



## Yura: Relaciones internacionales

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Revista electrónica ISSN 1390-938x

N° 8: Octubre - diciembre 2016

Modelos organizacionales en el marco de cultura, poder y liderazgo pp. 89 - 113

Carrillo Punina, Álvaro; Sierra Sierra, Carlos

Universidad Nacional de la Plata / Pontificia Universidad Católica del Ecuador

La Plata, provincia de Buenos Aires. Argentina

Calle 6 entre 47 y 48 N° 777.

[apcarrillounlp@outlook.com](mailto:apcarrillounlp@outlook.com)

## **Resumen**

89

Los continuos cambios del medio ambiente debido a factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos, entre otros, afectan al comportamiento de las personas y organizaciones. Por ende, con el tiempo surgen diversos modelos organizacionales que han sido estudiados mucho antes que la misma cultura. Así se tienen los modelos japoneses, occidental, latinoamericano y chino, siendo estos dos últimos muy poco investigados. Sin embargo, los trabajos existentes no profundizan en aspectos de cultura, poder y liderazgo, que son importantes por su marcada interrelación e influencia en la organización. Por tanto, el objeto de estudio es realizar un análisis de revisión documental para contar con información actualizada de los modelos organizacionales occidental, japonés, latinoamericano y chino desde el marco de cultura, poder y liderazgo. La metodología de investigación es de revisión documental, se analizan y comparan sistemáticamente 41 documentos, sobre el tema, de las bases Redalyc, Scielo, ProQuest y Scopus. Luego, se desarrolla el marco teórico, resultados y discusión. Por último, se describe un cuadro comparativo que muestra las características de cada modelo de acuerdo a cultura, poder y liderazgo. Se concluye que existen diferencias en los modelos estudiados, y se proponen líneas de investigación.

## **Palabras clave**

Cultura, liderazgo, modelos organizacionales, poder

### **Abstract**

The continuous changes of the environment that originate in economic, social, political and technological factors, among others, affect the behavior of people and organizations. Thus, over time arise various organizational models that have been studied much earlier than the same culture. So are the Japanese model, Western, Latin American and Chinese, being these last two very little studied. However, existing studies do not delve into aspects of culture, power and leadership, which are important for their marked interrelation and influence in the organization. Therefore, the object of study is an analysis of document review for having up-to-date information on organizational models Western, Japanese, Latin American and Chinese from the framework of culture, power and leadership. The research methodology is document review, analysed and systematically compare 41 documents on the subject of Scielo, Redalyc and Scopus, ProQuest databases. Then, develops the theoretical framework, results, and discussion. Finally, describes a comparative table showing the features of each model according to culture, power and leadership. It is concluded that there are variations in the models studied, and propose lines of research.

### **Keywords**

Culture, leadership, organizational models, power

La cultura y sus manifestaciones cambian con el tiempo según Molero (2002) debido a la influencia de diversos factores que afectan a los grupos sociales. Al respecto, Pfeffer (2000) y Adeyoyin (2006) consideran que la cultura es un conjunto de reglas y medios que dan forma al comportamiento de los miembros de la organización. Por tanto, la cultura es un sistema dinámico que perdura en el tiempo, producto del comportamiento social y compuesta de valores, formas de vida, sentimientos y pensamientos (Galindo, 2002). De esta forma, las decisiones que toma la organización en un determinado momento no son las mismas que se utilizan para afrontar nuevas circunstancias (Hitt, 2006).

En el mismo sentido Hernández, Espinoza y Aguilar (2014) mencionan que todo tipo de organización posee una cultura que las identifica y conduce hacia diversas maneras de proceder y trabajar. Por esta razón, surgen modelos de organización que se estudian mucho antes que la cultura organizacional y que evolucionan debido a la búsqueda del equilibrio entre bienestar y productividad (Rodríguez, 2001). En general, la cultura organizacional se forma del comportamiento que tiene el líder y los grupos de poder (Rodríguez, 1992), por lo mismo, Miquelina y Paz (2008) afirman que la organización debe expresarse como cultura para superar el entorno cambiante.

Al respecto, Cobb (1980) destaca la importancia del poder en la organización como determinante de los factores que influyen en la conducta de las personas y en la gestión. Por tanto, Meliá, Oliver y Tomás (1993) definen el poder como “la capacidad o potencialidad para influir a otros, mientras que la influencia es la manifestación real del poder” (p.140). No obstante, Ansari (1989) ve al poder como un aspecto social que representa una fuente de relación entre individuos. Es más, Charles Handy citado por Jacobs (1990) expresa que, el poder se concentra en un grupo compuesto por individuos claves para la toma de decisiones.

Sin duda, el poder es utilizado por el líder según Ramió y Ballart (1993) para conseguir un objetivo específico y superar la resistencia, aunque en ocasiones se lo aplica en contra de la voluntad de las personas. De ahí, la importancia que tiene el liderazgo en la organización, pues es la influencia que ejerce una persona sobre otras por un objetivo común (Castro & Nader, 2004). Precisamente, Pedraja y Rodríguez (2008) sostienen que el estilo de liderazgo interviene directamente en la toma de decisiones y en los resultados obtenidos. Por esto, según Molero (2002) la cultura determina el tipo de liderazgo, o a su vez, el líder con su influencia define la cultura en la organización.

En efecto, Patnaik (2011) subraya que el líder debe buscar el compromiso entre seguidores y visión empresarial, actuando con integridad ante las normas y creencias organizacionales. De este modo, liderazgo y poder están asociados porque el líder ejerce

poder mediante el uso de fuentes, siendo una de estas la organización (Pantoja & Rodríguez, 2012). En definitiva, cultura, poder y liderazgo son fenómenos sociales que mantienen una fuerte relación entre sí y, forman parte de los modelos que tiene la organización para el logro de su visión.

Por lo expuesto, el presente trabajo examina los modelos organizacionales occidental, japonés, latinoamericano y chino desde el marco de la cultura, trazando relaciones con la definición y tipos de poder, en términos de los estilos del liderazgo. Para cumplir con el objetivo del estudio se tiene un primer apartado que contiene el problema, marco teórico y, síntesis de estudios sobre cultura organizacional, poder, liderazgo y modelos de organización. En el segundo, se expone la metodología aplicada, luego se presentan los resultados y discusión. Por último, en el cuarto apartado se exponen las conclusiones y posibles líneas de investigación.

### **Método**

La metodología de investigación es de revisión documental, ya que, presenta información de estudios publicados en internet sobre cultura organizacional, modelos organizacionales, poder y liderazgo. La búsqueda se realiza en las bases de datos Redalyc, Scielo, ProQuest y Scopus, orientándose a los estudios que contienen las palabras claves cultura organizacional, modelos organizacionales, poder y liderazgo, comprendidos entre los años 2005 y 2015. Con relación a estudios y textos sobre modelos culturales occidental, japonés, latinoamericano y chino. No existe limitación de la búsqueda en cuanto al año de publicación, debido a la contribución y reducido número de estudios sobre este tema.

