

# Cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva de la complejidad.

## Political culture, organizational culture and managerial leadership from the perspective of complexity.

José Benedito Salcedo-Peña<sup>1</sup>  
<sup>1</sup>Universidad Fermín Toro, Mérida - Venezuela  
ORCID: [0000-0001-6665-8823](https://orcid.org/0000-0001-6665-8823)

Recibido: 28 de enero de 2022.

Aceptado: 19 de abril de 2022.

Publicado: 01 de mayo de 2022.

**Resumen-** La cultura organizacional y el liderazgo gerencial se han estudiado de manera individual tratando de establecer una relación entre ambas categorías, sin embargo, en ambos casos la interacción entre estas se corresponde a elementos internos en la organización, en algunos casos se trata de identificar como un tipo de liderazgo inside en el tipo de cultura, no obstante, hay dos aspectos a considerar que se están obviando, uno es la relación recursiva y dialógica que se puede presentar en dicha relación, el otro aspecto es la influencia de una categoría externa, pero determinante como es la cultura organizacional, porque los individuos no son máquinas, por lo tanto, al entrar a la organización no se les puede pasar un interruptor para que actúen de cierta manera. En este sentido, en este artículo se busca reflexionar sobre la cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva del paradigma de la complejidad. Para alcanzar este objetivo, se hace una revisión documental de libros y artículos científicos que tratan el tema, para llegar a unas reflexiones finales.

**Palabras clave:** cultura, política, organizacional, liderazgo, paradigma complejidad.

**Abstract**—Organizational culture and managerial leadership have been studied individually trying to establish a relationship between both categories, however, in both cases the interaction between these corresponds to internal elements in the organization, in some cases it is about identifying as a type of leadership inside in the type of culture, however, there are two aspects to consider that are being ignored, one is the recursive and dialogical relationship that can occur in said relationship, the other aspect is the influence of an external category, but determinant as is the organizational culture, because individuals are not machines, therefore, when entering the organization they cannot pass a switch so that they act in a certain way. In this sense, this article seeks to reflect on political culture, organizational culture and managerial leadership from the perspective of the paradigm of complexity. To achieve this objective, a documentary review of books and scientific articles that deal with the subject is made, to arrive at some final reflections.

**Keywords:** culture, politics, organizational, leadership, complexity paradigm.

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [gerenciasiglo22@gmail.com](mailto:gerenciasiglo22@gmail.com) (José Benito Salcedo Peña).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Como citar este artículo: J. B. Salcedo-Peña, "Cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva de la complejidad", *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 10, no. 2, pp. 81-87, 2022. doi: [10.15649/2346030X.2933](https://doi.org/10.15649/2346030X.2933)

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las sociedades experimentan constantemente transformaciones, pasando de un contexto cultural tradicional, donde el desarrollo económico se fundamentó en el proceso industrial, a una nueva realidad caracterizada en el uso del conocimiento como principal insumo en los procesos de crecimiento. En este sentido, es importante acotar algunas consideraciones sobre las sociedades actuales que están compuestas por individuos diferentes unidos en pro de objetivos comunes, con renovadas formas de pensar y de sentir propias, siendo necesario para convivir con otras, compartir algunas normas de conducta colectiva, valores y costumbres que conforman lo que se llama cultura.

En este orden, es importante hacer referencia al concepto de cultura, [1], esta se relaciona con las orientaciones psicológicas de los sujetos, pero dirigida hacia los objetos sociales, va más allá de las consideraciones particulares, incluye a toda la sociedad. Por otra parte [2] se plantea que la cultura consta de patrones de conducta de los individuos, sustentado en algunos supuestos que estos dan por válidos, a través de los cuales se adaptan a su contexto y que son transmitidos de una generación a otra. También es necesario acotar que los individuos transmiten a otros sus experiencias que luego se transforman en conocimientos, lo cual incluye desde la manera como se observa el mundo, hasta el deber ser de las relaciones de poder

La cultura puede responder a dos perspectivas, una como constructora, constitutiva y creadora de la vida, así como todos los aspectos de estas, su economía, desarrollo, pero, además, se hace referencia a la existencia de varias culturas [3], por lo tanto, el mundo se conforma con gran variedad de culturas, cada uno de las cuales responde al contexto social, económico, político, geográfico. Aunado a esto, se debe agregar que los individuos no pertenecen a una sola cultura, debido al cambio de su casa temporal, el hombre ha cambiado de casa, ha pasado de la casa espacial caracterizada por el sentimiento de pertenencia a un lugar específico, a la casa temporal, donde este mismo individuo no tiene un arraigo particular; pero lo más importante desde la vista epistemológica es el surgimiento de la tercera casa, y es la del espíritu absoluto en la cual se establece un discurso mínimo compartido por muchas personas en diferentes lugares del mundo, pues la cultura hoy está atravesando la línea de diferenciación que ha existido por siglos; ese hogar temporal al cual pertenecen millones de personas en el mundo permite un acercamiento entre culturas, eso debido, [4] a un nuevo contexto social, en el cual la información es el elemento principal.

