

# Liderazgo y Cultura dos caras de la misma moneda



**NATALIA VICENTE  
LOSCOS**

*Responsable del  
Área de Excelencia y  
Transformación de  
Qualitas Management, S.L.*



**Como dijo una vez el gurú de la Cultura organizativa Edgar Schein: "La cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda" (Schein, 1985), de ahí la conveniencia de trabajar ambos conceptos de forma coordinada y coherente.**

**Este enfoque se ve facilitado si se opta por el uso de un Modelo común, al menos en su estructura, para la definición, medición y mejora tanto de las competencias de los Líderes como de los elementos que describen la Cultura de la organización.**



---

**JOSÉ ANTONIO  
CALVO MAINAR**  
*Consejero Estratégico  
de Integra y Promotor  
de Qualitas  
Management S.L.*

El Modelo Denison de Cultura organizativa (véase la Figura a continuación) cumple esta premisa, y con ello nos sirve de base tanto para el diagnóstico de la Cultura organizativa como para la evaluación y desarrollo del liderazgo.

Este Modelo está estructurado en cuatro Dimensiones, cada una de las cuales se divide a su vez en tres Ejes, que están concretados y desarrollados en elementos que, a modo de preguntas, evalúan la cultura de la organización en un caso, y los comportamientos del liderazgo en otro.



Figura 1. Visión general del modelo.

El Modelo está respaldado por una amplia investigación y un enfoque de resultados a largo plazo en el rendimiento empresarial incluido, enriquecido por un reciente estudio de series temporales que ayuda a abordar las relaciones

causa-efecto en los estudios sobre cultura y rendimiento (Boyce, Nieminen, Gillespie, Ryan y Denison, 2015; Denison, Hooijberg, Lane y Leif, 2012).

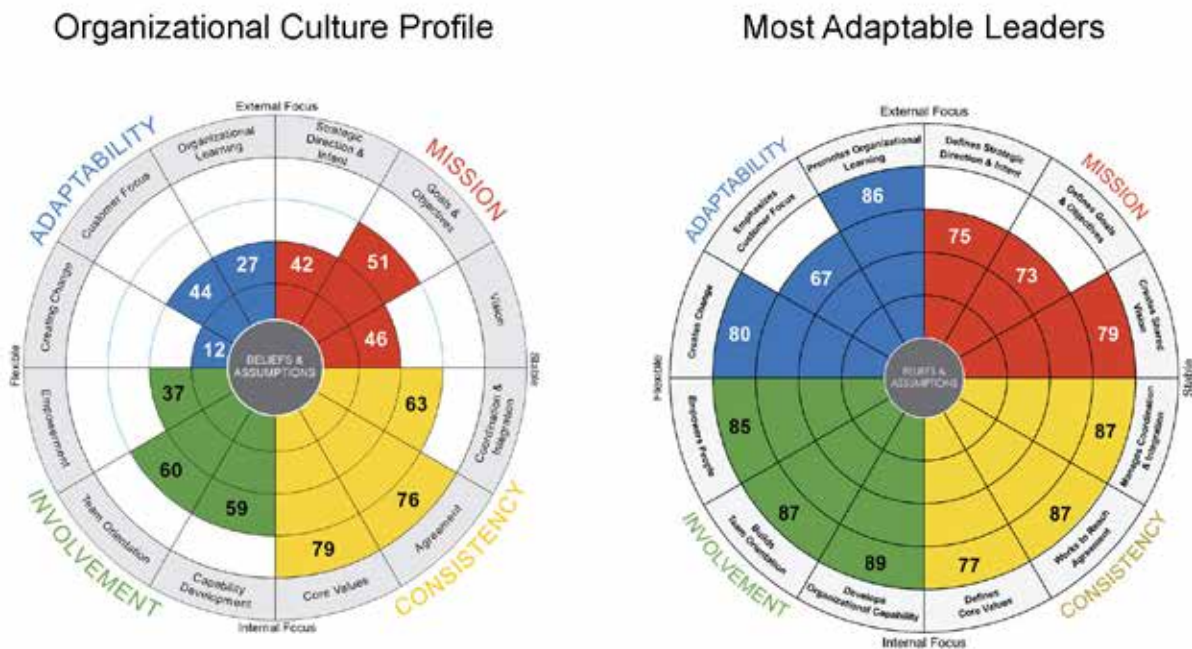


Figura 2. Entrenamiento de líderes en contexto.