Se revisan sistemáticamente 41 documentos relacionados con los aspectos de investigación. Luego, se analizan aquellos que proporcionan información teórica y empírica para desarrollar el marco teórico, haciendo relevancia en la relación existente entre modelos de organización, cultura, poder y liderazgo. Entonces, se presentan los resultados estructurados de acuerdo a 1) modelos de comportamiento, 2) modelos organizacionales, 3) cultura: niveles, características y tipos, 3) poder: bases, instrumentos y fuentes, y 4) liderazgo: estilos.

De la revisión, se identifican 7 documentos concernientes a las variables de estudio que se enfocan en los modelos organizacionales occidental, japonés, latinoamericano y chino. A continuación, a través de la discusión del estudio, se realiza un análisis crítico y

comparativo de las variables de cultura, poder y liderazgo comprendidas en cada modelo: occidental, japonés, latinoamericano y chino. Por último, se sintetizan los resultados del estudio en un cuadro comparativo estructurado por modelo y variable.

### Resultados

#### Modelos de comportamiento organizacional

93

Pfeffer (2000) describe cinco modelos de comportamiento que se presentan en la organización como consecuencia de la influencia de los diferentes grupos que interactúan en ellas, estos son: 1) económico, 2) social, 3) racional retrospectivo, 4) moral y 5) cognitivo interpretativo. Modelos que según Bafico, Quiroga y Salvatierra (2015) determinan el proceder del grupo ante cultura y poder, dado que su análisis ayuda a identificar variables que influyen en las decisiones. Por un lado, el modelo económico se basa en el comportamiento racional de las personas para tomar decisiones que buscan la máxima utilidad.

Por otra parte, el modelo social de comportamiento ayuda a comprender como se dispersan información, estructuras, decisiones y lineamientos entre los actores sociales de una organización. Los individuos entienden el entorno cuando interactúan en redes sociales y, esta interacción se incrementa cuando los niveles de certeza en el medio disminuyen. De otro lado, el modelo racional retrospectivo asevera que la racionalidad del hombre es la comprensión de hechos actuales de acuerdo a experiencias pasadas. En cambio, el modelo racional reconoce el poder que tienen los principios sociales sobre el comportamiento de las personas (Pfeffer, 2000).

Así también, el modelo moral considera que el individuo toma decisiones basado en acciones futuras que pueden influir en un conjunto de atributos morales, siendo la organización también un ente decisor. Por último, el modelo cognitivo interpretativo, tiene que ver con el individuo y su racionalidad para percibir la realidad y proyectar estrategias hacia futuro en determinados grupos que objetivos comunes (Pfeffer, 2000). En definitiva, los modelos de comportamiento de Pfeffer establecen un derrotero que marca el camino que siguen las organizaciones, e inciden en la determinación de sus modelos, estilos de liderazgo y usos de poder.

#### Modelos organizacionales

Desde otro enfoque, Rodríguez (2001) presenta un análisis comparativo de los modelos de organización occidental, japonés y, latinoamericano. Los estudia desde las variables de reclutamiento, relación personal, compromiso, orientación básica, racionalidad

económica, relación interdepartamental, comunicación, responsabilidad, participación y jerarquía. Señala que el modelo occidental surgió primero, seguido del modelo japonés, mientras que el modelo latino llamado -estilo- sigue las características de la cultura occidental y, en ciertos aspectos se enmarca dentro del modelo japonés.

Sin embargo, el estudio de Rodríguez (2001) no profundiza en los aspectos de poder y liderazgo, ni tampoco se refiere al modelo chino. Sobre este último, existen pocos estudios, dado que las empresas y el gobierno mantienen reserva de información de procesos y diseños (Careaga, 2014). Se identifican estudios como el de Careaga (2014) sobre las perspectivas del modelo gerencial chino, y el de Villezca (2011) que analiza el desempeño de la economía china frente a la reciente crisis financiera mundial.

Cultura: niveles, características y tipos

Cualquier forma de clasificación en aspectos sociales genera un riesgo, más aún cuando se trata de la complejidad que tiene la cultura y sus implicaciones en la organización (Toca & Carrillo, 2009). Por tratarse de un aspecto social la cultura tiene diferentes enfoques de estudio y análisis, desde su caracterización, hasta diferentes clasificaciones, niveles, y diversos factores en los que influye y, que la influyen. Por tanto, en esta investigación se consideran niveles, características y tipos.

#### Niveles

Desde la perspectiva de Shein (1988) se tienen tres niveles que representan el pilar de la cultura: 1) artefactos, 2) valores y, 3) creencias-presunciones. Para Shein los artefactos son objetos físicos, manifestaciones verbales y conductuales en la organización. Los valores se representan en estándares, metas y principios que mueven la cultura. Mientras que, las creencias-presunciones, provienen de lo interno de la gente, sus pensamientos, sentimientos y percepciones. Al respecto, Herrera, Parra, Peralta y Suárez (2013) afirman que el estudio de los niveles de cultura planteados por Shein, permiten comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones.

#### Características

En relación a las características de la cultura organizacional, por un lado, Robbins y Judgey (2009) las describen en: innovación, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad. Por otro lado, Morelos y Fontalvo (2014) muestran que los factores de la cultura organizacional son: estrategia, estructura, trabajo en grupo, propietarios, liderazgo, organización y ambiente. En este campo, ambos autores relacionan a la cultura organizacional con factores y variables desde la perspectiva antropológica y comportamental. Son importantes estas características y

factores para determinar hacia donde se orienta la gestión de la organización de acuerdo a su modelo cultural y organizacional.

### Tipos

Charles Handy citado por Jacobs (1999) y Russo et al. (2012) se refiere a los tipos de cultura organizacional, y utiliza la mitología griega para explicarlos, siendo estos: 1) poder, 2) rol, 3) tareas y, 4) personas. La cultura de poder, se ilustra a través de Zeus con un estilo patriarca, benevolente, impulsivo, con carisma e irracional. En la cultura de rol, la descripción del trabajo permite el control, mientras que las personas hacen sólo lo que deben hacer, se representa con Apolo un guerrero sagaz que se basa en reglas y orden. En tanto que, en la cultura de la tarea se asignan recursos y personas dedicadas a resolver problemas y lograr resultados a través del trabajo en equipo, se simboliza con Atena. Finalmente, se tiene la cultura de las personas, expresada mediante Dionisos, en la que la organización es esclava de las personas, siendo cada individuo responsable de su negocio.

Por su parte Cameron y Quinn (1999, 2006) clasifican a la cultura en: 1) clan, 2) adhocrática, 3) burocrática y, 4) racional. El clan es de tipo familiar, donde el líder es un facilitador, y los individuos tienen alto compromiso para conseguir resultados positivos. La cultura adhocrática se orienta al desarrollo, los líderes y sus seguidores son emprendedores y afrontan el riesgo, sus valores se centran en el individuo y la responsabilidad social. En la cultura burocrática o consistente, el líder es conservador, coordinador y previsor, en tanto que, la estructura es de tipo vertical. Por último, en la cultura racional, el líder se orienta a resultados, al mercado y a la productividad de la organización. Todos estos modelos coexisten en una misma organización de manera natural y, cuando se presenta el predominio de un tipo de poder se lo considera como un aspecto disfuncional.