Cabe resaltar, Venezuela como país, no se encuentra aislada, dentro de un contexto cultural mundial; es decir está sumida dentro de la cultura occidental, con sus variaciones americanas producto del proceso de integración entre las costumbres y valores indígenas con los europeos, y también con los africanos. Ahora, estas costumbres, normas, valores y formas de organizar el pensamiento, no se circunscriben al aspecto meramente social, por muy amplio que este parezca; también se establecen relaciones de poder, ya que las personas se organizan de forma tal, que les permite establecer reglas para gobernarse.

Al mismo tiempo, es de señalar que, en estas reglas y valores sobre la organización del poder dentro de las sociedades, se encuentra la cultura política [5] conformada por varios aspectos observables en el comportamiento de las sociedades, como la fe en las instituciones sociales y políticas, creer en los funcionarios públicos, creencias políticas, así como las sociales. Cabe destacar que algunos de ellos, los dos primeros pueden cambiar en lapsos de tiempos más cortos, sin embargo, las últimas dos, son más estables, resistentes a los cambios. En el caso venezolano, esa cultura política [6] representa rasgos reflejo de la identidad propia manifestado en la narrativa que predomina el contexto social y político, [7] se corresponde con tres discursos presentes en su pensamiento político; el discurso mantuano, el de la Europa segunda y el salvaje. Siguiendo la idea esbozada se puede decir que, la cultura política de una población también se expresa en los aspectos característicos de la cultura organizacional de las organizaciones, sean estas públicas o privadas, determinando las formas de liderazgo presentes en estas. Respecto de esto, [2] los grupos conformantes de las organizaciones establecen patrones de comportamiento aprendidos y compartidos, utilizados para resolver problemas, además, les permite la integración a los aspectos internos y externos a dicha organización, [8] es la interiorización de esos valores y actitudes lo que conforma la cultura organizacional.

Ahora bien, se debe subrayar que, esta cultura organizacional es reflejo de una cultura mayor, que es la vivida y experimentada día a día por los individuos en su relación personal con su familia, amigos y en general todo el contexto social que le rodea. Ante tal planteamiento es imprescindible destacar lo significativo que es para las empresas u organizaciones conocer la cultura política del individuo, ya que ésta altera directamente la diligencia de éste dentro de la organización, por lo tanto, al conocer su cultura política y saber cuáles son las características que afectan el desempeño de sus funciones, se puede diseñar estrategias para guiarlos en la conquista de objetivos organizacionales.

Del esbozo anterior se desprende, la relevancia de conocer la cultura política presente en los gerentes de las empresas, ya que ésta influye en la forma de organización jerárquica y en la manera como se toman las decisiones. Por lo tanto, se puede apuntar que existe cierta relación entre esta cultura y el estilo de liderazgo asumido por los líderes. En este sentido, cabe destacar que las organizaciones venezolanas son muy susceptibles de ser influenciadas por la cultura política de su entorno, debido al alto nivel de intervencionismo del estado en los asuntos de la sociedad, y esto se puede reflejar en los estilos de liderazgos utilizados. Es importante señalar que la comprensión de esta situación es necesario hacerlo desde el paradigma de la complejidad, más allá de las relaciones causales y una representación dialéctica, se debe observar desde un punto de vista recursivo, dialógico y hologramático. En este sentido, se hizo una revisión documental de algunos textos y artículos considerados relevantes para profundizar en aspectos teóricos relacionados con las categorías de cultura política, organizacional y liderazgo gerencial, así como su comprensión a partir de la perspectiva compleja.

## II. DESARROLLO TEMÁTICO

### a. Cultura Política

El concepto de cultura política implica dos palabras que a su vez tienen su propio significado, en este sentido, en primer lugar se aborda el significado de cultura como la cantidad de formas simbólicas utilizadas por los individuos para comunicarse, divulgar sus ideas, siendo transmitidas de una generación a otra [9], por otra parte, se señala que la cultura desde una perspectiva objetiva está formada por un conjunto de objetos en los cuales hay valor realizado por el hombre y desde un punto de vista subjetivo es la actividad del hombre a través del cual se produce objetos culturales [10]. Es importante señalar, más significativo que el segmento de la sociedad donde se produce la cultura, es la conciencia de la generación de aspectos culturales [11].