A continuación, se describen y desarrollan las cuatro Dimensiones del Modelo:

*Aunque los líderes desempeñan un papel fundamental en la definición de la estrategia, ésta sólo puede alcanzarse si se comunica y entiende bien, en y hasta todos los niveles. Una estrategia y misión claras proporcionarán propósito y significado para todos los grupos de interés*

## Misión

Las organizaciones de éxito tienen claro su propósito y estrategia, lo que les permite definir unos objetivos que, desplegados en procesos y proyectos, permitirán crear y alcanzar una visión motivadora de su futuro. Aunque los líderes desempeñan un papel fundamental en la definición de la estrategia, ésta sólo puede alcanzarse si se comunica y entiende bien, en y hasta todos los niveles. Una estrategia y misión claras proporcionarán propósito y significado para todos los grupos de interés. Los Ejes que componen la Dimensión "Misión" son: **Dirección e intención estratégica; Metas y objetivos; Visión.**

## Adaptabilidad

Un fuerte sentido de propósito y dirección estratégica debe complementarse con un alto grado de flexibilidad y capacidad de respuesta al entorno. Las organizaciones con una planificación estratégica desarrollada y concretada en exceso pueden convertirse en las menos flexibles y reacias al cambio. Las organizaciones flexibles, por el contrario, tienen una mayor capacidad para traducir rápidamente las demandas del entorno organizativo en acciones. Medimos tres Ejes en esta Dimensión de Adaptabilidad: **Creación del cambio, Orientación al cliente y Aprendizaje organizativo.**

## Implicación

Las organizaciones sobresalientes dan autonomía y generan compromiso en sus personas, construyen su organización en torno a equipos y desarrollan las capacidades de sus empleados. Los miembros de la organización están muy implicados con su trabajo y tienen un fuerte sentido de orgullo y pertenencia. Las personas de todos los niveles sienten que participan en las decisiones que afectan a su trabajo y perciben que su trabajo está directamente relacionado con los objetivos de la organización. Medimos tres Ejes de la Implicación: **Empoderamiento, Orientación al equipo y Desarrollo de capacidades.**

## Coherencia

Las organizaciones son más eficaces cuando tienen un conjunto de valores que son coherentes y están integrados en la gestión y actuación del día a día. Los comportamientos y criterios de decisión deben estar arraigados en un conjunto de principios fundamentales, y las personas deben desarrollar el hábito de poner en práctica estos valores llegando a acuerdos y consensos que incorporen diversos puntos de vista. Esto facilita que las personas estén comprometidas, existe una tendencia a trabajar los procesos y proyectos de forma coordinada y armonizada, y se tienen claras las reglas del juego, lo que se debe y no se debe hacer. Este tipo de coherencia es una poderosa fuente de estabilidad e integración interna. Medimos tres Ejes de Coherencia: **Valores fundamentales, Acuerdo y Coordinación e Integración.**