Poder: bases, instrumentos y fuentes

Max Weber como se cita en Galbraith (2013) define el poder como “la posibilidad de imponer la propia voluntad al comportamiento de otras personas” (p.18), así que, a mayor influencia, mayor es el poder. Más aún, se deben identificar las bases, fuentes e instrumentos de poder que distinguen a quienes lo ejercen de quienes están sometidos a este, porque de una u otra manera el poder influye en el comportamiento de los miembros de la organización, líderes y modelos.

### Bases

French y Raven (1959) como se cita en Infante (2001) abordan el estudio de cinco bases de poder: 1) coercitivo, 2) de recompensa, 3) burocrático, 4) del experto y, 5) carismático. Todas estas se refieren a la percepción que tiene el empleado sobre la capacidad

de su jefe para ejercer el poder. En el primero, se percibe el ejercicio de castigo y sanción; en el segundo, la capacidad de reconocimiento; en el burocrático se reconoce la autoridad delegada que posee el jefe. En el poder del experto se percibe la capacidad profesional del jefe y; por último, el poder carismático divisa la capacidad de persuasión y admiración hacia el líder. Partiendo de las cinco bases de French y Raven (1959) en la teoría del liderazgo situacional se establecen siete bases del poder, ya que, a las mencionadas anteriormente se suman poder de información de Raven y Kruglansk (1975) y poder de conexión de Hersey y Blanchard (Sánchez & Rodríguez, 2010).

### Instrumentos

Galbraith (2013) plantea tres instrumentos para imponer y ejercer poder: 1) condigno, 2) compensatorio y, 3) condicionado. El poder condigno se caracteriza porque quien lo ejerce busca la sumisión de sus dirigidos a través de la imposición de castigos y amenazas. Así, provoca que, los individuos se limiten a expresar sus pensamientos y opiniones por temor a represalias. En el caso del poder compensatorio, a diferencia del condigno, se logra la sumisión mediante recompensas que en su mayoría son de tipo pecuniario, y en algunas ocasiones intangibles.

En cambio, en el poder condicionado el individuo se somete a la voluntad de otros siguiendo sus creencias, que son aprovechadas por quienes ejercen el poder a través de la persuasión y compromiso, de modo que los seguidores sienten que es natural lo que hacen. Por último, se destaca que, tanto en el poder condigno como en el compensatorio, el individuo tiene consciencia de la recompensa que recibe a cambio de la sumisión, lo que no sucede con el poder condicionado que se basa en la persuasión.

### Fuentes

Galbraith (2013) establece tres fuentes de poder que permiten usar los instrumentos, estas son: 1) personalidad, 2) propiedad y 3) organización. La personalidad es la cualidad física, inteligencia, formas de hablar, moral y demás aspectos del individuo y, se la asocia con el poder condicionado. La propiedad, dinero y riqueza son medios de ingreso que a la larga pueden adquirir sumisión, por lo que se los relaciona con el poder condigno. Además, quienes tienen la propiedad, ya sea en forma de capital, tierra, maquinaria u otros bienes, poseen el derecho social para decidir el uso de esos recursos.

Finalmente, la organización es la principal fuente de poder, ya que en esta se lo ejerce, y se la asocia con el poder condicionado, siendo un poder formal. En efecto, los ocupantes de distintos niveles jerárquicos ejercen ciertos grados de poder de acuerdo a la autoridad otorgada en la organización. Por ende, mientras más alta es la jerarquía, más poder tiene su

ocupante. Sin duda, pueden existir combinaciones diversas entre fuentes e instrumentos de poder, por ende, “el ejercicio del poder, la sumisión de unos a la voluntad de otros, es inevitable en la sociedad moderna; sin este no se consigue absolutamente nada” (Galbraith, 2013, pág. 27).

### Liderazgo: Estilos

El liderazgo es un tema muy estudiado desde varias perspectivas, debido al auge de organizaciones complejas, en especial en sociedades occidentales (García & Sánchez, 2009), ya que, el actuar de los líderes influye en el proceder de sus miembros dentro de la organización. Es así que, el estudio de los estilos de liderazgo es importante para conocer el comportamiento de las personas en la organización ante la actitud que tenga el gerente sobre estas (Sánchez, 2008). De hecho, las organizaciones trabajan por resultados, y estos dependen del desempeño que tienen las personas en el trabajo, por tanto, es el líder quien responde por los logros alcanzados según manifiestan Medina, Trasfi, Armenteros y Reyna (2015).

Por un lado, se presentan dos estilos de liderazgo: transformacional y transaccional, que surgen del estudio del liderazgo político de Burns (1978) como se cita en Keskes (2014). Luego, Bass (1985) amplía el trabajo determinando los factores psicológicos que subyacen en estos estilos. Así, Bass (1990) define al liderazgo transformacional como aquel en el que el líder motiva y desarrolla a su gente, logrando que ellos trabajen por objetivos de grupo antes que individuales. Este tipo de liderazgo, es mucho más efectivo en tiempos de crisis, ya que, ayuda a una mejor adaptación al cambio. Bass (1985) determina que el liderazgo transformacional está compuesto de: carisma, inspiración, consideración individualizada y estímulo intelectual. Más tarde, Rafferty and Griffin (2004) redefinen los factores en: visión, comunicación de persuasión, liderazgo de apoyo, estimulación intelectual y reconocimiento personal.

El liderazgo transaccional de acuerdo a Bass (1985) es un proceso dinámico de intercambio entre líderes y subordinados, donde el líder establece objetivos específicos, monitorea el progreso e identifica recompensas. El estilo transaccional se basa en el cumplimiento de tareas que según sus resultados se premian o castigan. Este tipo de liderazgo incluye tres dimensiones: recompensa contingente, gestión por excepción y *laissez-faire* o carente de liderazgo. En el aspecto de la motivación de sus equipos, ambos estilos se diferencian por el uso de recompensas, el transformacional utiliza recompensas intangibles, mientras que en el transaccional estas son tangibles.

En el liderazgo transaccional se busca la innovación a través de la cultura organizacional, basado en un cambio continuo, según señalan Contreras y Barbosa (2013).

Mientras que en el liderazgo transformacional se moldea la cultura a través de la motivación, compromiso y fidelidad para lograr innovación tanto personal como de grupo. Sin embargo, los estilos transaccional y transformacional se pueden presentar a la vez, sin que afecten el dominio del liderazgo característico de esa organización. En el Cuadro No. 1 se muestra el cambio organizacional desde la visión de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional.

CUADRO NO. 1 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN RELACIÓN CON LA PERSPECTIVA DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL

Transaccional	Transformacional
Énfasis en el rol del líder (Sujeto)	Énfasis en el liderazgo (proceso)
Proceso planificado e intencional	Considera procesos espontáneos y dirigidos
Organización deliberada para el logro de objetivos	Auto-organización para la adaptación
Evitar la incertidumbre	Aceptar la incertidumbre
Micro-nivel	Macro-nivel
Estructura rígida y estable	Sistema flexible y cambiante
Poder centralizado	Poder distribuido
Influencia lineal vertical	Influencia difusa y en múltiples sentidos
Gestiona la diversidad	Potencia la diversidad
Negocia la generación de innovación	Favorece ambientes propicios para la innovación

*Fuente:* Tomado de (Contreras & Barbosa, 2013)

Por otro lado, Hersey y Blanchard (1988) manifiestan que ningún estilo de liderazgo es efectivo, ya que este depende del comportamiento del grupo y variables situacionales. Los autores presentan una adaptación mejorada a su modelo de liderazgo, en el que se lo relaciona con la madurez de los subordinados. Señalan que “El Liderazgo Situacional no sólo sugiere los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de los otros estilos” (p. 274). El liderazgo situacional es un modelo que determina cuatro estilos de dirección posibles que el líder puede ejercer: ordenar, persuadir, participar o delegar. En el primer estilo se considera que los seguidores se encuentran en un nivel bajo de madurez, mientras que en el último el grado de madurez es alto (Hersey & Blanchard, 1988).

