

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LA CULTURA DE LAS
PYMES EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

BRAYAN SPILVER GONZALEZ VALDES

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI, 2018

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LA CULTURA DE LAS
PYMES EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

BRAYAN SPILVER GONZALEZ VALDES

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Administrador de empresas en modalidad de monografía.

Directora de Trabajo de Grado:

LAURA SALAS ARBELÁEZ

PROFESORA OCASIONAL

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI, 2018

Nota de aceptación:

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, __ de noviembre de 2018

DEDICATORIAS

Este trabajo se lo quiero dedicar principalmente a mis padres, quienes me han enseñado a luchar siempre por mis sueños y de la forma correcta. Gracias a ellos y su apoyo soy quien soy el día de hoy y nunca serán suficientes las palabras para agradecerles lo que han hecho por mí a lo largo de toda mi vida. Ellos son los únicos que saben todo mi esfuerzo y dedicación durante estos años de estudio y siempre me han brindado sus palabras de ánimo y aliento; ellos son mi motivación para esforzarme cada día por ser una mejor versión de mí mismo.

En segundo lugar a mis hermanos, que aunque son mucho menores que yo, buscan la forma de ayudarme y hacerme saber que no estoy solo y que puedo contar con ellos en el momento que los necesite, sin importar que no entiendan mucho sobre las cosas a las que tenemos que enfrentarnos como adultos.

También me gustaría dedicarle este trabajo a toda mi familia, los cuales aun viviendo muy lejos, han estado muy pendientes de todo este proceso y me envían todo el apoyo que se puede brindar desde la distancia. Sin duda, no hubiera podido lograr nada de lo que realizado hasta este momento si no fuera por cada una de estas personas.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerle primeramente a Dios por darme la oportunidad de lograr uno de los más anhelados sueños de mi vida y por ser Él quien guía mi vida y la de mi familia todos los días.

A mis padres por brindarme todo el amor y el apoyo incondicional de la forma que lo han hecho, por formarme como un ser humano con principios y valores y motivarme siempre a creer en mí mismo y mis capacidades.

A la Universidad del Valle por abrirme sus puertas y permitirme formarme como un profesional de excelencia durante estos años llenos de desafíos y aprendizajes. Al grupo de Investigación Humanismo y Gestión dirigido por la profesora Mónica García Solarte, por ayudarme a plasmar mi pasión por la investigación en este trabajo y proporcionarme todas las herramientas y apoyo necesario para cumplir este reto.

A la profesora Laura Salas, quien gracias a su paciencia, experiencia y conocimientos me brindó toda la ayuda, confianza y apoyo necesario para cumplir esta meta.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO 1: EL PROBLEMA.....	13
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	15
1.5 METODOLOGÍA	16
CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL	24
2.1 MARCO TEÓRICO	24
2.1.1 Definiciones de Cultura Organizacional.....	24
2.1.2 Elementos de la cultura organizacional	27
2.1.3 Características de la cultura organizacional	30
2.1.4 Modelo de diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional	33
2.1.5 Los cuatro tipos principales de cultura	36
2.1.6 Modelo de Zapata y Rodríguez	46
2.1.7 Modelo de Denison.....	51
2.1.8 Definiciones de Liderazgo Organizacional	57
2.1.9 Teorías de liderazgo.....	60
2.1.10 Modelo de Liderazgo de Reforzamiento Contingente.....	73
2.1.11 Modelo de Liderazgo de Rango Total.....	82
2.2 MARCO LEGAL Y CONTEXTUAL	85
2.2.1 Clasificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.....	86
2.2.2 Contexto de las organizaciones de Santiago de Cali	88
2.3 ESTADO DEL ARTE	97
CAPÍTULO 3: RESULTADOS.....	104
3.1 Resultados demográficos	104
3.2 Resultados descriptivos de cultura organizacional	110
3.3 Cultura organizacional	111

3.4 Resultados por cultura.....	116
3.5 Liderazgo.....	119
3.6 Liderazgo transformacional y transaccional.....	124
4. CONCLUSIONES.....	128
5. BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXOS	141
ANEXO A: CUESTIONARIO	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades sugeridas en cada etapa del Proceso de Transformación. ...	81
Tabla 2. Clasificación de empresas	87
Tabla 3. Sector en el que opera la empresa	106
Tabla 4. Información descriptiva de las empresas	110
Tabla 5. Conceptos y secciones.	111
Tabla 6. Hallazgos relacionados con la Cultura Clan.....	112
Tabla 7. Hallazgos relacionados con la Cultura Adhocrática..	113
Tabla 8. Hallazgos relacionados con la Cultura de Mercado	114
Tabla 9. Hallazgos relacionados con la Cultura Jerárquica	115
Tabla 10. Hallazgos relacionados con todos los tipos de cultura.....	117
Tabla 11. Hallazgos relacionados con el tipo de cultura y resultados demográficos	118
Tabla 12. Estilos de liderazgo y sus respectivos factores.....	120
Tabla 13. Factores de liderazgo y sus enunciados	120
Tabla 14. Resultados obtenidos por factor de liderazgo	122
Tabla 15. Hallazgos relacionados con el estilo de liderazgo y resultados demográficos.	124
Tabla 16. Resultados Cruzados.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuatro tipos principales de cultura.....	38
Figura 2. Marco de referencia para estudio de la cultura organizacional y la efectividad.....	53
Figura 3. Distribución de la muestra estudiada (en %)	90
Figura 4. Utilización de la Capacidad Instalada (Promedio de las Pymes industriales).....	91
Figura 5. Principales problemas en las pymes pertenecientes al sector de la industria de Santiago de Cali.	93
Figura 6. Principales problemas en las pymes pertenecientes al sector del comercio de Santiago de Cali.	95
Figura 7. Principales problemas en las pymes pertenecientes al sector del comercio de Santiago de Cali	97
Figura 8. Tamaño de la empresa	104
Figura 9. Naturaleza de la empresa.....	105
Figura 10. Género de los gerentes	107
Figura 11. Junta directiva en las empresas estudiadas.	109
Figura 12. Hallazgos relacionados con todos los tipos de cultura.....	117

RESUMEN

Con el paso de los años, diversos autores afirman cada vez más que existe una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional; llegando al punto de probar dicha influencia en diversas investigaciones. El objetivo de este trabajo es identificar si estos acontecimientos suceden de forma similar en el contexto colombiano, específicamente en las Pymes de Santiago de Cali.

Para llevar a cabo este trabajo se utilizó un cuestionario adaptado por el grupo de investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle, para recolectar la información relacionada con lo que perciben los gerentes sobre el estilo de liderazgo que practican y el tipo de cultura que tiene la organización. Al analizar estos resultados se pudo concluir que no existe influencia significativa entre estos dos elementos dentro del contexto organizacional de las Pymes de Santiago de Cali.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional y el liderazgo se han convertido en dos elementos esenciales en el análisis del comportamiento de las personas dentro de las empresas. El estudio de estos temas ha permitido generar muchas respuestas para diversas incógnitas que se han venido presentando dentro del día a día en el desarrollo de las tareas y actividades dentro de la organización. Diversos autores han mencionado que el liderazgo presenta una influencia directa sobre la cultura organizacional, entre los que se destacan Yildirim y Birinci (2013), Bradigan y Hartel (2013) y Rocha y Ekstedt (2016), quienes coinciden en que estos dos elementos se relacionan de forma considerable y pueden hasta generar efecto en el desempeño organizacional.

De acuerdo a lo anterior, este trabajo se desarrolla con el objetivo de identificar la influencia que se podría presentar entre el liderazgo organizacional y la cultura organizacional presente en las Pymes de Santiago de Cali. Para llevar a cabo este objetivo se definieron los estilos de liderazgo a estudiar transaccional y transformacional de acuerdo con autores como Lussier y Achua (2010) Bass y Riggio (2006) y los tipos de cultura clan, adhocrática de mercado y jerárquica, como los exponen Cameron y Quinn (2011). Gracias al proyecto desarrollado por el grupo de investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle, se adaptó cuestionario con el que se utilizó encuestó a los gerentes de 354 Pymes de Cali, para conocer cuál es el estilo de liderazgo con el que más se identifica y el tipo de cultura que posee la compañía.

Con el análisis de estos resultados se pudo apreciar que, en el contexto de las Pymes de Santiago de Cali, la influencia del liderazgo organizacional no se evidenció de la misma forma en la que ocurre en Norteamérica y algunos países europeos, los cuales son los que han adelantado estudios sobre estos temas y han podido encontrar las relaciones existentes entre estos dos elementos.

El presente trabajo inicia con la definición del problema que se va a estudiar, los objetivos planteados y la metodología que se utilizará para llevar a cabo dichos objetivos. Más adelante, se mencionan los principales exponentes teóricos sobre los tipos de cultura organizacional y estilos de liderazgo mencionados anteriormente que serán objeto de este estudio y se expondrán las investigaciones realizadas sobre estos temas y sus hallazgos. Después, se muestran los resultados de la investigación aplicada a las Pymes de Santiago de Cali y se exponen las conclusiones basadas en esos hallazgos. Finalmente, se mencionan las limitaciones encontradas en el presente trabajo y se generan algunas recomendaciones para próximas investigaciones sobre estos temas.

CAPITULO 1: EL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Dentro del estudio de las organizaciones, la cultura y el liderazgo son temas que están tomando cada vez más relevancia en el análisis y determinación del impacto que estos generan dentro de la dinámica empresarial, teniendo en cuenta los resultados organizacionales y el desempeño de las personas dentro de la compañía.

La cultura organizacional es un tema que ha permitido obtener muchas respuestas frente a diversos problemas que se presentan dentro de las organizaciones. Adicionalmente, los gerentes se preguntan constantemente sobre el impacto que esta genera sobre la innovación, toma de decisiones, manejo de conflictos, entre otros.