En relación al término política, existen varias acepciones que van de posturas donde se indica como política solo que lo guarda relación de las acciones de los gobiernos [12], que aborda el término desde la perspectiva de participación de los ciudadanos en el contexto público, hasta concepciones más amplias, las cuales incluyen las acciones de individuos que no tienen relación con sus gobiernos. Respecto de lo señalado, se plantea que el término política significa las acciones realizadas por un actor o grupo de actores políticos que buscan alcanzar metas comunes, las cuales implican tener algún tipo de injerencia en los grupos de poder [13]. Por otra parte, se observa que el término política implica las acciones de personas o grupos de estas organizadas que intervienen en actividades de control político, en este sentido, para el caso de esta investigación se asume el criterio de política como toda actividad realizada por una o un grupo de persona con la finalidad de ejercer algún tipo de control del poder establecido [14].

Desde la perspectiva anterior se hace referencia al concepto de cultura política, según el cual el término engloba las creencias, valores, tradiciones que inciden en sus actitudes ante los hechos políticos [15]. En este sentido y tomando en cuenta los conceptos de cultura y política señalado en los párrafos anteriores, se adecua para este trabajo de investigación el concepto de cultura política, los valores, creencias, tradiciones que ejercen influencia en las acciones realizadas por un individuo o grupo de ellos, con la finalidad de influir en la estructura de poder del país.

Tipos de cultura política: Los individuos interactúan constantemente con sus pares, esto genera un intercambio constante de información, así como costumbres, creencias, incluso actitudes, las cuales son parte de su cultura política, no obstante, al momento de establecer una tipología sobre el concepto, surgen diferentes interpretaciones del resultado de esas interacciones sociales. En este sentido, para esta investigación se hace referencia a la tipología de cultura político señalado por Almond [5], para quien existen tres tipos que se describen a continuación.

En primer lugar, se indica la cultura política parroquial, caracterizada por una identidad tradicional del individuo, el cual duda de su capacidad de incidir en la toma de decisiones políticas y en las estructuras de poder, por lo tanto, su actitud es pasiva. En segundo lugar, se menciona la cultura política de súbdito, a diferencia del tipo anterior, en este tipo se ubican los ciudadanos que tienen consciencia de su contexto político, sin embargo, tienen un sentimiento de subordinación hacia el gobierno, su actitud se puede limitar a productos de dicho gobierno, no en contra del sistema. En número tres esta la cultura política participativa, estos individuos además de estar conscientes de su contexto político y del sistema, están dispuestos a participar en el proceso de toma de decisiones políticas.

### ***b. Cultura organizacional***

Los individuos que son parte de alguna organización, comparten con sus pares creencias y patrones de conductas en el devenir diario de sus actividades dentro de dicha organización, en este sentido, conforman un tipo de cultura propia de la empresa. Respecto de esto, se plantea que los individuos en su proceso de adaptación a la organización establecen una serie de suposiciones básicas, estas son compartidas y además transmitidas a los nuevos miembros a través de prácticas de socialización generando una cultura organizacional [2]. En este orden, [16] se plantean que la cultura organizacional está conformada por el conjunto de patrones de actitudes de los individuos de una organización, basados en sus creencias e ideas relacionado en sus experiencias compartidas y que son transmitidas a los que van ingresando a través del tiempo, además son exclusivas de dicha organización.

Otros autores [17] indican que la cultura organizacional tiene relación con el ambiente interno en la empresa y el carácter que sus integrantes asumen en las actividades diarias dentro de la empresa, todo ello en asociación a los valores y tradiciones compartidas. En este caso, hay elementos definitorios de la cultura organizacional como valores y tradiciones compartidas, en este orden, se puede señalar [18] que la cultura organizacional es un modelo, bajo el cual los individuos de la organizacional establecen su comportamiento, este es aprendido y transmitido a otros, concepto que coincide con algunos planteamientos de Chiavenato [19]. En este orden, se puede indicar lo siguiente, de esa cultura organizacional los valores, tradiciones, creencias que hacen única a la conducta interna de los integrantes de la empresa [20].

Tipos de cultura organizacional: La cultura organizacional no presenta un modelo absoluto [21], existen diferentes tipologías, una de ellas indica cuatro tipos [22]: clan, innovadora, burocrática y de mercado, otra [23] señala tres tipos: burocrática, innovadora y soporte, esta clasificación es parecida a la anterior, solo se obvia la cultura tipo clan. Para el caso de esta investigación se toma como referencia la siguiente clasificación, [16] tipo clan, emprendedora, burocrática y de mercado. A continuación, se describen cada uno de estos tipos de cultura organizacional.