## Discusión

Modelos organizacionales: occidental, japonés, latinoamericano y chino

En base a lo expuesto, se caracterizan los modelos organizacionales occidental, japonés, latinoamericano y se presenta un acercamiento al modelo chino, desde el marco de la cultura, poder y liderazgo.

### Modelo occidental

A inicios del siglo XX surge el modelo occidental denominado burocracia, que es el resultado de los estudios de Weber, Taylor y Fayol como describe Rodríguez (2001). Entre las características identificadas en el modelo occidental y, que son parte de este estudio, se tiene en primer lugar la distribución de las tareas que, según Aoki como citan Coriat y Weisten (2011) se hace en función de principios rígidos de especialización y fijación de estándares. Por ende, el modelo subyace en el tipo de cultura de rol de Charles Handy, ya que la descripción del trabajo basado en reglas y orden facilita el control y permite que cada trabajador cumpla sus funciones.

De igual manera, el modelo occidental se ubica dentro del nivel de valores de la cultura propuestos por Shein (1988) porque se la representa en estándares, metas y principios. Asimismo, desde las características de la cultura de Robbins y Judgey (2009) el modelo se enfoca en innovación, orientación a resultados, minuciosidad y estabilidad. Considerando los factores de Morelos y Fontalvo (2014) el modelo occidental se centra en la estrategia, estructura, propietarios, liderazgo, organización y ambiente. Esto se debe a que prima el individualismo y no se promulga el trabajo en equipo, el trato es muy impersonal, el objetivo es la maximización de utilidades y, tiene una organización formal muy definida (Rodríguez, 2001).

En la misma línea, Rodríguez (2001) y Coriat y Weisten (2011) señalan que la estructura del modelo occidental es vertical, ya que, el gerente tiene todo el poder que representa esa jerarquía. En consecuencia, el modelo posee la cultura burocrática de Cameron y Quinn (1999, 2006), con un líder conservador, coordinador y previsor. Con respecto a las bases de poder de French y Raven como se cita en Infante (2001), el modelo occidental se ubica en el poder burocrático dado que los trabajadores reconocen la autoridad delegada que posee el jefe. Ahora bien, desde los instrumentos de poder planteados por Galbraith (2013) en este modelo sobresale el poder condigno y en alguna medida el compensatorio, puesto que según Aoki los incentivos ya están regulados en el contrato de trabajo.

La estructura del modelo occidental es formal según Aoki, entonces, la fuente de poder es la organización de acuerdo a la clasificación de Galbraith (2013). Por otra parte, el modelo occidental tiene como objetivo maximizar los beneficios e incrementar la productividad en el largo plazo, lo que implica que subyace el modelo de comportamiento económico presentado por Pfeffer (2000). Sin embargo, como mencionan Bafico et al. (2015), el modelo económico se aleja mucho de la realidad como aporte práctico a la gestión y sustento del objetivo empresarial. El modelo occidental se enmarca en el modelo retrospectivo, considerando el valor que se da a las creencias y posturas adoptadas en el pasado que influyen en la toma de decisiones que adoptan los gerentes occidentales. También, subyace una parte del modelo social, en vista de que el modelo occidental busca la estabilidad y seguridad de las personas en el trabajo (Coriat & Weisten, 2011).

Aoki y Rodríguez (2001) señalan que el modelo occidental persigue objetivos de largo plazo, y el líder monitorea el progreso e identifica recompensas que pueden esperarse a cambio del logro de metas. Sin embargo, las opciones de aprendizaje son limitadas por la dedicación permanente de sus miembros al puesto de trabajo. Por ello, corresponde a este modelo el estilo de liderazgo transaccional que define Bass (1985). En el esquema de cambio de estilos de liderazgo formulados por Contreras y Barbosa (2013) el modelo occidental se ubica en su totalidad en el liderazgo transaccional, o también, el liderazgo transaccional subyace en el modelo occidental.

### Modelo japonés

En la década de los ochenta, como menciona Zuccarino (2012) el modelo occidental fue perdiendo terreno en el campo empresarial debido a la crisis que no la pudo superar y, sobre todo con la entrada productiva del modelo japonés. Rodríguez (2001) aclara que el modelo japonés surge de la forma de organización que tienen las empresas de éxito en esta nación. Dentro de las características del modelo japonés Aoki como se cita en Coriat y Weisten (2011), y Neffa y De la Garza Toledo como se cita en Zuccarino (2012) manifiestan que la división del trabajo es técnica y social, flexible, transaccional, organizada y coordinada. Por tal razón se lo ubica en la cultura de la tarea de Charles Handy, ya que se asignan recursos y personas dedicadas a resolver problemas y lograr resultados a través del trabajo en equipo.

Sobre los niveles de cultura propuestos por Shein (1988) el modelo japonés se sitúa en las denominadas creencias-presunciones. Esto debido a que las creencias se transmiten a través del aprendizaje y procesos tácticos (Coriat & Weisten, 2011) para influir en pensamientos, sentimientos y percepciones de las personas. Con respecto a las características de la cultura de Robbins y Judgey (2009) el modelo japonés se enfoca en innovación,

orientación a resultados, orientación a personas, orientación a equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad. En cuanto a los factores culturales de Morelo y Fontalvo (2014) el modelo japonés se basa en estrategia, estructura, propietarios, liderazgo, organización y ambiente. Pues, Neffa y De la Garza Toledo como se cita en Zuccarino (2012) destacan que la cultura organizacional japonesa tiene valores consistentes de control de calidad, trabajo en equipo, estabilidad laboral, y en el sistema justo a tiempo.

La estructura del modelo japonés es horizontal (Rodríguez, 2001), de modo que su cultura es adhocrática y racional de acuerdo a la tipología de Cameron y Quinn (1999, 2006), puesto que el líder se orienta al desarrollo, resultados, mercado, productividad, emprendimiento, riesgo y orientación hacia el individuo y la sociedad. En relación a las bases de poder de French y Raven como se cita en Infante (2001), el modelo japonés tiene el poder del experto y carismático porque el trabajador percibe la capacidad profesional, de persuasión y admiración hacia el líder. Desde el enfoque de los instrumentos de poder planteados por Galbraith (2013) este modelo aplica el poder condicionado, ya que, el individuo se somete a la voluntad del líder siguiendo sus creencias. Además, los trabajadores reciben fuertes incentivos para mejorar el desempeño, manifestándose de este modo el poder compensatorio, sin embargo, también subyace el poder condigno, porque según Zuccarino (2012) el pago de salarios se asemeja al sistema de premios y castigos.