Al conocer de la naturaleza de la cultura de las organizaciones, se puede comprender con más claridad cuáles son las dinámicas existentes entre los miembros de la compañía, especialmente en aspectos relacionados con la interpretación que les dan a los acontecimientos que ocurren dentro de la empresa (Cruz, 2001).

Por otro lado, el liderazgo se ha comprendido como un proceso de influencia, en donde intervienen una serie de factores y el líder tiene como objetivo alcanzar una meta; por lo tanto, guía a las personas que hacen parte de su grupo de trabajo en el desarrollo de diversas actividades que les permitan alcanzarla. Teniendo en cuenta esta información, se reconoce la importancia que tiene para las empresas la comprensión del impacto que genera el liderazgo organizacional en el comportamiento de las personas, y así mismo, en el desempeño de la compañía.

Como lo afirman Yıldırım y Birinci (2013), Meng (2014) y Lukman (2015), es evidente que existe una relación de influencia entre liderazgo organizacional y la cultura de una empresa; estos autores argumentan que el liderazgo organizacional contribuye a moldear la cultura de una compañía y que esta dicha cultura sirve de mediadora entre las metas que comparten las directivas de una empresa y el desempeño de los colaboradores. Además, en los resultados de otros estudios se ha llegado a demostrar que estos elementos son determinantes en el éxito de las organizaciones Bradigan y Hartel (2013) y Jati, Hassan, Harman, Jabar y Majid (2015).

En Colombia existe un crecimiento y desarrollo sorprendente de las Pymes en la actualidad; sin embargo, son muy pocos los estudios que se han llevado a cabo sobre la dinámica de estas organizaciones. En la ciudad de Cali más del 90% de las empresas existentes en la ciudad de Cali son Pymes (Domínguez, 2016), por lo que se determina que es fundamental realizar este estudio en estas compañías, con el objetivo de identificar el impacto existente entre el liderazgo organizacional y la cultura de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la necesidad de realizar un estudio que facilite el análisis de la relación que se pueda presentar entre la cultura y el liderazgo organizacional, de tal modo que se identifiquen los factores que generan un impacto en el comportamiento de los integrantes de la organización, lo que puede afectar de forma directa el desempeño de estas personas, y así mismo, los resultados organizacionales durante un determinado periodo de tiempo.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye el liderazgo organizacional en la cultura que poseen las organizaciones Pymes de la ciudad de Cali?

1.3. OBJETIVOS

General

Identificar la influencia del liderazgo organizacional en la cultura de las Pymes en la ciudad de Santiago de Cali.

Específicos

- Analizar el impacto del liderazgo organizacional sobre la cultura clan.
- Estudiar el efecto del liderazgo organizacional sobre la cultura adhocrática.
- Examinar la influencia del liderazgo organizacional sobre la cultura de mercado.
- Determinar el impacto del liderazgo organizacional sobre la cultura jerárquica.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Este documento permitirá realizar una aproximación a los estudios del liderazgo y la cultura organizacional, enfocado a las Pymes; de esta forma, se expondrán aspectos importantes para el desarrollo de una adecuada cultura organizacional dentro de estas organizaciones, al analizar el impacto que puede generar un determinado estilo de liderazgo sobre la cultura de la compañía, se expondrán factores o actitudes de los líderes que pueden ser influyentes en el comportamiento de los colaboradores y así mismo generan impacto sobre su desempeño dentro de la empresa.

Considerando que es función de las directivas de la organización identificar las habilidades y capacidades que son requeridas para llevar a cabo las labores de la compañía de la mejor forma posible, este trabajo contribuirá al mejoramiento de la

toma de decisiones referente al desarrollo de actividades que busquen estimular un liderazgo efectivo, diseñar planes de contratación acordes a las necesidades de la compañía y crear programas de manejo de cultura que contribuyan el mejoramiento del desempeño de las personas dentro de la organización.

El desarrollar un estudio de esta índole permitiría demostrar la importancia de un adecuado manejo de la cultura organizacional dentro de las compañías. Además, también se evidenciaría el impacto que podría tener un determinado estilo de liderazgo dentro de las actividades y comportamientos de las personas que hacen parte de una organización. Por último, dentro de este trabajo se pretende demostrar si el liderazgo organizacional y la cultura de una compañía pueden ser factores de éxito en las pymes colombianas.

1.5. METODOLOGÍA

Enfoque de investigación

El tipo de metodología que se va a emplear en el presente trabajo es cuantitativo, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) el enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos y el orden de estos debe ser riguroso. Se parte de una idea, se construyen preguntas de las que surgen las hipótesis y se desarrollan las variables, se crea un plan que permita probarlas, se miden las variables seleccionadas en un contexto determinado, se procede a analizar las mediciones que se han obtenido y se establecen las conclusiones con base en los hallazgos encontrados.

Entre las características que exponen los autores sobre este enfoque, se destacan las siguientes:

- La persona que realiza la investigación plantea un problema delimitado y específico, las preguntas creadas se basan sobre cuestiones concretas.
- Después de que se plantea el problema de estudio, se procede a revisar la literatura existente sobre el tema y se construye un marco teórico (el que guiará el estudio) y se derivan ciertas hipótesis.

Más adelante, dichas hipótesis se prueban por medio de los diseños de investigación adecuados (empleando procedimientos estandarizados y aceptados por la comunidad científica); si los resultados obtenidos apoyan la hipótesis, se añade evidencia a favor de esta, en caso de que no sea así, estas se descartan en busca de otras explicaciones más acertadas y nuevas hipótesis.

Si en algún punto no existe ningún apoyo a ninguna de las hipótesis, se puede llegar hasta a descartar la teoría.

- Este tipo de enfoque trata de ser lo más objetivo posible, los fenómenos que se están estudiando no deben ser afectados por el investigador, por lo que se debe evitar que el estudio se vea comprometido por sus creencias, temores, deseos y tendencias propias o ajenas. (Unrau, Grinnell y Williams, 2005).
- Cuando se realizan estudios cuantitativos, se trata de buscar una explicación razonable a los fenómenos investigados y predecirlos; por lo que uno de los principales objetivos es la construcción y demostración de teorías.
- Los datos producto de la investigación, al ser sometidos a procesos rigurosos de estudio, poseen los estándares adecuados de validez y confiabilidad, por lo que las conclusiones que se deriven contribuirán a la generación de conocimiento.
- Se emplea la lógica o razonamiento deductivo, que inicia con la teoría y de aquí se derivan expresiones lógicas que se denominan hipótesis que el investigador podrá someter a prueba.

Tipo de investigación.

Explicativa.

Como lo afirman Hernández, Fernández y Baptista (2010), estos estudios no solo describen los conceptos, fenómenos o las relaciones que existen entre los conceptos; sino que tienen como objetivo explicar por qué ocurren ciertos fenómenos físicos y sociales y en qué condiciones se manifiesta o la relación entre dos más variables.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que los estudios explicativos son más estructurados que los que tienen otros alcances (ya sea exploratorio, de descripción y correlación o asociación); por otro lado, ese tipo de investigación proporciona un sentido de entendimiento acerca del fenómeno que se está estudiando.

Fuentes

- **Primarias:** como lo afirman Ander-Egg (1995) y Hernández et al. (2010) las fuentes primarias proporcionan datos a la investigación de primera mano, ya que incluyen documentos e información que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Entre ellas se destacan antologías, artículos, monografías, testimonios de expertos, documentales, foros y páginas en internet, etcétera.

Para efectos de este trabajo se utilizarán como fuentes primarias la información suministrada por los gerentes de las Pymes

- **Secundarias:** tal y como lo afirma Ander-Egg (1995) estas son las fuentes que son datos que ya han sido publicados y que han sido recopilado por

otros; lo que quiere decir que, todos los datos tomados de otros documentos que son incorporados a la investigación, hacen parte de una fuente secundaria. Dentro de este trabajo se utilizarán, como fuentes secundarias, libros, artículos y documentos de la organización.

Población - Muestra

Para el cálculo de la muestra se realiza un muestreo aleatorio simple. Según (Hernández *et al.*, 2014) (Casal & Mateu, 2003) este método consiste en extraer todos los elementos al azar de una lista. Tamayo (2001), argumenta que este tipo de muestreo es un método de selección de n unidades, que son extraídas de una población homogénea que tiene un tamaño N , por lo que cada una de las muestras tiene la misma posibilidad de ser escogida.

Como población se seleccionó el número total de Pymes con personas jurídica y natural, matriculadas y renovadas en el 2015 y 2016 en la Cámara de Comercio de Cali¹,

La muestra se calculó con una población (N) de 7068 Pymes, un nivel de confianza del 95% ($Z=1,96$), un margen de error del 5% (e), y una probabilidad de éxito (p) y fracaso (q) de 0,5. Para el cálculo se utilizó la siguiente ecuación:

$$n = \frac{\sigma^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + \sigma^2 * p * q} = \frac{6788,1072}{17,6675 + 0,9604} = \frac{6788,1072}{18,6279} = 354$$

De acuerdo con el resultado, la muestra (n) es de 354 Pymes.

¹ Los datos se encuentran actualizados hasta el mes de abril de 2015.

Técnicas de recolección

Cuestionario

Tal y como lo afirman Hernández et al. (2010), este es el método más utilizado para recolectar datos, el cual consiste en una serie de preguntas que están relacionadas con una o más variables que se desean medir. Además, este debe de tener gran congruencia con el problema que se ha planteado y las hipótesis.

Los autores también mencionan que los cuestionarios tienen dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las primeras tienen opciones o categorías en las que se agruparon anteriormente las respuestas que se desean obtener. Esto quiere decir que, se muestran unas posibles respuestas a los participantes, quienes deben limitarse a estas. Dichas respuestas pueden ser dicotómicas (existen dos posibles respuestas) o con múltiples opciones de respuesta.