La cultura de clan se caracteriza por un alto compromiso organizacional, cada individuo se identifica con su organización y su relación con la empresa va más allá del simple lazo laboral, favorece el trabajo en equipo y la lealtad. En relación a la cultura burocrática es característico la formalidad de los procesos en la empresa, respetar las reglas y los procedimientos está por encima de la informalidad. La cultura emprendedora es más creativa, los individuos se muestran afines a la innovación, aunque existen procesos estandarizados, hay cierta flexibilidad y rápida adaptación a los cambios. El cuarto tipo de cultura organizacional es la de mercado, en este tipo de organizaciones se muestran actitudes competitivas, estableciendo competencias por la consecución de logros personales en la organización.

### ***c. Liderazgo gerencial***

El liderazgo es un concepto estudiado profundamente, en la actualidad diferentes autores hacen referencia a varias definiciones. En este sentido, haciendo referencia a la definición de varios autores se plantea que el liderazgo tiene relación con la dirección y coordinación del trabajo de los miembros de un grupo, en función de alcanzar metas comunes [24]. Por otra parte, se considera que el liderazgo consiste en la capacidad del líder de converger los recursos de la organización en función de alcanzar objetivos organizacionales [25].

Siguiendo las ideas anteriormente expuestas es importante hacer referencia al concepto que el líder es aquel individuo capaz de influir en la conducta de los demás para alcanzar objetivos comunes, la manera de hacerlo es con entusiasmo [26]. En este sentido, el líder es el responsable de motivar a sus seguidores a participar en tareas comunes con la finalidad de alcanzar objetivos, estimulando su creatividad y capacidad de actuar [27]. Es importante acotar que las definiciones mencionadas se pueden ubicar en la perspectiva de rasgos de comportamiento de los individuos [28], por lo tanto, guarda relación con sus valores y creencias, el liderazgo debe comprenderse desde sus elementos culturales [29].

Hay diferentes factores que inciden en el desenvolvimiento de los integrantes de la organización, no obstante, es el factor humano el determinante, en este caso, el líder no solamente brinda a sus seguidores las herramientas, sino que interviene directamente en el proceso de consecución de objetivos organizacionales [30]. Siguiendo el orden anterior se debe sumar el criterio sobre el cual es el comportamiento el elemento principal del liderazgo, aunque existen rasgos, destrezas, pero es su actitud lo que determina el tipo de líder [31], por lo tanto, es el líder el responsable de generar un ambiente de compromiso y propicio para la colaboración entre los integrantes de la organización [32], desde esta perspectiva se generan las transformaciones necesarias en las personas y en la organización [33], [34].

Clasificación de Estilos de Liderazgo: Existen diferentes teorías sobre liderazgo los estilos de liderazgo, cada una de ellas trata de hacer una clasificación de estilos tomando en cuenta características conductuales de los individuos. Algunos autores fundamentan dicha tipología en dos modelos, el líder transaccional y el transformacional, el primero se preocupa más por los resultados, coordinando de manera eficiente las habilidades de los miembros de la organización, mientras el segundo, hace énfasis en la transformación del individuo en su desarrollo personal y como esto incide positivamente en la consecución de objetivos [35], el líder causa transformación en él, en los miembros de la organización y en el contexto organizacional [33].

Otras tipologías sobre el liderazgo hacen referencia al uso del poder como un elemento importante [36], en este orden se establece una tipología con tres modelos, el estilo de mando autoritario, basado en las relaciones humanas y dirección participativa [37]. El mando autoritario se caracteriza porque el gerente se preocupa principalmente por la tarea, poco le importa las relaciones con las personas que están involucradas con el proceso productivo. El estilo basado en relaciones humanas, tiene como característica que la orientación del jefe es personal y a las relaciones. Hay un tercer estilo, este es el participativo, como una de sus características esta la preocupación del jefe tanto por la tarea como por la persona, actuando en el marco de una dirección participativa.

Otra Clasificación señala que los estilos de liderazgos presentes en los gerentes venezolanos se diferencian según ciertas actitudes ante el logro de tareas o relaciones con los seguidores, sumando cinco modelos de dichas actitudes [38]. Por una parte, está la distancia de poder, esta se considera como condición que determina un estilo gerencial. Y la medida viene dada por la mucha o poca distancia de poder que existen entre los gerentes y sus subordinados. Otro aspecto es el individualismo o colectivismo, los gerentes individualistas están más cerca del estilo autoritario, debido a que las metas las fija él, la comunicación es poca abierta, la negociación es impersonal.