En el mismo contexto, la estructura organizacional es flexible y formal, el poder se concentra en los gestores que actúan como intermediarios entre accionistas y trabajadores, según Aoki, por lo tanto, la fuente de poder es la personalidad de acuerdo al planteamiento de Galbraith (2013). Por otro lado, el modelo japonés tiene como objetivo maximizar la tasa de crecimiento y asegurar empleo a los trabajadores, lo que implica que el modelo de comportamiento es social y moral de acuerdo a la teoría de Pfeffer (2000). Sin embargo, también es retrospectivo porque se toman decisiones basadas en experiencias pasadas propias y ajenas de acuerdo a Rodríguez (2001). Adicionalmente, en el modelo japonés emerge el modelo de comportamiento cognitivo interpretativo, por su racionalidad para percibir la realidad y proyectar estrategias hacia futuro (Pfeffer, 2000).

De acuerdo a las características citadas anteriormente es evidente que el modelo japonés subyace en el estilo de liderazgo transformacional que define Bass (1985). Siendo así, dentro del concepto de cambio de estilos de liderazgo de Contreras y Barbosa (2013) el modelo japonés se acerca en gran parte al liderazgo transformacional, o de otro modo el liderazgo transformacional subyace en el modelo japonés. Debido a la transferencia del aprendizaje formal y táctico, el modelo japonés cuenta con un estilo de liderazgo situacional

enunciado por Hersey y Blanchard (1988), en el que se aplica la dirección de acuerdo a circunstancias y al grupo de trabajadores. Así, el liderazgo busca alinear su gestión hacia estabilidad, desarrollo y seguridad de las personas en los puestos de trabajo, alta motivación y aprendizaje, que son valores propios del modelo japonés según establecen diversos autores (Zuccarino, 2012).

### Modelo latinoamericano

El estilo latinoamericano llamado así por Rodríguez (2001) se caracteriza porque de una u otra forma subyace en el modelo occidental. Al respecto, Ogliastri y otros (1999) presentan resultados de un estudio de la cultura latinoamericana desde la percepción de los gerentes de empresas ubicadas en la región. Se establece que las empresas tienen alta incertidumbre, poseen valores elitistas, en su mayoría son de tipo familiar, la lealtad al grupo es un valor muy relevante. En estas, prima el individualismo para lograr objetivos, orientadas al desempeño de corto plazo, discriminan a la mujer y, presentan un suave trato interpersonal.

Con relación a la distribución del trabajo al igual que el modelo occidental es técnica y rígida, y se sustenta mucho en el control para que los trabajadores cumplan con las tareas asignadas. Razón por la que se lo ubica en el tipo de cultura de rol de Charles Handy, donde la descripción del trabajo se basa en reglas y orden. Sin embargo, la responsabilidad de la tarea es difusa pero no se la cumple por lo que el error cometido se lo puede cargar a cualquier trabajador (Rodríguez, 2001). En los niveles de cultura propuestos por Shein (1988) el estilo latinoamericano se sitúa en los artefactos por el fuerte uso de objetos físicos, manifestaciones verbales y conductuales en la organización como medio de transmisión de cultura (Coriat & Weisten, 2011). En el mismo campo, subyace el nivel cultural de valores debido a la presencia muy relevante de -lealtad al grupo- como indica Ogliastri et al. (1999).

Con respecto a las características de la cultura de Robbins y Judgey (2009) este estilo se enfoca en orientación a resultados, pero de corto plazo, orientación a personas por la constante capacitación, minuciosidad y, agresividad por tratarse en su mayoría de empresas familiares. Por otro lado, de acuerdo a los factores de Morelos y Fontalvo (2014), en el estilo latinoamericano se destacan estrategia y ambiente debido a la capacidad de adaptación de las empresas frente a cambios políticos y tecnológicos principalmente. Otros factores predominantes son estructura, liderazgo y propietarios, con una firme influencia familiar de los dueños en la gestión de la empresa.

La estructura del estilo latinoamericano es vertical como señala Rodríguez (2001), donde el gerente tiene todo el poder, en consecuencia, el modelo posee la cultura burocrática de Cameron y Quinn (1999, 2006), en la que el líder es conservador, coordinador, previsivo y

se basa en el individualismo para la toma de decisiones. Además, por tratarse en su mayor parte de empresas familiares subyace la cultura tipo clan. Con respecto a las bases de poder de French y Raven como se cita en Infante (2001), el estilo latinoamericano posee poder burocrático donde los trabajadores reconocen la autoridad delegada al jefe. Esto último se debe a que aún muchos gerentes son designados por afinidad con los dueños antes que, por mérito profesional, según Ogliastri et al. (1999) y Rodríguez (2001). Desde el enfoque de los instrumentos de poder planteados por Galbraith (2013) subyace el poder condigno, porque el pago de salarios tiene un sistema de premios y castigos.

La estructura organizacional de este modelo es formal y difusa Rodríguez (2001), entonces, la fuente de poder es la organización y la propiedad, de acuerdo a la clasificación de Galbraith (2013). Esto es consecuencia de los valores elitistas, donde el jefe es jefe dentro y fuera de la organización. Desde otro aspecto, el estilo latinoamericano tiene como objetivo maximizar las ganancias, que implica que el modelo de comportamiento es económico, y algo subyacente en el modelo social, debido a la mediana relación interpersonal de sus miembros según Ogliastri et al. (1999) y Pfeffer (2000).

Ogliastri et al. (1999) y Rodríguez (2001) determinan que el estilo latinoamericano persigue objetivos de corto plazo y presenta mucha incertidumbre, por ello, se enmarca en el liderazgo transaccional de Bass (1985). Además, existe mucha competencia entre sus miembros, por causa del individualismo, elitismo y diferencia de generaciones entre trabajadores adultos y jóvenes. Por otro lado, en el esquema de cambio de estilos de liderazgo de Contreras y Barbosa (2013) el modelo latinoamericano posee cierto grado de liderazgo transaccional, o de otro modo el liderazgo transaccional subyace en cierto grado en el modelo latinoamericano. En particular, en la sociedad latinoamericana predomina el paternalismo como una característica cultural, en consecuencia, aún existen en las organizaciones líderes que ejercen este estilo para influenciar sobre sus miembros.

Por tratarse en su mayoría de empresas familiares y en razón de la alta complejidad y variabilidad del entorno se cuenta con un marcado liderazgo situacional que según Hersey y Blanchard (1988) aplican los estilos de dirección de acuerdo a las circunstancias y al grupo de trabajadores. Esto se debe a la lucha que han emprendido las empresas para sobrevivir ante situaciones de crisis provocadas por algunos gobiernos de América Latina que han implementado políticas fiscales y económicas que van en desmedro del desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

### Modelo chino

El estudio más reciente, identificado para esta investigación, sobre el modelo organizacional chino, es el descrito por Careaga (2014) en su libro *Perspectivas del modelo gerencial chino*, en el que presenta una visión de la economía china hacia el 2020 en mercados internacionales. El análisis parte desde la evolución de la organización como empresas públicas y privadas gobernadas por el estado, hasta la empresa público-privada y su participación en el mercado mundial. El modelo organizacional empresarial chino subyace de cierta manera en los modelos japonés y coreano, debido a la cercanía y relaciones comerciales. Además, el modelo chino se caracteriza por sus valores arraigados en el confucianismo, comunismo y taoísmo (Careaga, 2014).