Por otro lado, las preguntas abiertas no delimitan las alternativas que los participantes pueden elegir como respuestas; esto puede ocasionarse porque la cantidad de categorías de respuestas es muy alta o porque esta puede variar de una población a otra. Como se observa en el Anexo 1, el cuestionario que se empleó para este trabajo incluyó preguntas abiertas y cerradas.

Variables

Hernández et al. (2010) definen una variable como una propiedad que tiene la capacidad de fluctuar y que dicha variación se puede observar y medir; por ejemplo, el género, el atractivo físico, la religión, la religión y la motivación hacia el trabajo se pueden considerar variables.

Este concepto puede aplicarse a seres vivos, objetos y hasta fenómenos, los cuales pueden adquirir un valor determinado frente a una variable en cuestión. Teniendo en cuenta lo anterior, la inteligencia podía ser un ejemplo de variable, porque se podrían clasificar a las personas de acuerdo con su inteligencia y no todas las personas quedarían en el mismo nivel.

Para el desarrollo de este trabajo se tendrán las siguientes variables:

- **Género:** en esta investigación género se midió por ser hombre o mujer. Para ello hombre tiene un valor de 0 y mujer de 1.
- **Antigüedad:** es una variable continua numérica y es expresada en años.
- **Existencia de Junta Directiva:** esta variable solo tiene dos formas de respuesta, sí o no.
- **Estudios Superiores:** existen solo dos alternativas dentro de esta variable: “Tiene estudios superiores” o “No tiene estudios superiores”
- **Cultura organizacional:** en esta investigación, la cultura organizacional se divide en cuatro categorías: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica. Para determinar el tipo de cultura que se establece en la organización se dio una calificación de 1 a 100 a cuatro preguntas y se calcula el promedio.
- **Estilo de liderazgo:** el estilo de liderazgo se divide en: transformacional, transaccional y Laissez Faire. En esta investigación la variable se calculará a partir del promedio de los 7 factores asociados a cada uno de estos estilos de liderazgo.

- **Tamaño de la empresa:** esta variable se organiza dependiendo de la cantidad de empleados, teniendo en cuenta las características establecidas en la Ley 590 del año 2000 (ver Marco Contextual).

Dentro de las formas en las que se medirán las variables se escogió la escala de medición de Likert. Desarrollada por Rensis Likert en 1932, todavía es un método bastante popular en la actualidad. Hernández et al. (2010) mencionan que este método es un conjunto de ítems que se presentan como afirmaciones o juicios; en los que se solicita la reacción de sus participantes.

Lo anterior quiere decir que, se presentan todas las afirmaciones y se le solicita a cada uno de los participantes que extreme su reacción respecto a cada afirmación; por lo que se generan varias categorías y la de un extremo puede hacer referencia a “Totalmente de acuerdo” mientras que la categoría del extremo opuesto se refiere a “Totalmente en desacuerdo”, por lo que el sujeto selecciona la categoría que más se acerca a su percepción u opinión y con base en ese resultado se puede establecer una puntuación a cada afirmación y se obtiene una puntuación total, ya sea sumando o promediando las puntuaciones globales obtenidas (dependiendo del objeto de la medición). Respecto a dichas afirmaciones, estas deben expresar solo una relación lógica y además se recomienda que no excedan las 20 palabras.

En lo que respecta a este trabajo, el cuestionario desarrollado se divide en tres partes (ver Anexo 1): la primera se refiere a los datos descriptivos (en la que se incluyen preguntas como la edad de la empresa, cantidad de trabajadores y el género de los gerentes). La segunda parte se enfoca en la cultura organizacional, la cual se dividió en 4 secciones y en cada una de ellas se presentaban 4 enunciados; en los que cada uno hace referencia a un tipo específico de cultura organizacional (clan, adhocrática, mercado y jerárquica). Se le solicitó a los entrevistados que en cada sección dividieran 100 puntos, dando más puntuación a

los enunciados con los que más se identificaran con las características de su empresa.

La última parte del cuestionario se enfocó en el liderazgo organizacional, para esta parte se desarrollaron 15 afirmaciones, en las que cada una de ellas hacía referencia a un factor clave en el estilo de liderazgo transaccional o transformacional (Recompensa contingente, Gestión por excepción, Influencia idealizada, Motivación Inspiracional, Simulación intelectual y Consideración individualizada) (ver Anexo 1), en cada una de estas afirmaciones el gerente debía de señalar en la escala de Likert (1 a 7) que tan de acuerdo estaba con cada uno de dichas afirmaciones (donde 1 es total desacuerdo y 7 total acuerdo).

CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Para llegar a comprender adecuadamente el significado de la cultura y el liderazgo organizacional, es necesario exponer diversas definiciones sobre dichos términos, teniendo en cuenta el enfoque de varios autores, lo que permitirá tener una visión más completa y facilitará el análisis. Por otro lado, también es necesario explicar otros conceptos relacionados, que se van a utilizar a lo largo de este trabajo.

2.1.1 Definiciones de Cultura Organizacional

Según Cameron y Quinn (2011) los dos fundamentos principales de la cultura organizacional, desde las disciplinas son la sociología (debido a que las organizaciones tienen culturas) y la antropología (dado a que, las organizaciones son culturas). De acuerdo con diversas revisiones sobre la literatura y estudios existentes relacionados con la cultura organizacional, la mayoría de los escritores afirman que el concepto hace referencia a los valores, presunciones, expectativas y definiciones que llegan a caracterizar tanto a la organización, como a sus miembros.

Además, los autores describen la cultura organizacional como “el pegamento social que une a la organización” (Cameron & Quinn, 2006, p.18). Por otro lado, ellos también aseguran que hay una fuerte relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la empresa. Según ellos, un ingrediente clave para el éxito (o el fracaso) de las organizaciones es la cultura que posee cada una, ellos la definen como un elemento no tan tangible ni tan evidente dentro de la empresa, pero con una gran potencia e impacto dentro de la misma.

Incluso aseveran que el éxito de las grandes empresas no se debe en su mayoría a las fuerzas que pueden ejercer sobre el mercado o su posicionamiento

competitivo; para ellos, la visión y las creencias que son compartidas dentro de la organización tienen un impacto significativo sobre el desempeño de la misma. Sería difícil imaginar que exista una empresa altamente exitosa como Disney, General Electric, Sony, Coca-Cola, entre otras, que no posean una cultura organizacional que las distinga y que sea fácil de identificar (Cameron y Quinn, 2011).

Estos autores también sostienen que en la cultura de una empresa se ven reflejados los valores, los estilos de liderazgo que predominan en la organización, el lenguaje, los símbolos, las rutinas, los procedimientos a seguir y lo que dentro de ella se consideran como definiciones de éxito. Estas características permiten que cada empresa pueda tener formas únicas de realizar sus actividades. Es decir, dentro de una sola compañía, pueden existir niveles jerárquicos, departamentos funcionales y hasta equipos que tengan una cultura única y exclusiva para ellos (Cameron y Quinn, 2011).

De acuerdo con lo anterior, para Schein (2010) también existen las denominadas subculturas, él argumenta que en muchas organizaciones cada departamento puede desarrollar una subcultura determinada, tomando como base la materia de su enseñanza y la investigación. Por ejemplo, en los bancos puede existir una subcultura acorde a todas las funciones y actividades relacionadas con los créditos y otra distinta enfocada a la función de inversión.

Schein (2010) afirma que la cultura de un grupo puede ser definida por un patrón de suposiciones básicas, que son compartidas y aprendidas por todos los integrantes, las cuales les han permitido solucionar problemas de adaptación (tanto internos como externos) y han demostrado resultados favorables durante un periodo considerable de tiempo, hasta llegar al punto de que se consideran válidas. Además, estas suposiciones son impartidas a los nuevos miembros del grupo, afirmando que éstas definen las correctas formas de percibir, pensar y sentir; en relación con los diversos problemas que se puedan presentar.

El autor también afirma que la fuerza y estabilidad de la cultura de cada organización varían de acuerdo a la duración y la intensidad emocional que tenga su historia, las cuales son tenidas en cuenta desde el momento en que la empresa fue fundada (Schein, 2010).

Para Zapata y Rodríguez (2008) la cultura organizacional se puede observar como un instrumento cultural que permite realizar ciertas funciones a través de ella, por ejemplo, la motivación y la integración. Por medio de esta, los dirigentes pueden llegar a modificar o imponer ciertos elementos dentro de ella para poder llevar la organización hacia el estado deseado.

Según Hofstede (2010) existe una diferencia entre la cultura (por ejemplo, la nacional) y la cultura organizacional; él afirma que la cultura organizacional es un fenómeno único, debido a que, las organizaciones son sistemas sociales con una naturaleza diferente a una nación o un lugar en específico, por la razón de que las personas que la integran bien pueden ser parte de diferentes naciones, en las cuales se tienen diversas culturas. En este orden de ideas, la cultura de una organización puede estar compuesta por las formas de pensar, sentir y actuar de un conjunto de personas que pertenecen a diferentes culturas.

Chiavenato (2009) por su parte también expone cierta diferencia entre estos dos términos, la cultura en sí, está compuesta por una serie de valores, costumbres, tradiciones, objetivos y códigos de conducta, los cuales son transmitidos generacionalmente por medio de los procesos de educación y socialización. Por lo tanto, la cultura influye y condiciona de una forma directa la forma en que se comunican e interactúan las personas.