En este orden se hace referencia a orientación a la competencia y al logro en contraste con las relaciones personales, los gerentes se pueden caracterizar según su actitud ante la forma como asumen la consecución de los objetivos organizacionales y el predominio de estos frente a los aspectos personales de los seguidores. Seguidamente se hace referencia a la evitación o la tolerancia a la incertidumbre, tener mucha o poca evitación a la incertidumbre no es ni bueno ni malo, este estilo permite determinar que cualquiera de estos dos extremos puede ser ventajoso. Si hay mucha evitación a la incertidumbre se generan estrategias conservadoras, se evita la innovación, lo contrario ocurre si el líder asume una actitud más positiva frente a los cambios. Por último, se señala la orientación en el largo o corto plazo, los líderes gerenciales se pueden identificar con su preferencia por logros a largo o corto plazo.

#### **d. La Complejidad**

La complejidad es un paradigma que va más allá de una simple postura filosófica y epistemológica, para Morín (citado en Uribe 2009) el pensamiento complejo presenta una forma de caótica y ordenada el conocimiento, el carácter dialógico de la realidad desde la perspectiva de la complejidad hace que lo particular se pueda considerar como el todo, en un contexto donde lo lógico, también es empírico y racional [39], [40]. Desde la perspectiva compleja no hay cabida para el reduccionismo, el conocimiento de una idea parcial no implica la inexistencia de una realidad mayor, solo hay que verlo como la parte de un todo que implica una realidad mayor [41].

En este orden, se debe mencionar que la realidad del mundo no se puede explicar de manera simple, no hay una receta única, es necesario ir más allá [42], los objetos y eventos se corresponde a un principio recursivo y dialógico, sus realidades están entrelazadas con la realidad del sujeto cognoscente y viceversa, el objeto existe por sí mismo, pero el significado de su existencia depende de la percepción del sujeto [43].

El pensamiento complejo responde a una serie de principios, el principio dialógico, este es el proceso de conocimiento que relaciona ideas y principios inicialmente antagónicos [44]. Por una parte, el principio dialógico, este plantea que la realidad no puede entenderse desde una sola lógica, una sola dirección. El segundo principio es el de recursión [45], este plantea la existencia de un bucle recursivo, porque una acción tiene un resultado, pero este resultado puede transformar el elemento inicial generando un proceso recursivo.

El tercer principio es el hologramático, las partes también son el todo, en esencia el todo se compone de sus partes, pero estas por sí mismas son el todo [46]. Es importante mencionar que el paradigma de la complejidad ha presentado rechazos por las ciencias clásicas, esto debido a tres causas principales, el determinismo universal, el principio de disyunción y el de reducción [47], pero como se ha planteado en los párrafos anteriores, no se puede reducir la realidad a un orden preestablecido.

#### **e. Integración de las categorías**

La cultura política, la cultura organizacional y el liderazgo gerencial son categorías que no se han estudiado como unidad, cada una de ellas ha evolucionado epistemológicamente por caminos diferentes, aunque en algunos momentos se han entrecruzado. No obstante, algunos autores indican que para realizar un cambio en la cultura organizacional es necesario un tipo de liderazgo transformacional [48], [49]. Es por eso la propuesta de comprender las categorías cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva de la complejidad como paradigma.

En este caso el liderazgo gerencial tiene su propia lógica, sin embargo, esta es insuficiente, solo su relación con otros como la cultura política le permitirá una posición dialógica, la cultura política incide en el liderazgo gerencial debido a que los individuos transfieren a sus roles en las organizaciones los valores y normas sobre las relaciones de poder, y a su vez, el liderazgo gerencial va moldeando un tipo de conducta en los individuos que incide en la cultura política.

El principio hologramático: la parte está en el todo y el todo en la parte. Siendo el liderazgo gerencial parte de la cultura política debido a lo fundamental de las relaciones de poder entre el líder y los seguidores, este también está en el todo, por lo tanto, no se puede entender el liderazgo gerencial como un hecho aislado, este interactúa constantemente con los elementos del contexto donde se desarrolla. Ejemplo, una característica de la cultura política en Venezuela es la falta de valores [6], lo cual genera un contexto relacional de cómplices, esto cada vez abarca más espacios en la sociedad, pero, además, desde su carácter hologramático y recursivo, puede afectar el comportamiento de los trabajadores en la empresa.