En este marco, con relación a la distribución de las tareas, en la empresa china lidera una democracia bajo el principio de meritocracia, con un mecanismo para prevenir y corregir errores (Villezca, 2011). Sin embargo, existe mucha explotación laboral especialmente al trabajador proveniente de las zonas rurales, pero también predominan los profesionales jóvenes universitarios con alto conocimiento (Careaga, 2014). Es así que, se ubica a este modelo en el tipo de cultura de rol de Charles Handy, ya que la descripción del trabajo se basa en reglas y orden, contando con mano de obra calificada y preparada.

En los niveles de cultura propuestos por Shein (1988) el modelo chino subyace en las creencias-presunciones, que provienen de lo interno de la gente, sus pensamientos, sentimientos y percepciones, debido a la aberración al comunismo, confucianismo y taoísmo (Careaga, 2014). Con respecto a las características de la cultura de Robbins y Judgey (2009) el modelo chino se basa en innovación, orientación a los resultados y agresividad. Esto a causa de que las empresas chinas copian productos de otras empresas para alcanzar el liderazgo o para vender imitaciones. Las empresas chinas tienen gran inversión en proyectos de innovación tecnológica para lograr mayor productividad, competitividad y rentabilidad (Careaga, 2014).

Por otro lado, desde el punto de vista de los factores de Morelos y Fontalvo (2014) el modelo organizacional chino se sustenta en estrategia, estructura, trabajo en grupo, propietarios, liderazgo, organización y ambiente. Todo eso debido a que la gestión empresarial se centra en los campos de informática, robótica, baterías, motores híbridos y componentes electrónicos, es decir, se basan en desarrollo tecnológico y económico. Asimismo, han pasado las empresas de un control total del estado a público-privadas, pero aún bajo la conducción del estado ya que China lidera el modelo de gestión tecnocrático en los campos públicos (Careaga, 2014).

Desde otra línea, en el modelo chino el concepto de jerarquía es muy fuerte, pero el empresario chino es muy buen comerciante (Careaga, 2014) y considera primero los lazos de amistad y luego se enfoca en la competencia. Por ende, el modelo corresponde a la cultura racional de Cameron y Quinn (1999, 2006), ya que, el líder se orienta en resultados, mercado y productividad de la organización. Las empresas se caracterizan por su flexibilidad, alto centralismo, bajo nivel burocrático y dimensión colectivista, pero dependiendo de políticas de estado. En China, las comunidades y unidades de trabajo se organizan de tal manera que se conectan con la red horizontal y vertical de la burocracia (Villezca, 2011).

Con respecto a las bases de poder de French y Raven como se cita en Infante (2001), el modelo chino gestiona con poderes coercitivo, de recompensa y burocrático donde se percibe el ejercicio de castigo, sanción y, recompensa. Los subordinados reconocen y respetan la autoridad delegada que posee el jefe. Sin embargo, existe tráfico de influencias, nombramiento a dedo, falta de transparencia y uso de información pública y privada privilegiada (Careaga, 2014).

Desde el enfoque de los instrumentos de poder planteados por Galbraith (2013) el modelo chino se basa en el poder condigno y compensatorio, por los beneficios y salario percibidos, sin embargo, gran parte de la población no recibe servicios de salud ni de jubilación, necesidades que cubre el trabajador con su propio esfuerzo. En vista de que no existen sindicatos el gerente tiene la facultad para administrar pagos de salarios y compensaciones (Careaga, 2014). Por otra parte, la estructura organizacional de este modelo es formal, por lo que las fuentes de poder se presentan en organización y propiedad, según la clasificación de Galbraith (2013). Los activos de las empresas en su mayoría pertenecen al estado por tratarse de una economía comunista y el capital está en poder del gobierno quien decide que se hace con los recursos.

En el campo de los objetivos empresariales, el modelo chino se centra en conocimiento, recursos naturales y, mercado nacional e internacional, por tanto, el modelo de comportamiento es económico, retrospectivo y cognitivo de acuerdo a las clasificaciones de Pfeffer (2000). No se ubica en los modelos social y moral, por la falta de transparencia de información y, carencia de políticas de bienestar social para el trabajador, pese al incremento de educación universitaria y formación de emprendedores, el fin sigue siendo económico antes que social.

Cabe añadir, que esta cultura se caracteriza por la falta de respeto a la propiedad intelectual, precios competitivos de productos, mano de obra barata y grandes volúmenes de producción. Asimismo, la calidad de los productos es baja debido a la falta de controles en

procesos iniciales, pero van mejorando y aprendiendo de los errores para cumplir con los requisitos de sus clientes de occidente. Por lo mismo, es evidente que el estilo de liderazgo en el modelo chino es transaccional porque se sustenta en los objetivos de gobierno, quien dispone el uso de activos, recursos, beneficios y fines de cada organización.

En el modelo chino, también persiste el liderazgo situacional, como se demuestra en su pronta adaptación y superación a situaciones de crisis producto del mercado internacional. Del mismo modo, la cultura china presenta oportunidades para realizar negocios, debido a su potencial crecimiento económico, la generación de empleo, reducción de la pobreza, uso de energía racional y desarrollo tecnológico (Careaga, 2014). Estos factores hacen, que el modelo chino vaya enfocándose a la productividad y a situaciones continuas de cambio. Sin embargo, debido al comunismo latente es posible que un estilo de liderazgo transformacional sea aplicado con muchas limitaciones.

En consecuencia, existe diferencia entre los modelos organizacionales estudiados con respecto a los aspectos de cultura, poder y liderazgo, que terminan influyendo en su modelo de negocio empresarial. Es evidente que todos los modelos de organización buscan sobrevivir y perdurar en el tiempo. Sin embargo, esto depende del grado de importancia que le dan a cada uno de sus recursos y a la orientación social, económica, moral, ambiental y tecnológica que se enmarcan en la cultura.

De manera general, se puede afirmar que los modelos occidental y latinoamericano se basan en la competencia económica, el modelo japonés en la competencia de calidad y cuidado humano y ambiental, mientras que el modelo chino tiene características que le han empujado al desarrollo mundial a costa del descuido del bienestar del trabajador y medio ambiente, pese a las políticas estatales muy fuertes de apoyo a la educación y emprendimiento. Así pues, en base a los criterios de discusión sobre los modelos occidental, japonés, latinoamericano y, chino en el marco de la cultura, poder y liderazgo, se estructura un cuadro comparativo que permite describir de mejor manera los resultados obtenidos en el presente estudio (Cuadro No. 2).