Sin embargo, Chiavenato (2009) afirma que la cultura de una organización representa la forma en que interactúan sus empleados, las actitudes que predominan entre ellos, las concepciones básicas que son aceptadas y todas las características que son consideradas relevantes dentro de sus interacciones. En este sentido, la cultura tiene diversas variables (religión, educación, idioma, valores,

normas, creencias, etc.) que afectan directamente el comportamiento de los individuos y grupos de trabajo en la organización, su motivación, productividad, compromiso y ética.

Como lo afirman Anderson, Ones, Kepir, y Viswesvaran (2001) la cultura organizacional está compuesta por un conjunto de actitudes, valores y prácticas; los cuales son afines entre sí y permiten caracterizar una organización en particular y a los miembros que hacen parte de ella. Además de esto, Tylor (1891) también afirma que la cultura organizacional incluye los conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbre y todas las demás características, capacidades y hábitos que pueden ser adquiridos por el hombre al ser miembro de una sociedad. Por otro lado, Ouchi (1981) asegura que la cultura organizacional está compuesta por una serie de símbolos, ceremonias y mitos que permiten que a los integrantes de la organización se les comuniquen los valores y creencias que están más arraigados dentro de la compañía.

Teniendo en cuenta la anterior, también es importante resaltar que estos patrones (tanto implícitos como explícitos) que hacen parte de la cultura, se adquieren y transmiten por medio de símbolos. La esencia de la cultura está compuesta por ideales que se han mantenido por medio de la tradición y han sido históricamente obtenidos y seleccionados (Kroeber y Kluckhohn, 1952).

2.1.2 Elementos de la cultura organizacional

Algo que cabe destacar, es que la cultura organizacional no es algo palpable y que la única forma de poder observarla y comprenderla adecuadamente es por medio de sus efectos y consecuencias (Chiavenato, 2009). En este orden de ideas, Chiavenato (2009) asegura que la cultura organizacional es similar a un iceberg, dado que, en la parte superior de este, están todos los elementos visibles. En el

caso de las organizaciones, estos elementos visibles serían los aspectos superficiales de la organización.

Por lo general, estos elementos son físicos y concretos, como los edificios, la infraestructura de las instalaciones, los colores, las oficinas y los materiales de trabajo; la tecnología empleada, las descripciones de los cargos, entre otros.

Por otro lado, en la parte inferior se encuentran todos los aspectos invisibles y que no se pueden palpar, pero se pueden percibir. Aquí están todas las manifestaciones psicológicas y sociológicas que componen la cultura de la organización.

Con esta comparación, Chiavenato (2009) expone que, al igual que un iceberg, la cultura organizacional posee diferentes grados de profundidad y arraigo; eso quiere decir que, a medida que el grado de profundidad sea mayor (haciendo referencia a los elementos que son invisibles dentro de la cultura organizacional), mayor va a ser la dificultad para cambiar dicho elemento.

Además, Schein (2010) también afirma que la cultura se puede analizar desde diferentes niveles y cada nivel representa un grado diferente en que la cultura es visible para las personas, de este modo, dichos niveles están organizados desde las manifestaciones que son palpables y fáciles de observar, hasta los elementos de la cultura que están profundamente arraigados a esta, los cuales pueden llegar a ser reproducidos de forma inconsciente y hacen parte de la esencia de la cultura.

De acuerdo con el autor, existen 3 niveles de cultura (Schein, 2010).

1. Artefactos: en este nivel se pueden organizar todos los aspectos y elementos que son fáciles de identificar y percibir; sin embargo, son difíciles de descifrar. De este grupo hacen parte la arquitectura del entorno físico, el lenguaje, la tecnología, formas de vestir, creaciones artísticas, ceremonias, demostraciones emocionales, mitos y relatos sobre la organización, entre otros.

Aquí también se encuentra el clima del grupo, el cual es producto de algunos de los supuestos subyacentes de la cultura; en este sentido, el clima se puede definir como

una manifestación de la cultura del grupo u organización. Lo que caracteriza estos elementos es que son muy fáciles de observar y definir, sin embargo, es muy complejo describir el significado que tienen los artefactos para el grupo, debido a que las personas tienden a interpretar estos elementos con base en sus propios sentimientos y reacciones.

Para que se pueda hacer un reconocimiento e interpretación adecuados del significado que estos artefactos tienen para los miembros, es necesario convivir con el grupo por un determinado periodo de tiempo.

2. Creencias y valores adoptados: todos los valores y creencias que hacen parte de un grupo, son al final, los valores y creencias de alguien. Esto quiere decir que, hay ciertos individuos que tienen una influencia directa sobre el grupo, lo que llega a condicionar la forma de actuar y responder de dicho grupo frente a un determinado problema.

Cuando el líder convence al grupo de actuar de una determinada forma, la instrucción funciona adecuadamente y el grupo tiene una percepción positiva de los resultados; las creencias del grupo pasan por un proceso de transformación, en el cual, dichas creencias y comportamientos se convierten en supuestos compartidos.

Cuando estas creencias adquieren confiabilidad y se convierten en supuestos compartidos, los miembros del grupo comienzan a olvidar las ideas que tenían en un principio, de las cuales no estaban seguros; y adoptan las nuevas creencias que ahora comienzan a aceptarse como válidas.

3. Los supuestos básicos subyacentes: este punto hace referencia a todas las creencias y valores que son tomados por concedidos y a su vez determinan el comportamiento, la percepción y los sentimientos de los integrantes del grupo frente a una situación en particular.

Después de que las creencias adquieren la confiabilidad que se describió en el punto anterior y se empiezan a sostener de una forma fuerte dentro del grupo, se puede llegar al punto de que cualquier comportamiento que sea basado en otra creencia o supuesto diferente al existente, se considere inconcebible.

2.1.3 Características de la cultura organizacional

Según Luthans (2011), cuando una persona ingresa a una organización, ella trae un conjunto de creencias, valores y costumbres que ha adquirido a lo largo de su vida. Sin embargo, esto no es suficiente para que el individuo se desempeñe de una forma satisfactoria dentro de la empresa. Es necesario que esta persona aprenda la forma en que la compañía realiza sus actividades, con el fin de que pueda adaptarse a la cultura de la organización.

La cultura organizacional posee determinadas características importantes, entre las cuales están:

- 1. Regularidad de los comportamientos observados:** esta característica representa la forma en la que interactúan los miembros de la organización. Entre ellas están un lenguaje común, terminología propia y todos los rituales relacionados a las conductas de los mismos.
- 2. Normas:** son todas las pautas que se establecen para un adecuado comportamiento de las personas, entre ellas están políticas de trabajo, reglas y pautas sobre cómo se deben de hacer las cosas.
- 3. Valores dominantes:** hace referencia a todos los principios que hacen parte de la organización y se espera que los miembros de la misma los adopten y compartan.

4. **Filosofía:** representa las políticas que sirven para identificar las creencias sobre el trato que deben de recibir las personas que interactúan en la organización (tanto los miembros, como los clientes).
5. **Reglas:** guías que son establecidas dentro de la organización y que se refieren a la forma en la que deben de comportarse los miembros de la misma. Para que las personas que ingresan a la compañía sean aceptadas dentro del grupo, es necesario que las aprendan y las acaten.
6. **Clima organizacional:** este punto hace alusión a la sensación que transmite el local, la forma en que los miembros de la organización interactúan entre sí, con los clientes, proveedores, entre otros.

Por otro lado, Schein (2010) argumenta que la cultura está compuesta y debe ser analizada teniendo en cuenta una serie de eventos y fuerzas subyacentes, los cuales son:

- **Regularidades del comportamiento observado cuando los miembros interactúan entre sí:** aquí se observan elementos como el lenguaje usado, la evolución de las costumbres y tradiciones y los rituales empleados.
- **Normas del grupo:** representan todas las normas y valores que son adoptados y evolucionan en los grupos de trabajo. Un ejemplo sería la norma particular de “un día de trabajo justo por un día de pago justo”, desarrollada entre los trabajadores de la sala de cableado en los estudios de Hawthorne.
- **Valores definidos:** hace referencia a los principios y valores que son anunciados por la compañía y que el grupo asegura estar tratando de cumplir. Como ejemplos están la calidad del producto o el liderazgo de precios.

- **Filosofía formal:** son todas las políticas y principios que son establecidos de forma general en la organización y que tienen como objetivo guiar las acciones del grupo hacia los clientes, accionistas, entre otros.
- **Reglas del juego:** estas reglas no están escritas, pero son adoptadas implícitamente por los miembros para que se obtengan buenas relaciones y resultados en la organización. Estas reglas las deben seguir los nuevos integrantes del grupo para que pueda ser aceptado dentro de este.
- **Clima:** se define como las sensaciones que transmite la disposición física del grupo y la forma en la que los miembros de la organización interactúan entre ellos mismos, con los clientes y otras personas externas a la empresa.
- **Habilidades de los miembros:** son las competencias especiales que son expuestas por los miembros en diversas actividades, como el cumplimiento de las tareas y la habilidad de hacer que ciertas cosas se transmitan de generación a generación, sin necesidad de que estas estén escritas.
- **Los hábitos de pensamiento, modelos mentales, y/o paradigmas lingüísticos:** se refiere a los marcos cognitivos que sirven para orientar las percepciones, pensamientos y el lenguaje que son utilizados por los miembros del grupo y que son enseñados a los nuevos a lo largo del proceso de socialización temprana.
- **Significados compartidos:** son todas las concepciones que crean los integrantes del grupo a medida que interactúan entre ellos mismos.
- **Integración de los símbolos:** significan la manera en que los grupos se desarrollan para caracterizarse, estos pueden o no ser apreciados de una forma consciente; sin embargo, estos están incorporados en las

edificaciones, el diseño de las oficinas y demás artefactos materiales del grupo. En este nivel se ven reflejados la respuesta emocional y estética de los integrantes, contrastada con la respuesta cognitiva o evaluativa.