En la actualidad, el tipo de cultura política del venezolano se puede catalogar según la tipología como una cultura de súbdito [12]. En cuanto al estilo de liderazgo gerencial de los gerentes en su accionar diario es un liderazgo de mando autoritario [38] y la cultura organizacional de varias empresas estudiadas se considera del tipo clan [50]. En una revisión de la cultura organizacional de tres empresas en Venezuela, una de ellas de origen Norte Americano; la Procter & Gamble, la Electricidad de Caracas de fondos privados fue vendida a una empresa Norte Americana y de Petróleos de Venezuela de propiedad del estado. En las dos primeras la cultura organizacional tiene ciertas características del tipo de cultura de clan, lo cual puede ser un indicativo de otras empresas [51], lo cual se puede observar en otros estudios donde el tipo de cultura organizacional en algunas empresas venezolanas es de clan y en la gerencia se impone un tipo de relación basado en la distancia de poder.

Es importante acotar la relación recursiva que se da en este sentido, debido a que los elementos que conforman la cultura política conllevan a un tipo de liderazgo gerencial y este a su vez refuerza el tipo de cultura, por lo tanto, la organización se debe considerar como un sistema abierto, donde concurren diferentes factores y actores en función de alcanzar objetivos; desde una perspectiva axiológica, dichos objetivos deberían ser comunes, organizacionales, sin embargo, a veces el individuo solo busca satisfacer sus metas personales, obligándolo a asumir una postura de súbdito para sobrevivir a ciertas circunstancias.

Todo esto a interpretar que la comprensión de las organizaciones actuales debe hacerse bajo una nueva visión, entendiendo estas como sistemas abiertos, complejos, donde los elementos conformantes interactúan continuamente entre sí, reforzándose mutuamente en su carácter hologramático y recursivo, por tanto, hay que tratar de comprenderlas desde un paradigma complejo y que los gerentes en su accionar diario puedan conseguir un nexo entre su percepción de la realidad y los postulados de los nuevos paradigmas filosóficos, epistemológicos, organizativos, de forma que se pueda hacer frente a la incertidumbre que envuelve a las empresas de estos tiempos.

### f. Reflexiones Finales

Las sociedades posmodernas enfrentan nuevos retos, nuevas realidades, ahora las relaciones entre los diferentes sistemas sociales son dialógicas y recursivas; en realidad siempre ha sido así, solo que ahora se observa bajo esta perspectiva. Ante tales circunstancias, se asume un criterio reflexivo sobre la comprensión de la cultura política y su relación con otras categorías presentes en la empresa, así como las acciones particulares de los individuos.

Siguiendo lo expresado, se debe señalar que observar los hechos mencionados desde el paradigma de la complejidad y entendiendo la organización como un sistema abierto aclara dudas y permite una mayor comprensión de estos, lo cual es difícil lograr a partir de otros paradigmas, porque la relación entre las sub categorías se entiende en su carácter recursivo, dialógico, hologramática; debido a que los valores culturales son reflejo de una realidad y cuando se habla de valores políticos, estos reflejan su realidad en cuanto a la relación de poder entre los individuos que la conforman, en sus hogares, grupo de amigos, en las organizaciones donde hace vida, entre estas el trabajo.

A continuación, se presenta una visualización donde se trata de expresar y representar el hecho señalado, allí se observa la complejidad de las relaciones entre las diferentes instancias de interacción humana, donde algunos elementos son parte del todo, pero también del ser individual, por el individuo como tal es un ser biopsicosocial, por eso, solo desde una perspectiva compleja se puede comprender su actuar en las organizaciones y como esto es reflejo de lo que él es en sociedad.



Figura 1: Una visión sistémica de la cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial, en las organizaciones complejas. Fuente: Elaboración propia.

En estas circunstancias, es importante mencionar que los valores políticos inciden en los valores organizacionales, pero también en otros elementos de la cultura organizacional como la adaptación a los sistemas, la estabilidad, y cada uno de estos también lo hace hacia los valores

de la sociedad, no solo se plantea una relación lineal, sino que se presenta una correspondencia dialógica y recursiva. En la visualización se trata de expresar y representar el hecho señalado, allí se observa la complejidad de las relaciones entre las diferentes instancias de interacción humana, donde algunos elementos son parte del todo, pero también del ser individual, por el individuo como tal es un ser biopsicosocial, por eso, solo desde una perspectiva compleja se puede comprender su actuar en las organizaciones y como esto es reflejo de lo que él es en sociedad.