Cuadro No. 2 Modelos organizacionales en el marco de cultura, poder y liderazgo

Modelos organizacionales	Modelo occidental	Modelo japonés	Modelo latinoamericano	Modelo chino
Estudios sobre el tema	Rodríguez (2001), Zuccarino (2012)	Rodríguez (2001), Aoki, Corial y Weisten (2011) Zuccarino (2012)	Ogliastri y otros (1999), Rodríguez (2001)	Villezca (2011), Careaga (2014)
Modelos de comportamiento organizacional, Pfeffer (2000)	Económico, retrospectivo y, social	Social, moral, retrospectivo y cognitivo interpretativo	Económico y social	Económico, retrospectivo y cognitivo interpretativo
Niveles culturales de Shein (1988)	Valores	Creencias-presunciones	Valores, artefactos	Creencias-presunciones
Características de la cultura organizacional, Robbins y Judgey (2009)	Innovación, orientación a resultados, minuciosidad y estabilidad	Innovación, orientación a resultados, orientación a personas, orientación a equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad	Orientación a resultados de corto plazo, orientación a las personas por capacitación y desarrollo, minuciosidad y agresividad por empresas familiares en su mayor parte	Innovación, orientación a resultados y agresividad
Factores de la cultura organizacional, Morelos y Fontalvo (2014)	Estrategia, estructura, propietarios, liderazgo, organización, ambiente	Estrategia, estructura, propietarios, liderazgo, organización y ambiente	Estrategia, ambiente, estructura, liderazgo y propietarios	Estrategia, estructura, trabajo en grupo, propietarios, liderazgo, organización y ambiente
Tipos de cultura, Charles Handy	Cultura de rol	Cultura de la tarea	Cultura de rol	Cultura de rol
Tipos de cultura, Cameron y Quinn (1999, 2006)	Cultura burocrática	Cultura adhocrática, cultura racional	Cultura burocrática, cultura tipo clan	Cultura racional
Bases de poder, French y Raven (1959)	Poder burocrático	Poder del experto, poder carismático	Poder burocrático	Poder coercitivo, poder de recompensa y poder burocrático
Instrumentos de poder, Galbraith	Poder condigno,	Poder condicionado	Poder condigno	Poder condigno, poder

(2013)	poder compensatorio	Poder condigno Poder compensatorio		compensatorio
Fuentes de poder, Galbraith (2013)	Organización	Personalidad	Organización y propiedad	Organización y propiedad
Liderazgo, Bass (1990)	Transaccional	Transformacional	Transaccional	Transaccional, Transformacional limitado
Liderazgo situacional, Hersey y Blanchard (1988)		Situacional	Situacional para afrontar crisis Liderazgo paternalista*	Situacional frente a crisis y competencia

Nota: Liderazgo paternalista no pertenece a esa clasificación del cuadro, pero es parte de la cultura organizacional latinoamericana.

Fuente: Elaboración propia

Los continuos cambios del medio ambiente debido a factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos, entre otros, afectan al comportamiento de las personas y de las organizaciones. Es así que tanto la cultura como sus manifestaciones sufren transformaciones dinámicas para afrontar y superar las situaciones del entorno. Por esta razón, surgen estudios desde diversas perspectivas acerca de la cultura y variables que influye o de las que se ve influida, ya que por tratarse de un aspecto social tiene complejidades. Sin embargo, la cultura es tratada por muchos autores como un conjunto de creencias, valores y, medios que moldean el comportamiento y proceder de personas y grupos sociales. Por ende, existen diversos modelos, tipos, niveles, características y factores de cultura que son centro de investigación.

Poder y liderazgo son aspectos sociales que influyen entre sí y en la cultura, por lo que son factores muy importantes en el actuar organizacional, ya que poder como liderazgo conceptualmente son -influyentes- el primero como potencialidad o capacidad para influir sobre otros, y el segundo, como influencia para persuasión. De ahí que, por un lado, el poder se compone de bases, fuentes e instrumentos para ejercerlo, y, por otra parte, el liderazgo presenta diversos estilos que utiliza el líder para persuadir a sus seguidores y conseguir objetivos comunes. Precisamente, el ejercicio del poder en sus formas, y del liderazgo en sus estilos, hacen que las personas y los grupos en la organización tengan determinados comportamientos que terminan moldeando un tipo de cultura.

Los modelos organizacionales son investigados desde diversas visiones y alcances., por eso en este trabajo se caracterizan los modelos occidental, japonés, latinoamericano y chino, en el marco de cultura, poder y liderazgo. Los modelos de comportamiento organizacional están presentes en cada modelo, así: 1) modelo occidental: económico,

retrospectivo y, social; 2) modelo japonés: social, moral, retrospectivo y cognitivo interpretativo; 3) modelo latinoamericano: económico y social; y 4) modelo chino: económico, retrospectivo y cognitivo interpretativo.

En los niveles de cultura se identifican: 1) modelo occidental: valores; 2) modelo japonés: creencias-presunciones; 3) modelo latinoamericano: valores y artefactos; y 4) modelo chino: creencias-presunciones. En las características de la cultura organizacional predominan: 1) modelo occidental: innovación, orientación a resultados, minuciosidad y estabilidad; 2) modelo japonés: innovación, orientación a resultados, orientación a personas, orientación a equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad; 3) modelo latinoamericano: orientación a resultados de corto plazo, orientación a personas basada en capacitación y desarrollo, minuciosidad y agresividad por la existencia de empresas familiares; y 4) modelo chino: innovación, orientación a resultados y agresividad.

Desde el enfoque de factores culturales se determinan: 1) modelo occidental: estrategia, estructura, propietarios, liderazgo, organización y ambiente; 2) modelo japonés: estrategia, estructura, propietarios, liderazgo, organización y ambiente; 3) modelo latinoamericano: estrategia, ambiente, estructura, liderazgo y propietarios; y 4) modelo chino: estrategia, estructura, trabajo en grupo, propietarios, liderazgo, organización y ambiente. Considerando los tipos de cultura de Handy se presentan: 1) modelo occidental: cultura de rol; 2) modelo japonés: cultura de la tarea; 3) modelo latinoamericano: cultura de rol; y 4) modelo chino: cultura de rol.

Dentro de los tipos de cultura de Cameron y Quinn se identifican: 1) modelo occidental: cultura burocrática; 2) modelo japonés: cultura adhocrática y cultura racional; 3) modelo latinoamericano: cultura burocrática y cultura tipo clan; y modelo chino: cultura racional. Asimismo, en las bases de poder, se concentran: 1) modelo occidental: poder burocrático, 2) modelo japonés: poder del experto y poder carismático; 3) modelo latinoamericano: poder burocrático; y modelo chino: poder coercitivo, poder de recompensa y poder burocrático. En los instrumentos de poder se tienen: 1) modelo occidental: poder condigno y poder compensatorio; 2) modelo japonés: poder condicionado, poder condigno y poder compensatorio; 3) modelo latinoamericano: poder condigno; y 4) modelo chino: poder condigno y poder compensatorio.

De acuerdo al uso de las fuentes de poder se determinan: 1) modelo occidental: organización; 2) modelo japonés: personalidad; 3) modelo latinoamericano: organización y propiedad; y 4) modelo chino: organización y propiedad. Con relación al aspecto de liderazgo, subyacen: 1) modelo occidental: liderazgo transaccional; 2) modelo japonés:

liderazgo transformacional y liderazgo situacional; 3) modelo latinoamericano: liderazgo transaccional, liderazgo situacional y liderazgo paternalista; y 4) modelo chino: liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y liderazgo situacional, estos dos últimos de manera limitada por el manejo comunista del estado chino.