- **Rituales y celebraciones formales:** se refiere a las formas en las que un grupo determinado celebra eventos importantes, tales como una promoción o la finalización de proyectos clave.

2.1.4 Modelo de diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional

Este modelo, diseñado por Cameron y Quinn es uno de los instrumentos con más usos para la evaluación de la cultura organizacional. Se ha utilizado en muchos sectores de la industria, como el de la salud, organizaciones religiosas, colegios, bibliotecas, universidades, entre otros; y se ha representado en diversos países, como Argentina, Canadá, China, Dubái, la Unión Europea, Francia, Alemania, Gran Bretaña, América Latina, Países Bajos, Qatar, Rusia, Senegal, Singapur, Eslovenia, Sudáfrica, América del Sur, Corea del Sur, España, Estados Unidos, etc. (Cameron y Quinn, 2011).

Según Cameron y Quinn (2011) el propósito del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI, por sus siglas en inglés) es evaluar seis dimensiones que son consideradas claves dentro de la cultura de cada organización. Con el estudio y calificación de estas dimensiones, se procede a crear un perfil de la cultura organizacional, de esta forma, es más fácil identificar los aspectos claves que requieren un cambio en la cultura de la empresa para garantizar que la compañía llegue al estado deseado (incremento en la productividad, mayor eficiencia, mejor gestión de los recursos, entre otros).

Las seis dimensiones claves son las siguientes (K. Cameron & Quinn, 2006):

1. **Características dominantes:** este apartado trata de determinar las características que predominan en la relación de los miembros de la organización y sus objetivos principales, por ejemplo, si se incentivan las relaciones personales, la obtención de los resultados o el seguimiento de las reglas.
2. **Liderazgo Organizacional:** esta sección trata de descubrir cuáles son las características del líder del grupo, departamento u organización que se está estudiando; si este está enfocado al desarrollo de los miembros, la innovación o la eficiencia. Los autores han confirmado que, entre más congruente sea el estilo de liderazgo con la cultura organizacional dominante, más éxito pueden los líderes de la compañía, unidades o departamentos que gestionan.
3. **Gestión de empleados:** este punto se enfoca en la gestión humana, trata de describir si el estilo predominante es el que estimula el trabajo en equipo, la toma de riesgo individual, la competitividad o la estabilidad en las relaciones. Los autores también afirman que la gestión humana es clave para promover el cambio en la cultura de la organización, con el fin de que esta gestión sea más estratégica, inclusiva y racional.
4. **Valores compartidos:** esta parte ayuda a identificar qué elemento es el que le permite a la organización mantener unida, como lo es la confianza y la lealtad; el compromiso con la innovación y el desarrollo; el énfasis en las metas o las reglas y políticas formales.
5. **Énfasis estratégico:** hace referencia al enfoque que tiene la organización respecto al plan de acción que considera más adecuado para cumplir sus objetivos. Entre ellos están: el desarrollo humano, la adquisición de nuevos recursos para innovar, las acciones competitivas o la eficiencia y el control.
6. **Criterios de éxito:** es necesario saber que cada organización puede tener diferentes aspectos para medir el éxito y considerar que la empresa va por el camino correcto. Este apartado analiza si la base del éxito de la compañía o

grupo a analizar está basada en el desarrollo de los recursos humanos, la innovación, la competitividad o la eficiencia.

La forma de realizar la evaluación es la siguiente: cada dimensión consta de cuatro opciones, la persona que realiza la evaluación debe darle una puntuación mayor a la alternativa que más se asemeje a su organización o grupo. Los autores le asignaron a cada dimensión 100 puntos (aunque este valor se puede cambiar), los cuales se deben de dividir en cada una de las 4 alterativas. Por ejemplo, si la alternativa A es la que más se asemeja a la compañía, la B y C son similares; mientras que la D es la más alejada, la persona podría puntuarlas de 55, 20, 20 y 5 respectivamente (Cameron y Quinn, 2011).

Por otro lado, cada alternativa tiene dos espacios para rellenar, uno tiene el título de “ahora” y otro el de “preferido”. Esto quiere decir que, la persona debe colocar en “ahora”, la puntuación que cree debería tener la organización o grupo actualmente; y en la casilla de “preferido”, calificar la compañía teniendo en cuenta cuál sería la puntuación ideal para que la empresa tenga un éxito inminente (Cameron y Quinn, 2011).

A los resultados obtenidos, se les realiza una serie de cálculos aritméticos, que consisten en sumar todos los puntajes obtenidos en cada una de las alternativas (A, B, C y D) y dividirlos entre 6, esto quiere decir, que se suman los puntajes de las alternativas de A de todas las dimensiones y el resultado se divide entre 6; lo mismo se realiza con las alternativas B, C y D. Esto se hace en las dos opciones (“ahora” y “preferido”) de forma separada.

Cada una de las alternativas (A, B, C y D) hace referencia a un tipo de cultura específico, el cual determina la forma de actuar de los miembros de la organización, sus prioridades y cuáles son los elementos que se tienen en cuenta para medir su eficiencia y éxito.

Cabe resaltar que, como se mencionó anteriormente, los autores consideran que hay una gran relación entre el desempeño o la eficiencia de la organización y la

cultura organizacional (Cameron y Quinn, 2011). Los tipos de cultura se mencionarán a continuación.

2.1.5 Los cuatro tipos principales de cultura

Los autores aseguran que la cultura organizacional permite definir cuatro características esenciales de la organización, que son: los valores básicos, las suposiciones, las interpretaciones y los enfoques. Es de esperarse que otras características de la empresa puedan reflejar uno de los cuatro tipos de cultura. (Cameron y Quinn, 2011).

Dado que el concepto de cultura organizacional es tan amplio e inclusivo, cabe resaltar que en este modelo no se incluyen todos los factores que pueden influir en el diagnóstico y evaluación de la cultura corporativa; sin embargo, se incluyen los factores que los autores consideran más relevantes para el análisis del mismo (Cameron y Quinn, 2006).

De acuerdo con Cameron y Quinn (2011) el Modelo de Valores en Competencia (o Competing Values Framework, como lo indica su nombre en inglés) estaba enfocado a determinar la eficiencia de la organización. Campbell, Brownas, Peterson, y Dunnette (1974) crearon una lista con 39 indicadores que buscaban responder preguntas como: ¿Cuáles son los principales criterios para determinar si una compañía es eficaz? ¿Qué factores clave definen la eficacia de una empresa? ¿Cuándo la gente juzga a una organización por ser eficaz, qué indicadores tienen en mente? Estos indicadores tenían como objetivo representar un conjunto de todas las formas posibles para medir la efectividad de una compañía.

Estos indicadores se sometieron a una serie de análisis estadísticos y resultaron dos dimensiones principales que se organizaron en 4 grupos. Una de estas dimensiones permite diferenciar los criterios de eficacia que tienen un énfasis en la flexibilidad y el dinamismo en sus procesos; esto se puede apreciar en las

organizaciones que están constantemente expuestas al cambio y tienen que adaptarse a los requerimientos del entorno, como es el caso de empresas como Google o Nike. Por otro lado, ciertas compañías son efectivas si manejan criterios relacionados con la estabilidad, el mecanicismo y la predicción que se puede realizar sobre sus acciones, esto ocurre en las universidades, organizaciones estatales y grandes conglomerados, como la empresa Boeing.

La otra dimensión tiene en cuenta los criterios de efectividad que están encaminados a una orientación interna, integración y unidad; o basándose en criterios que están enfocados a una orientación externa, diferenciación y rivalidad. Esto quiere decir que ciertas compañías son percibidas como efectivas si sus características internas son armoniosas; por ejemplo, las empresas IBM y Hewlett-Packard han sido reconocidas con el paso de los años por su forma de hacer las cosas. Otras organizaciones se consideran eficaces si tienen un enfoque dirigido a interactuar o realizar prácticas competitivas que están por fuera de sus límites. Compañías como Toyota y Honda son reconocidas por "pensar globalmente, pero actuar localmente".

Al juntarse estas dos dimensiones se crean cuatro cuadrantes, cada uno de ellos está representando un conjunto diferente de indicadores de la efectividad organizacional. Cabe resaltar que estos indicadores muestran lo que las personas valoran sobre el desempeño de la empresa, definiendo lo que es considerado correcto y apropiado.

En conclusión, estos cuatro grupos son los diferentes estilos de cultura que puede tener una organización y sirven para definir los cuatro grandes criterios sobre los que se juzgan a las compañías, estos valores pueden observarse como supuestos o competidores. Cada valor destaca un elemento central que es totalmente lo contrario del valor que está al lado (estabilidad y flexibilidad; interno y externo). Como se observa en la figura 1.