Ante nuevas realidades sociales, se generan nuevos enfoques paradigmáticos que tratan de explicar y adaptar los sistemas a esquemas organizativos que los hagan viables, es por ello que los gerentes deben asumir un liderazgo capaz de comprender esta realidad, asumir la complejidad como un paradigma que le permitirá comprender la empresa en todo su contexto, tanto interno como externo y donde ellos son los principales responsables de coordinar la integración de todos los elementos actuantes.

### III. REFERENCIAS

- [1] J. Eufrazio, «La cultura y la política en la cultura política,» Nueva Antropología, vol. XXX, n° 86, pp. 101-116, 2017. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/159/15954569006.pdf>.
- [2] E. Sheim, Cultura organizacional y liderazgo, San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- [3] S. Wright, «La politización de la cultura. Constructores de otredad. Una introducción a la antropofagia social y cultural,» Antropofagia, pp. 128-141, 2004.
- [4] M. LaFuente, y G. Genatios, «¿Sociedad del conocimiento o conocimiento de la información?,» Comunicación, Centro Gumilla, n° 133, 2006.
- [5] G. Almond, «El estudio de la cultura política,» Revista de Ciencias Políticas, vol. 10, n° 02, pp. 77-89, 2019. Disponible: <http://tallerdeletras.uc.cl/index.php/rep/article/view/6694>.
- [6] C. Guzmán, «La cultura política del venezolano. Un acercamiento diacrónico a los estudios de la cultura e identidades políticas en Venezuela,» Revista Comunicación, Centro Gumilla, vol. 2do semestre, n° 130, pp. 60-75, 2005.
- [7] M. Briceño, El Laberinto de los tres minotauros., Caracas: Monte Ávila Editores, 2014.
- [8] A. Pérez, R. Naranjo, y Y. Roque, «La cultura organizacional, algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos,» Tecnología en Marcha, vol. 22, n° 3, pp. 56-64, 2009. Disponible: [http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_marcha/article/view/86/85](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/86/85).
- [9] C. Geertz, La interpretación de las culturas., España: Gedisa, S.A., 2003.
- [10] A. Hajar, y P. Chávez, Diccionario filosófico, México: Limusa, 2006.
- [11] J. Vargas, «Cambios en la cultura política y su impacto en el aprendizaje para las transformaciones institucionales,» Fermentun. Revista venezolana de sociología y antropología., vol. 39, n° 14, pp. 69-99, 2004. Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70503906>.
- [12] J. Peschard, Cultura democrática, México: Instituto Nacional Electoral, 2016.
- [13] O. Espinoza, «Reflexiones sobre los conceptos de política, políticas públicas y política educacional,» Análisis de políticas educativas, pp. 1-13, 2009. Disponible: <https://www.edalyc.org/articulo.oa?id=275019727008>.
- [14] W. Jiménez, «El concepto de política y sus implicaciones en la ética pública: reflexiones a partir de Carl Schmitt y Norbert Lechner,» CLAD Reforma y democracia , vol. 5, n° 53, pp. 215-238, 2012. Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533685008>.
- [15] O. Calderón, Cultura política: breve glosario para su enseñanza y aprendizaje., Pueblo y educación, 2014.
- [16] D. Hellriegel, y J. Slocum, Comportamiento organizacional., México: Thomson , 2009.
- [17] A. Thompson, J. Gamble, M. Peteraf, y J. Strickland III, Administración estratégica. Teoría y casos., México: McGraw Hill Interamericana, 2012.
- [18] H. Koontz, H. Weihrich, y M. Cannice, Administración, una perspectiva global y empresarial, México: McGraw Hill Interamericana, 2012.
- [19] I. Chiavenato, Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones, México: McGraw Hill, 2011.
- [20] D. Ramón, C. Sarmiento, B. Parra, y J. Arce, Diseño de la cultura organizacional para la estrategia de negocios, Guayaquil, Ecuador: Cámara Ecuatoriana del Libro, 2017.
- [21] J. Vesga, M. García-Rubiano, E. Quiroz, E. Castaño, M. Aguilar, V. Andrade, M. Gómez, C. Forero-Aponte, y J. Ángel, Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional, Colombia: Universidad Católica de Colombia, 2020.
- [22] G. Amoros, P. Castaño, C. Liñan, y M. Rosell, Tipos de cultura organizacional y síndrome de burnout, Perú: Universidad ESAN , 2019.
- [23] R. Fuchs, y C. Torres, «Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional,» Journal of business, vol. 4, n° 1, pp. 41-60, 2012. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6763265>.
- [24] R. Hughes, R. Ginnett, y G. Curphy, Liderazgo, como aprovechar las lecciones de la experiencia, México: McGraw Hill Interamericana, 2007.
- [25] St. Robbins y T. Judge, Comportamiento organizacional, México: Pearson Educación , 2009.
- [26] J. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México: McGraw Hill , 2011.
- [27] B. Serrano, y A. Portalanza, «Influencia del liderazgo en el clima organizacional,» Suma de negocios, vol. 11, n° 11, 2014. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6).
- [28] I. Sánchez, Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis, Colombia: Editorial Universidad del Valle, 2009.
- [29] F. Contreras, «Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación,» Revista internacional de investigación psicológica, vol. 1, n° 2, pp. 64-72, 2008. Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008>.
- [30] A. Roza-Sánchez, A. Flórez y C. Gutiérrez, «Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica,» Aibi Revista de investigación, administración e ingeniería , vol. 7, n° 2, pp. 62-67, 2019. Disponible: DOI: <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>.
- [31] E. Maya, J. Aldana y J. Isea, «Liderazgo directivo y educación de calidad,» Revista interdisciplinaria de humanidades, educación, ciencia y tecnología, vol. 5, n° 9, pp. 114-129, 2019. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>.
- [32] F. Sepúlveda y C. Aparicio Molina, «Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región de Bio-Bio Chile,» Revista de investigación educativa, vol. 37, n° 2, pp. 487-503, 2019. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.329861>.
- [33] O. Rojas, A. Vivas, K. Mota Suarez y J. Quiñonez, «El Liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista,» Sophia, n° 28, pp. 237-262, 2020. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>.