En fin, existen diferentes manifestaciones de cultura, poder y liderazgo dentro de cada modelo organizacional estudiado. Por un lado, el modelo occidental es muy transaccional y orientado en las metas antes que, en las personas, sin embargo, busca estabilidad del trabajador. Por otro lado, el modelo japonés es más social, busca crecimiento empresarial, pero se enfoca hacia el trabajador y la sociedad, es transformacional. Mientras que el modelo o estilo latinoamericano es una mezcla del modelo occidental y del modelo japonés que busca utilidades y en mediano grado se preocupa del lado social y de la calidad. Sin embargo, el modelo chino rompe estereotipos, es un modelo de empresa administrado por el gobierno y sometido a los objetivos estatales, subyace en el modelo japonés y occidental, aunque algunos estudios señalan que se acerca al modelo coreano.

En definitiva, se señala que cada modelo organizacional subyace en gran parte de las manifestaciones culturales de las regiones en donde se originan, y se van adaptando a los cambios del entorno. Por tanto, se presentan líneas de investigación dirigidas hacia otras culturas como la coreana, europea, africana y, actualmente se puede estratificar el estudio de acuerdo a la administración política de los estados como es el caso de Venezuela, Bolivia, Argentina, Ecuador y, Brasil que atraviesan o atravesaron la corriente del denominado siglo XXI y, de otras naciones como el caso chileno, colombiano, mexicano que están administrados por otras líneas políticas. Del mismo modo es necesario estudiar los modelos de organización con relación a otras variables como clima laboral, crisis, talento humano, innovación, estilos de dirección, perfiles de los CEOs, equidad de género, responsabilidad social y ética.

Por último, se debe analizar la incidencia que tiene la globalización, desarrollo tecnológico y, cambios de fuentes de energía en cultura, liderazgo y poder. Así como también, es importante analizar el efecto que produce el crecimiento de la misma China como potencia comercial, la conformación de nuevos grupos económicos internacionales, y la salida de Inglaterra de la Unión Europea.

### Lista de referencias

- Adeyoyin, O. (2006). Managing the Library's Corporate Culture for Organizational Efficiency, Productivity, and Enhanced Service. *Library Philosophy and Practice*, 8(2), 1-14.
- Ansari, A. (1989). Leadership styles and influence strategies: the moderating effect of organizational climate. *Advances in Industrial Organizational Psychology*, 59-65.
- Bafico, A., Quiroga, E. & Salvatierra, M. (2015). Modelos de comportamiento como marco de análisis del objetivo empresarial. *Ciencias Administrativas*(6), 69-81.
- Bass, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Cameron, S. y Quinn, E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Revised Edition ed.). San Francisco,: John Wiley & Sons, Inc.
- Careaga, C. (2014). *Perspectivas del modelo empresarial chino* (1st ed.). Barcelona-España: Editorial UOC.
- Castro, A. y Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de psicología*(82), 45-64.
- Cobb, T. (1980). Informal influence in the formal organization: Perceived sources of power among work unit peers. *The Academy of Management Journal*, 23(1), 155-161.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(39), 152 - 164.
- Coriat, B. y Weisten, O. (2011). Información, incentivos y contratos: la teoría de la firma japonesa. *Nuevas teorías de la empresa. Una revisión crítica* (M. Gitelman y T. Gabriela, Trans., p. 131-144). Buenos Aires - Argentina: Lenguaje claro Editora.
- Galbraith, K. (2013). *La Anatomía del Poder*. España: Ariel. (e. J. Aleu, Trans.).
- Galindo, P. (2002). La cultura organizacional y el desarrollo del capital humano. *Revista de la Asociación Estatal de Centros Universitarios de Relaciones Laborales y Ciencias del Trabajo*(11), 95-116.
- García, I. y Sánchez, S.-B. (2009). Relación entre estilos de liderazgo y bases de poder. *Rev Latino-am Enfermagem*, 7(3), 1-7.
- Hernández, J., Espinoza, J. y Aguilar, M. (2014, octubre 8-9-10). Cultura organizacional y el desarrollo del liderazgo en tiempos de crisis. *XIX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática* (p. 17). México DF: Ciudad universitaria.

- Herrera, M., Parra, I., Peralta, C. y Suárez, M. (2013). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso. *Tesis Psicológica*, 8(2), 30-51.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1988). Situational Leadership. In *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (pp. 169 - 201). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hitt, M. (2006). *Administración* (9th ed.). México: Pearson Educación.
- Infante, E. (2001). El poder interpersonal en las organizaciones: teoría y medición. En *Trabajos de Investigación 2000* (pp. 395-415). Sevilla: Kronos.
- Jacobs, F. (1990). Charles Handy Management Stile. *Management Revue*, 13-16.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26-51.
- Medina, I., Trasfi, M., Armenteros, M. y Reyna, G. (2015). Relación entre cultura y liderazgo: evidencias de un a institución de educación superior. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(4), 77-91.
- Meliá, L., Oliver, A. y Tomás, M. (1993). El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25(002), 139-155.
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo una relación multifacética. *Boletín de psicología*, 2(76), 53-75.
- Morelos-Gómez, J. y Fontalvo-Herrera, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M., de Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., Ferreira, M., Fimmen, C., Ickis, J. y Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(22), 29-57.
- Pantoja, M. y Rodríguez, M. (2012). Liderazgo, poder e influencia en la organización. Una relación desde las fuentes e instrumentos de poder. *Gestión y Región*(14), 131 – 147.
- Patnaik, B. (2011). Organizational culture: the key to effective leadership and work motivation. *Social Science International*, 27(1), 79-94.
- Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33(1), 8-13.

- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*. México, D.F: Oxford University Press.
- Rafferty, E. y Griffin, A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 3(15), 329-354.
- Ramió, C. y Ballart, X. (1993). Comprensión del papel que juega el poder en la toma de decisiones. In J. Pfeffer, *Lecturas de teorías de la organización* (Vol. 2, pp. 61-98). Madrid - España: Ministerio para las administraciones públicas.
- Robbins, P. y Judgey, A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13th. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, A. (1992). Poder y Políticas en las Organizaciones. *Psicología Política*(5), 99-115.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión organizacional: Elementos para su estudio* (2nd ed.). Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Russo, M., Tomei, A., Braga, A. y Moreira, A. (2012). Correlacionando tipos de cultura organizacional con estrategias de remuneración utilizando la tipología de Charles Handy. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 18(3), 651-680.
- Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & gestión*(25), 1-39.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 29-39.
- Schein, H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Toca, C. y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas (online)*, 9(17), 117-136.
- Villezca, P. (2011). El desempeño de la economía china en la reciente crisis financiera mundial: evidencia de su exitoso modelo. *Ciencia UANL*, 14(3), 248-254.
- Zuccarino, M. (2012). Modelos estadounidense-fordista y japonés-toyotista: ¿Dos formas de organización productiva contrapuestas? Un estudio de caso: trabajadores bolivianos afiliados a la Federación Obrera Local (FOL) en la primera mitad del siglo XX. *Historia Caribe*, 7(21), 197-215.