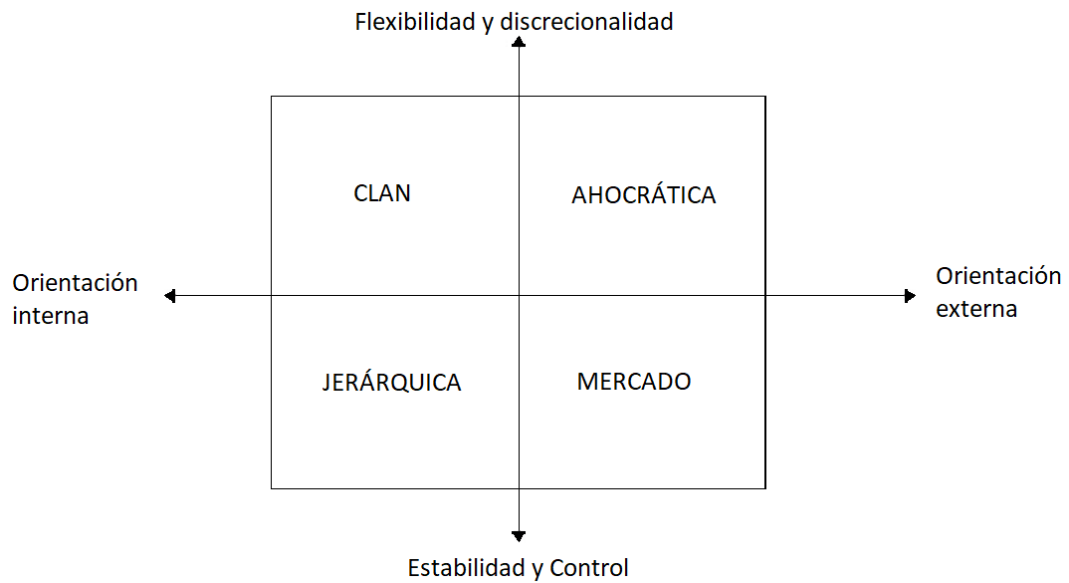


Figura 1. Cuatro tipos principales de cultura.

Fuente: Cameron, K., & Quinn, R. E. (2006).

Como se aprecia en la imagen, las dimensiones también pueden generar cuadrantes que son opuestos o que compiten entre ellos si se hace un cruce diagonal. Esto se puede apreciar, por ejemplo, en la dimensión del cuadrante superior izquierdo se identifican valores relacionados con las relaciones externas, mientras que en el cuadrante que está ubicado en la parte inferior izquierda hay un énfasis especial en los valores internos de control (relaciones internas).

Cada cuadrante recibió una etiqueta que permite distinguirlos entre sí, resaltando las características más notables: el cuadrante del clan está ubicado en la parte superior izquierda, el de adhocracia en la superior derecha, el jerárquico en la inferior izquierda y el de mercado en la parte inferior derecha. Cabe resaltar que los nombres para cada cuadrante fueron seleccionados mediante la revisión de literatura académica que permite relacionar la asociación que se ha realizado de los valores organizacionales con las formas de organización, con el paso del tiempo.

Además, se descubre que estos cuadrantes coinciden de forma exacta con las principales formas de organización que fueron desarrolladas en la ciencia organizacional, también se halla una coincidencia con las teorías que son claves en el éxito de la gestión de la compañía, los enfoques de calidad, los estilos de liderazgo y las habilidades de gestión.

Cultura Clan

De acuerdo con Cameron y Quinn (2011) este tipo de cultura no es nueva en países como Estados Unidos, aquí se puede resaltar la teoría de McGregor (1960). Sin embargo, las empresas japonesas fueron las que tuvieron grandes éxitos después de Segunda Guerra Mundial, esto permite comprender la importancia de que en una organización los integrantes compartan valores, creencias y metas similares.

Algo que caracteriza la cultura clan es la similitud existente entre esta y la familia. Lo que define este tipo de cultura son los valores compartidos, cohesión, participación y el concepto de “nosotros” que tienen los integrantes de la compañía. A diferencia de los demás tipos de cultura, aquí no existen extensas reglas y normas de comportamiento, o un intenso enfoque en la competitividad. Más bien, prevalecen los conceptos de trabajo en equipo, programas que incentivan la participación de los miembros de la compañía y un alto compromiso por parte de los mismos.

En la cultura clan se cree que el entorno se puede gestionar de una mejor manera por medio de aspectos relacionados con el trabajo en equipo, desarrollo de los colaboradores, un ambiente de trabajo humano y uno de los objetivos más importantes es capacitar a los empleados de la empresa, contribuyendo a su colaboración dentro de la compañía, su compromiso y lealtad.

Un caso específico de la cultura clan es el de Pixar, una de las razones del éxito de la compañía es que su forma de trabajo es diferente a la de las demás. A diferencia de otras empresas que se centran en aspectos como buscar personajes con gran

talento, Pixar además tiene una cultura muy unida, en la cual los colaboradores trabajan juntos de verdad, aprenden entre ellos y tratan de mejorar con cada entrega que realizan. Por ejemplo, los contratos con la compañía son a largo plazo y no sobre un proyecto en particular (Taylor y LaBarre, 2008).

Las organizaciones que tienen este estilo de cultura se pueden describir como un lugar agradable para laborar, donde las personas trabajan como una “familia” y comparten entre sí; el compromiso con la organización es grande y los líderes de la compañía pueden llegar a ser considerados como mentores y hasta padres. Los objetivos a largo plazo de la empresa son el desarrollo individual con alta cohesión y la moral; se tiene muy en cuenta el clima interno dentro de la compañía y hay una especial preocupación por el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

Por lo tanto, cuando se estudia este tipo de cultura y se contrasta con las seis dimensiones expuestas anteriormente, se pueden obtener los siguientes resultados:

- 1. Características dominantes:** en este caso la organización se puede describir como una gran familia y un lugar en donde sus integrantes comparten mucho entre sí.
- 2. Liderazgo organizacional:** en la mayoría de los casos, el liderazgo en este tipo de compañías se ve reflejado en aspectos como la tutoría, la enseñanza o la facilitación.
- 3. Gestión de empleados:** la organización es reconocida por apoyar e incentivar el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
- 4. Valores compartidos:** los valores más importantes son la lealtad, la confianza mutua y el trabajo en equipo.
- 5. Énfasis estratégico:** la compañía tiene un especial énfasis en el desarrollo humano. Dicho énfasis se ve representado en la alta confianza que se deposita en los colaboradores, la apertura y la participación.
- 6. Criterios de éxito:** principalmente son el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los colaboradores de la organización.

Cultura adhocrática

Cameron y Quinn (2011) sostienen que este tipo de organización surgió con la transición de la era de la industria a la era de la información. En este estilo se tiene la creencia que las iniciativas innovadoras y pioneras son las que conducen a las organizaciones al éxito. Actualmente, muchas empresas están orientadas al desarrollo de productos y servicios; en este sentido, una de las principales tareas de la dirección es fomentar el espíritu empresarial, la creatividad y la innovación.

La raíz de la palabra adhocracia es *ad hoc* lo que implica algo temporal, especializado y dinámico. Una de las características de la cultura adhocrática es que se pueden formar grupos con un objetivo en común y estos pueden reconfigurarse y adaptarse rápidamente a medida que las circunstancias cambien. En la adhocracia se fomentan la flexibilidad, la creatividad y la incertidumbre.

Las compañías que tienen este tipo de cultura son especialmente las aeroespaciales, de desarrollo de software, consultoría y cine. En el caso de estas organizaciones, no existen relaciones de poder o autoridad centralizada, sino que todo depende del problema que se presente y el grupo de trabajo.

Estas empresas tienen un énfasis en la individualidad, aceptación de riesgos y una alta anticipación del futuro; además de que los miembros de este tipo de culturas tienen que involucrarse constantemente con diversas áreas de la organización, como producción, I+D, etc.

Cabe resaltar que, estas organizaciones tienen diferentes situaciones que les hacen crear un enfoque o forma de trabajo adecuada para cada circunstancia. Por ejemplo, las firmas de consultoría pueden manejar cada uno de sus clientes como proyectos, en los que se reúnen un grupo de personas con el objetivo de realizar diversas tareas. Cuando se presta el servicio en su totalidad, el grupo se disuelve y la estructura que se había creado para dicho proyecto se desintegra.

Un ejemplo que puede representar claramente la cultura adhocrática es la historia de la misión espacial Apolo 13, aquí se podía observar claramente que el liderazgo

de la misión cambiaba con cierta regularidad y los miembros del equipo también; un problema determinado podía requerir una gestión y organización diferente a la que ya estaba establecida, por esa razón, el equipo debía adaptarse con gran facilidad a cualquier cambio que pudiera ser impuesto por el ambiente.

En este sentido, se puede apreciar que es común que las empresas con un estilo de cultura adhocrática no tengan un organigrama definido, dado los constantes cambios que se podrían presentar; el espacio físico puede ser temporal, así como los roles. Este tipo de cultura se caracteriza por un lugar de trabajo dinámico, empresarial y creativo; el liderazgo está enfocado al riesgo y la innovación. El compromiso con la experimentación y la innovación son los que mantienen unida a la organización y su énfasis a largo plazo es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos.

De acuerdo con las seis dimensiones claves de la cultura, una organización adhocrática posee las siguientes características.

1. **Características dominantes:** la organización se puede considerar como un lugar muy dinámico y emprendedor. En la compañía sus integrantes están dispuestos a luchar por sus ideas y asumir los riesgos que consideren necesarios.
2. **Liderazgo organizacional:** en este caso el liderazgo está enfocado a estimular la asunción de riesgos, la innovación y el espíritu empresarial.
3. **Gestión de empleados:** generalmente se promueven la iniciativa de los colaboradores, la innovación y la toma de riesgos.
4. **Valores compartidos:** son importantes el compromiso con la innovación y el cambio continuo.
5. **Énfasis estratégico:** se destacan la adquisición de nuevos recursos y la creación de diferentes retos o desafíos. Además, la compañía aprecia la búsqueda de nuevas alternativas basadas en la creatividad.
6. **Criterios de éxito:** la creación y desarrollo de productos nuevos e innovadores.

Cultura jerárquica

Según Cameron y Quinn (2011) este tipo de cultura está basada en el trabajo sociológico de Max Weber, quien desarrolló su investigación en las organizaciones gubernamentales de Europa en la década de los 90. Teniendo en cuenta que uno de los principales problemas de la época era la producción de bienes y servicios para la sociedad, Weber (1947) desarrolló 7 características que se han reconocido como los atributos clásicos de la burocracia: las reglas, la especialización, la meritocracia, la jerarquía, la propiedad separada, la impersonalidad y la rendición de cuentas.