- [34] T. Torcatt, «Liderazgo gerencia y desempeño laboral en docentes del Estado Nueva Esparta, Venezuela.» Revista de la facultad de ciencias económicas y sociales , vol. 16, n° 2, pp. 42-53, 2020.
- [35] O. Vélez Bernal, J. Beltrán, J. López Giraldo y F. Arias, «Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación,» Revista de Ciencias Sociales, vol. 25, n° 2, pp. 51-72, 2019. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025992>.
- [36] H. Koontz, H. Wehrich y M. Cannice, Administración, una perspectiva global, España: McGraw Hill Interamericana, 2017.
- [37] J. Veciana, Función directiva, Barcelona: Alfaomega, 2002.
- [38] L. Sanabria, Coaching para la optimización del liderazgo en los Consejos Comunales, Mérida, Venezuela: Universidad Fermín Toro, 2012.
- [39] E. Morín, El método 3, España: Cátedra , 2006.
- [40] J. Uribe, «El pensamiento complejo de Edgar Morín. Una posible solución a nuestro acontecer político, social y económico,» Espacio Público, vol. 12, n° 26, pp. 229-242, 2009. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/676/67612145012.pdf>.
- [41] G. Ugas, La complejidad, un modo de pensar, Venezuela: Ugas, 2006.
- [42] L. Salazar, «El paradigma de la complejidad en la investigación social,» Educere, vol. 8, n° 24, pp. 24-27, 2014. Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35602404>.
- [43] M. De Almeida, Para comprender la complejidad, Hermosillo, México: Multiversidad mundo real Edgar Morín, 2008.
- [44] C. Reynoso, Edgar Morín y la complejidad. Elementos para una crítica, Buenos aires: Grupo Atropocaos, 2007.
- [45] A. Estrada, «Los principios de la complejidad y sus aportes al proceso de enseñanza,» Ensayo, vol. 28, n° 109, pp. 1012-1032, 2020. Disponible: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362020002801893>.
- [46] E. Morin, Introducción al pensamiento complejo, Barcelona: Gedisa, 2008.
- [47] E. Morin, «Complejidad restringida, complejidad general,» Sostenible?, vol. 9, n° 9, pp. 23-49, 2007.
- [48] V. Chung y J. Espinoza, «Efectos mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo organizacional y la gestión del conocimiento,» Tzhocoen, vol. 12, n° 3, pp. 360-370, 2020. Disponible: <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1333>.
- [49] T. Torres, Liderazgo y cultura organizacional en profesionales de salud de la clínica San José Cusco, Cusco: Universidad César Vallejo, 2020.
- [50] A. Salazar, Estilo de la cultura organizacional según Cámero y Quinn; Caso de una empresa del sector asegurador venezolano, Caracas: Universidad Andrés Bello, 2008.
- [51] F. Vallenilla, «Cultura organizacional y posmodernidad, una aproximación al caso Venezuela,» Negotium, vol. 1, n° 3, pp. 16-39, 2006. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78201303>.