16/07/2019)
- Purkayastha, D., Qumer, S. M. (2011). Facebook: Balancing Growth and Preserving Corporate Culture. Disponible en: [http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Human\\_Resource\\_and\\_Organization\\_Behavior/HROB144.htm](http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Human_Resource_and_Organization_Behavior/HROB144.htm)
- STU (St. Thomas University) (2014). *What is Democratic/Participative Leadership? How Collaboration Can Boost Morale*. Disponible en: <https://online.stu.edu/articles/education/democratic-participative-leadership.aspx> (Consulta: 15/06/2019)
- STU (St. Thomas University) (2014). *What Is Situational Leadership? How Flexibility Leads to Success*. Disponible en: <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-situational-leadership.aspx>
- Thebalancesmb.com: *What Is Leadership? And Can You Learn to Be a Good Leader?*. Disponible en: <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275> (Consulta: 11/06/2019)
- Theconversation.com: Hubris and the danger of leaders with extreme self-regard. Disponible en: <http://theconversation.com/hubris-and-the-danger-of-leaders-with-extreme-self-regard-71548>
- Theundercoverrecruiter.com: Virgin Branson motivation. Disponible en: <https://theundercoverrecruiter.com/virgin-branson-motivation/>

Verywellmind.com: *The Democratic Style of Leadership*. Disponible en:  
<https://www.verywellmind.com/what-is-democratic-leadership-2795315>

(Consulta: 16/06/2019)

Verywellmind.com: *What Is Laissez-Faire Leadership?* Disponible en:  
<https://www.verywellmind.com/what-is-laissez-faire-leadership-2795316>

(Consulta: 16/06/2019)