Estas características permitieron que una gran cantidad de organizaciones tuvieran cierta estabilidad y eficiencia. Por otro lado, el entorno en esa época era muy estable, se consideraba que las claves para el éxito de las compañías eran: una correcta coordinación e integración de tareas, tener a los trabajadores y sus puestos de trabajo bajo control, líneas claras de toma de decisiones y autoridad, alta estandarización y mecanismos de control y rendición de cuentas.

De acuerdo con los autores, las organizaciones que son compatibles con este tipo de cultura son las que se caracterizan por ser lugares que tienen una estructura de trabajo determinada, en donde las preocupaciones a largo plazo son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia. El establecimiento de normas y políticas formales permiten que la organización se mantenga unida.

Claros ejemplos de las organizaciones que tienen este tipo de cultura podrían ser McDonald's, grandes corporaciones como Ford Motor Company y agencias del gobierno como el Departamento de Justicia de Estados Unidos. Dentro de estas organizaciones se puede evidenciar un gran número de estándares para realizar la mayoría de procedimientos y una amplia gama de niveles jerárquicos.

Las organizaciones con este tipo de cultura poseen las siguientes características en las dimensiones claves de cultura:

1. **Características dominantes:** la estructura de estas organizaciones es muy jerarquizada y con un alto nivel de formalidad; esto se ve reflejado en la cantidad de normas y procedimientos que están preestablecidos para realizar alguna actividad.
2. **Liderazgo organizacional:** el liderazgo que se presenta en este tipo de empresas se especializa en la coordinación o la eficiencia de funcionamiento.
3. **Gestión de empleados:** comúnmente, la compañía promueve seguridad y estabilidad en el empleo, destacando la estabilidad y la poca incertidumbre.
4. **Valores compartidos:** el respeto y acatamiento de normas, políticas formales y el cumplimiento de la jerarquía son muy importantes.
5. **Énfasis estratégico:** en la empresa se recalca la permanencia y la estabilidad; además de la eficiencia y el control.
6. **Criterios de éxito:** las compañías con una cultura jerárquica se miden principalmente por su eficiencia. En este caso, una adecuada programación de la producción y los costos bajos son aspectos de suma importancia.

Cultura de Mercado (o de competencia)

Con base en lo expuesto por Cameron y Quinn (2011), esta forma de cultura se volvió muy popular en los años 60 gracias a los trabajos de Oliver Williamson (1975), Bill Ouchi (1981), y sus colegas. Esta cultura se refiere a las organizaciones que se centran en la competitividad y la productividad; mediante las transacciones que se realizan con agentes externos, como lo son proveedores, clientes, contratistas, sindicatos y entidades reguladoras. Estas empresas tienen como finalidad generar ventaja competitiva mediante una adecuada gestión de las relaciones externas.

Para lograr estos objetivos, las organizaciones tienen un enfoque especial en el posicionamiento y el control externo. Las compañías tienen la percepción de que el entorno es un lugar hostil, en el que todos los participantes tienen diferentes objetivos y la empresa se esfuerza por ser cada vez más productiva, lo cual beneficia su posicionamiento. Las preocupaciones a largo plazo son las acciones

competitivas, alcanzar las metas propuestas y lo que mantiene unida a la compañía en este tipo de cultura es el énfasis en ganar.

Este tipo de organizaciones creen que tener un propósito claro e implementar estrategias agresivas son factores claves para que la empresa logre la productividad y rentabilidad deseada. Un ejemplo de este tipo de cultura es el de Xerox, en el año 2000 la nueva directora general de la compañía, Anne Mulcahy, se encargó de cambiar el rumbo de la organización. Para lograr sus objetivos, tuvo que conducir a la empresa a un cambio cultural, en el que los pilares eran la competitividad y la innovación.

Cuando se evalúa la cultura de mercado con las seis dimensiones claves, se obtienen los siguientes resultados:

1. **Características dominantes:** la organización está orientada intensamente a los resultados, las personas dentro de ella compiten constantemente entre ellas y están enfocadas a cumplir las metas.
2. **Liderazgo organizacional:** principalmente se caracteriza por una orientación agresiva al cumplimiento de los objetivos.
3. **Gestión de empleados:** generalmente se enfoca hacia una alta competitividad y el cumplimiento de objetivos ambiciosos.
4. **Valores compartidos:** se encuentran la agresividad y la consecución de objetivos previsto.
5. **Énfasis estratégico:** la compañía enfatiza principalmente en la competitividad y el logro de los objetivos; con el fin de obtener un lugar dominante en el mercado.
6. **Criterios de éxito:** los principales son la penetración de la compañía en el mercado y la cuota de mercado; lo más importante es ser la empresa número uno respecto a la competencia.

2.1.6 Modelo de Zapata y Rodríguez

De acuerdo con Zapata y Rodríguez (2008), este modelo se destaca por realizar un análisis de la cultura organizacional desde una perspectiva interdisciplinaria, que tiene como principal planteamiento trece dimensiones que han sido estudiadas e implementadas en empresas colombianas durante 10 años. Para lograr dicha interdisciplinariedad, este modelo está basado en trabajos de diversos autores como Boyer y Equilbey (1986), Vermont-Gaud (1986), Bédard (1995, 2000, 2002), Chanlat (1985, 1995), Vallée (1985), Dumezil (1985), Aktouf (1990), Aktouf et Chretien (1987), Allaire y Firsirotu (1988), Thevenet (1986), entre otros.

Uno de los objetivos de los autores fue brindar una visión integral de la cultura de la organización, por medio del estudio y aplicación de todos los componentes culturales. Para cumplir este objetivo, el modelo creado parte de lo general a lo particular y se divide en diversas dimensiones: la histórica y social de la cultura; los grandes conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial (Zapata y Rodríguez, 2008).

Para realizar un adecuado análisis de todos los componentes, rasgos y características que componen la cultura organizacional, se realizó una detallada revisión bibliográfica sobre el tema y también se llevaron a cabo investigaciones de campo en empresas colombianas, como lo son: Ecopetrol, Genfar, TNT, Goodyear, Molinos Roa, entre otras. Con base en lo anterior, se plantea el siguiente modelo que comprende trece dimensiones (Zapata y Rodríguez, 2008):

1. **La historia:** para los autores, este aspecto hace referencia a cómo transcurre la vida de las personas. Esto permite realizar un adecuado estudio de cuál ha sido la evolución del contexto social en el cual la empresa realiza sus actividades y se desarrolla su cultura.

De esta forma, se intenta buscar en una persona, grupo, organización o sociedad, todos los aspectos relacionados con su evolución e historia, con el fin de identificar la huella que ha dejado cada uno, en materia de tiempo y espacio. Aquí juegan un papel importante el fundador de la compañía y la evolución de las estrategias y estructuras organizacionales.

2. **El entorno y la sociedad:** definen la cultura externa a la organización, se puede apreciar que esta puede influir de dos formas en la empresa: por medio de las normas o restricciones que le son impuestas a la organización o por los individuos que trabajan dentro de ella, ya que llegan a la compañía con una carga cultural que incide en la realidad social de la empresa.

En el entorno se identifican los factores políticos, sociales, tecnológicos, demográficos, jurídicos, culturales, entre otros, a los que la empresa debe de adaptarse y trabajar en ellos, con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Por otro lado, la cultura externa es la cultura nacional, regional y local que influye en la organización por medio de sus formas de enfocar la realidad, además de los valores y percepciones que son considerados comunes. Entre los elementos que se pueden considerar influencias culturales externas están las características socioculturales que rodean la empresa, las características filosóficas de la época y los valores actuales de diferentes países.

3. **El habla, la lengua y en lenguaje:** estos elementos son parte fundamental del ser humano como ser social, que permiten el desarrollo de conocimientos y formas de comportarse en las personas. Además, estos aspectos influyen en las relaciones internas y externas de la organización. En este punto se origina el vocabulario, las jergas, dichos, apodos; lenguaje directo, indirecto y todos los elementos que componen el lenguaje organizacional.

4. **Proyecto de empresa:** involucra los aspectos que conforman el direccionamiento estratégico de la compañía, tales como misión, visión, credo organizacional, principios y valores. Por medio de estos fundamentos, la organización pasa a definir todos sus objetivos, planes de acción, políticas, presupuestos y actividades. Aquí se destacan los principios y valores corporativos; la misión y la visión de la compañía.
5. **El sistema de producción de bienes materiales:** de acuerdo con Zapata y Rodríguez (2008, p.294) “hace referencia a la economía, a la producción, creación y el intercambio de bienes y mercancías, técnicas y métodos de trabajo, etc.” Esta dimensión facilita la comprensión de las condiciones materiales que rodean la vida de las personas, tanto a nivel social como organizacional. Se resalta el oficio o actividad de la empresa, es decir, el patrimonio de la cultura organizacional de la compañía, con el que se cumplen los objetivos organizacionales, su misión y razón de ser.
6. **El sistema de producción de bienes inmateriales:** representa todos los símbolos e imaginarios que son producto de la relación del hombre con el medio ambiente. Se puede apreciar que, gracias a esta interacción, surgen dos situaciones: sus conocimientos, que son todas las producciones materiales, y los desconocimientos, que representan todas las realidades desconocidas e imaginadas.

En este sentido, el sistema de producción de bienes inmateriales son todas las representaciones sociales que son producidas por el pensamiento o el imaginario, que tratan de mantener las relaciones cambiantes con el ambiente, por medio de la transformación simbólica, generando signos, imágenes, pensamientos, símbolos e ideas; que con el paso del tiempo van adquiriendo cierto significado para el desarrollo social y organizacional.

- 7. El sistema de producción de los bienes sociales:** en este apartado se afirma que las relaciones sociales se modifican de forma aleatoria, conforme a los factores que intervienen en el entorno y son moldeados por la sociedad.