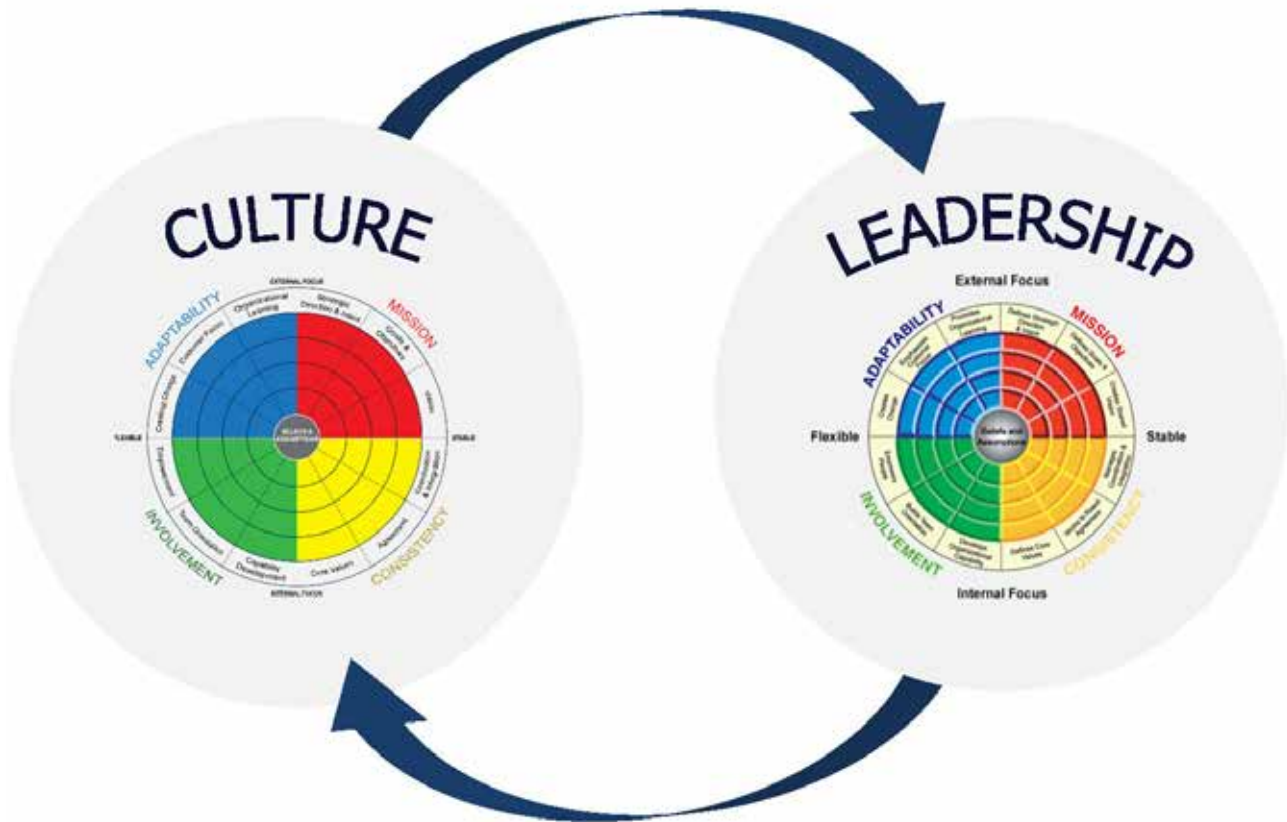


Figura 3. Dos caras de la misma moneda.

Al igual que otros modelos de liderazgo y eficacia organizativa, este Modelo saca a la luz **tensiones dinámicas** que hay que gestionar. Como han señalado Schein y otros autores, las culturas eficaces logran resolver dos cuestiones al mismo tiempo: la adaptación externa y la integración interna.

Así, el Modelo pone de relieve cuatro tensiones, que ejemplifican algunas de las exigencias contrapuestas a las que se enfrentan las organizaciones:

- La **tensión entre estabilidad y flexibilidad.**
- La **tensión entre enfoque interno y externo.**
- La **tensión** diagonal entre la **coherencia interna y la adaptabilidad externa.**
- La **tensión** de ir "de arriba a abajo" frente a "de abajo a arriba", o lo que es lo mismo, entre poner el foco en el logro de objetivos de **la misión**, o en la orientación a conseguir **la implicación de las personas.**

Para cada una de estas tensiones dinámicas debemos conseguir llegar a un equilibrio. Las organizaciones que se centran en el mercado y son agresivas a la hora de perseguir todas las oportunidades suelen presentar más problemas en la integración interna. Las organizaciones que están extremadamente bien integradas y controladas con procedimientos muy normalizados suelen tener más dificultades para centrarse en el cliente. Las organizaciones con una visión y estrategia desplegadas de forma descendente más poderosa suelen tener dificultades para centrarse en la dinámica ascendente de implicación y orientación a equipo, necesaria para poner en práctica esa visión. Sin embargo, las organizaciones eficaces encuentran la manera de resolver estas tensiones dinámicas consiguiendo el equilibrio deseable.

En el núcleo de este Modelo, encontramos creencias y suposiciones subyacentes. Aunque estos niveles más profundos de la cultura organizativa son difíciles de medir, son los que proporcionan los cimientos de los que surgen el comportamiento y la acción. No debemos olvidar que esas creencias y suposiciones básicas sobre la organización y sus personas, el cliente, el mercado y el sector, y la propuesta de valor básica de la empresa son las que crean una lógica que mantiene unida a la organización.

Ahora bien, cuando las organizaciones se enfrentan al cambio o a nuevos retos, este conjunto de creencias y suposiciones, y las estrategias y estructuras que se construyen sobre esta base, se ven sometidas a tensión. Cuando esto ocurre, es necesario reexaminar el sistema organizativo y la cultura que lo mantiene unido.

A corto plazo, la cultura de una organización tiene una fuerte influencia en el comportamiento de los individuos dentro de ella, y el individuo se esfuerza por encajar en el contexto para ser aceptado y rendir bien. Pero a largo plazo, las personas son las que crean la cultura (Schneider, 1987): la cultura la crean los miembros individuales, y especialmente los líderes (Denison, 1996). Así pues, el desarrollo del liderazgo y el cambio organizativo desde la cultura deben estar estrechamente vinculados, de modo que **los líderes se desarrollen siempre de forma que anticipen la visión futura de la cultura de la organización**. De lo contrario, a medida que la transformación cobra impulso, corre el riesgo de tambalearse porque los líderes han sido desarrollados para encajar bien en el pasado de la organización, no en ese futuro deseado.

En ocasiones complicamos la situación al gestionar el liderazgo y el desarrollo cultural organizativo por separado. La agenda del talento no está bien integrada con la agenda del cambio y, en algunos casos, estas dos actividades incluso compiten por los recursos y la atención. El enfoque más poderoso es **integrarlos directamente**, y luego alinear las dos actividades para que sean complementarias.

Esta integración nos dota de un marco que contrasta los puntos fuertes y los retos del líder individual con los puntos fuertes y los retos de la cultura organizativa. Esto nos permite definir cuatro categorías principales (como vemos en la imagen inferior, para pasar a la acción en el desarrollo de los líderes clave: **"Empezar de cero"**, **"Ponerse al día"**, **"Convertirse en un agente de cambio"** y **"Aprovechar los puntos fuertes"**, en función de este marco integrado Cultura vs Liderazgo. ●

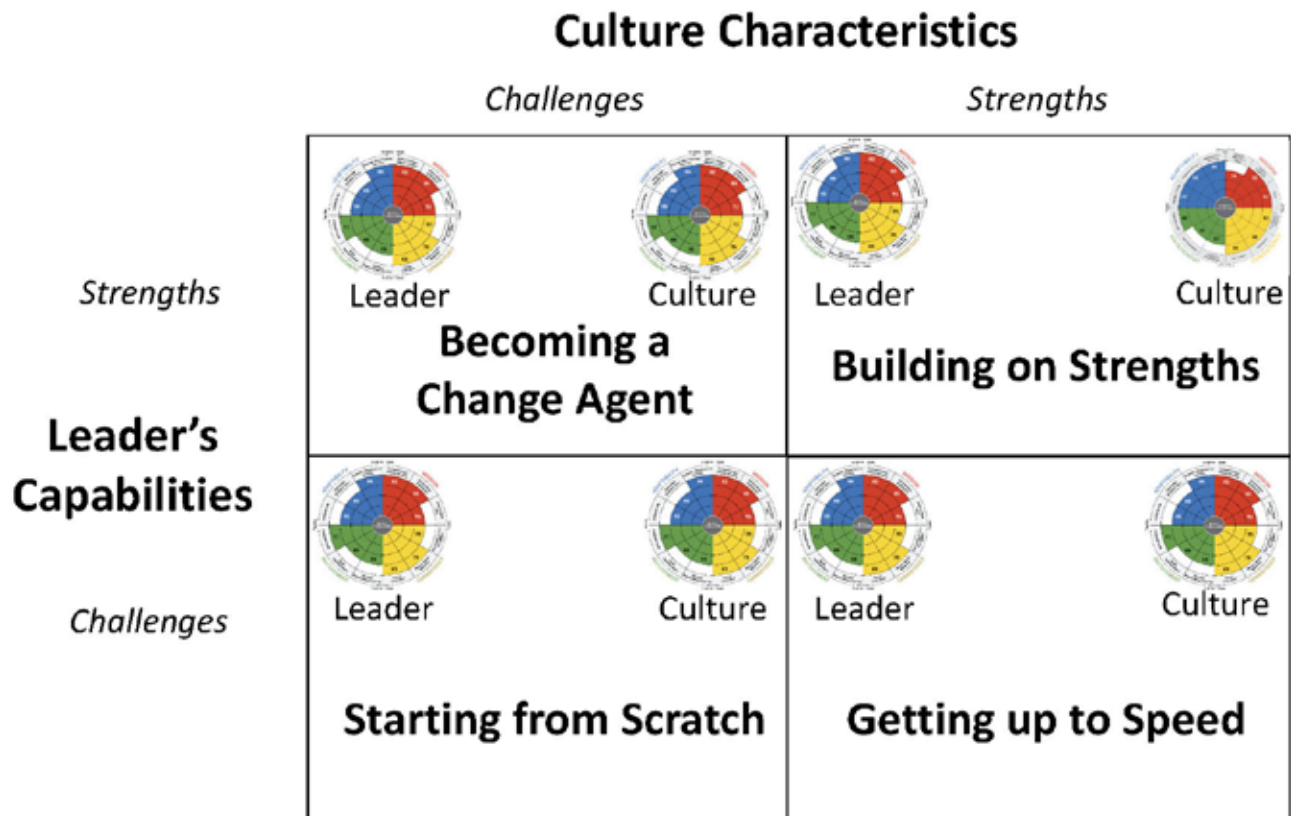


Figura 4. Un marco para entrenar líderes en contexto.