Entre las actividades que hacen parte de este sistema están todos los hechos que los individuos realizan como producto de la interacción constante que tienen con su entorno, los cuales manifiestan formas de relaciones sociales que se basan en el sistema de producción de bienes materiales e inmateriales; esto permite el desarrollo de formas, métodos, y alternativas de gestión que están encaminadas a alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

De este grupo hacen parte los bienes diacrónicos o estructurales, que poseen los valores, ritos, ceremonias, hechos sociales, eventos, normas, reglas y todos los procesos que hacen parte del control social, este último punto representa todas las actividades que se ejercen sobre los individuos para adaptarlos a las pautas, roles y todas las relaciones que se consideran de valor dentro de la cultura. También están los bienes sociales sincrónicos o coyunturales, que son los actos cotidianos dentro de la comunidad, causados por las diversas interacciones sociales; aquí se encuentran las conductas sociales, grupos de referencia, grupos informales, uso del tiempo libre, artes, deportes, etc.

- 8. Las relaciones interpersonales:** se pueden definir como los lazos o vínculos existentes entre las personas y los grupos. Generalmente se producen por un objetivo en común, que se logra por medio de las interacciones personales y que busca alcanzar la identidad de la empresa. Dentro de la organización las relaciones son manifestadas por medio de roles y procesos que son adquiridos por las personas y grupos sociales, lo cual permite la conformación de fenómenos organizacionales que facilitan la caracterización de las interacciones entre los individuos.

9. Relaciones de parentesco: son todas las relaciones que se basan en los vínculos entre personas que hacen parte de una misma familia. Aquí se estudian aspectos como la estructura del parentesco, el parentesco bilateral y la clasificación de los parientes.

10. Relaciones de poder: autores como Weber (1946) y Dahl (1957) afirman que por poder se entiende la habilidad que tiene una determinada persona para hacer que otra realice algo que por sí misma no habría hecho. El poder también posee ciertos atributos personales y jerárquicos., lo que es considerado fundamental para poder influir sobre el comportamiento de los demás.

11. Liderazgo y estilos de dirección: estos dos aspectos permiten identificar principalmente la personalidad de los directivos, además de la forma en la que piensan, sienten y actúan; dicha forma influencia la manera en que se relacionan las personas dentro de la organización, ya que los individuos comienzan a adoptar estos patrones de comportamiento, considerándolos como una guía de actividades y pensamientos.

12.Las subculturas: dentro de la organización existen pequeños grupos de personas que pertenecen a una misma área de gestión, estatus social, ideología política o creencias religiosas similares; estos grupos pueden adquirir una cultura determinada entre ellos, denominada subcultura.

Existen diferentes tipos de subculturas, como lo son: subculturas profesionales (grupos sociales que se organizan en torno a las profesiones), subculturas funcionales (grupos organizados de acuerdo a las áreas funcionales de la organización), subculturas de clase social (en relación con

la clase social de los miembros de la compañía, subculturas políticas o ideológicas (miembros que se agrupan de acuerdo a ideologías políticas, movimientos y partidos políticos), subculturas que priorizan valores de lo público o lo privado; subculturas por niveles jerárquicos (generalmente se encuentran basadas en la pirámide organizacional), subculturas étnicas y de raza; subculturas de credos y religiones; entre otras.

13.La identidad organizacional: la identidad es uno de los aspectos más importantes de la cultura, existen 4 dimensiones de identidad: las relaciones consigo mismo, las relaciones con los demás, las relaciones con la naturaleza y la relación con la trascendencia. La consideración de la identidad hace necesario realizar un análisis de la misma a nivel global, nacional, regional, local e individual.

2.1.7 Modelo de Denison

Denison (1991) desarrolló su modelo de evaluación con base en dos variables: la cultura y la efectividad. De acuerdo con este autor, la cultura organizacional son todos los valores, creencias y principios que son considerados como fundamentales y que son las bases del sistema gerencial de la compañía, así como lo son todos los procedimientos y actitudes de los directivos que permiten que dichos principios se refuercen.

Por otro lado, para el autor la eficiencia representa los resultados organizacionales que se obtienen después de un determinado periodo de ejercicio de la compañía, los indicadores que miden la eficiencia son el retorno sobre inversión, retorno sobre ventas y el rendimiento financiero. Para llevar a cabo su modelo de evaluación, Denison (1991) dividió su estudio en dos partes: los resultados cualitativos y los cuantitativos:

Resultados Cualitativos

Esta parte relata un estudio detallado y a profundidad sobre la historia y los antecedentes de la compañía; la cultura de la empresa, sus procedimientos o prácticas de las directivas y la efectividad. Para argumentar la postura de que la cultura organizacional puede tener un impacto directo sobre la efectividad de la compañía, el autor realiza las siguientes afirmaciones (Denison, 1991):

1. La efectividad (o falta de la misma) es una función de los valores y creencias que son desempeñadas por los miembros de la empresa: los valores específicos que existen o son acordados dentro de la compañía influyen en la efectividad; ya que, las creencias que son mantenidas de forma sólida o la consistencia que es generada por la existencia de una serie de valores y creencias compartidas; son la base para que exista un plan de acción coordinado dentro de la organización.
2. La efectividad es una función de las políticas y los procedimientos que son utilizados por una compañía: las actividades y procedimientos que son muy específicos y desarrollados; especialmente dentro del ambiente interno de la organización, influyen en la efectividad y el rendimiento. En este sentido, ciertas formas en las que se resuelven los conflictos, planean estrategias, diseñan trabajos o toman decisiones pueden contribuir a un resultado organizacional más favorable a corto o largo plazo.
3. La efectividad es una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y procedimientos, de una forma uniforme: la visión que tiene un líder dentro de la organización puede llegar a ser operativa a través de las acciones. Para crear una cultura sólida es necesario que los valores y las acciones dentro de la compañía sean altamente consistentes.
4. La efectividad es una función de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente comercial de la compañía: no se puede generalizar sobre la cultura organizacional y la efectividad sin tener en cuenta el ambiente del negocio

en el cual opera la empresa. Esto quiere decir que, la organización muchas veces tiene que cambiar su cultura o desarrollar una que le permita incorporarse y adaptarse a su ambiente de negocios para sobrevivir.

De acuerdo con lo anterior, cierto tipo de ambientes pueden hacer necesaria la creación de un tipo específico de cultura para que la organización pueda lograr sus objetivos. Teniendo en cuenta esta información, Denison (1991) ha desarrollado un marco de referencia que permite estudiar la cultura organizacional y la efectividad; como se muestra en la Figura 2:

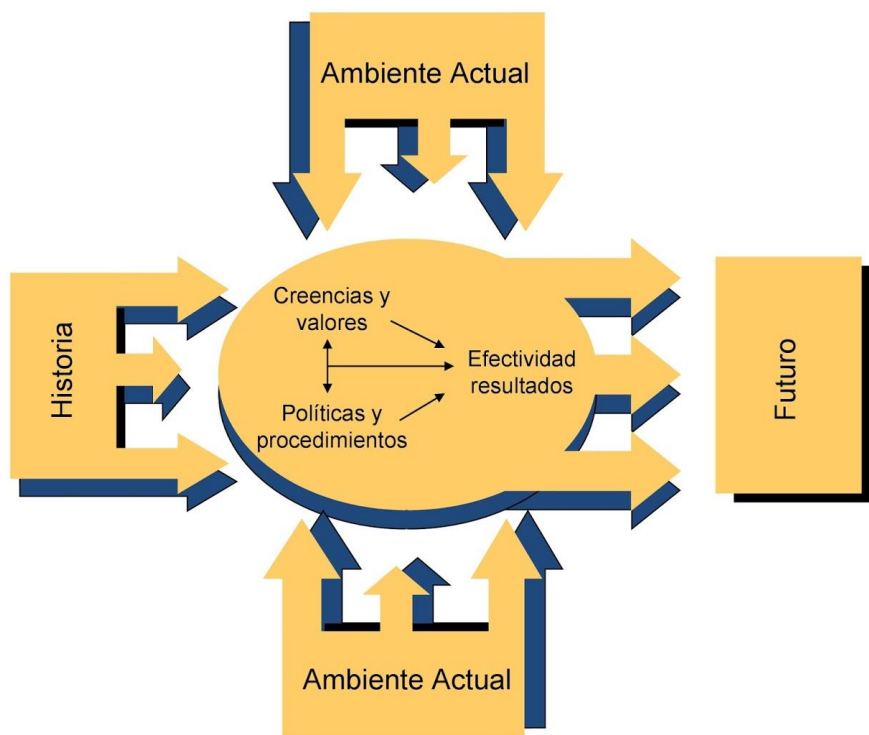


Figura 2. Marco de referencia para estudio de la cultura organizacional y la efectividad.

Fuente: Cameron, K., y Quinn, R. E. (2006).

En dicho marco de referencia, se puede apreciar la relación y el impacto que tienen diferentes variables que operan dentro y fuera de la organización. Por ejemplo, la historia de la compañía y el ambiente actual, generan dentro de la organización un conjunto de creencias y valores que se transforman en políticas y procedimientos; y estos con el paso del tiempo, impactan en la efectividad y los resultados organizaciones. Con el objetivo de realizar el estudio y análisis sobre el impacto de la cultura organizacional sobre la efectividad de la empresa, el autor se concentra en cuatro principios integrativos, que son denominados hipótesis (Denison, 1991):

- Hipótesis de la participación: esta hipótesis establece que la participación y el compromiso de los empleados dentro de la organización afectan la efectividad de la empresa. Basándose en que las relaciones humanas, la participación y el compromiso crean sentido de pertenencia y responsabilidad en las personas. Esto genera que los colaboradores se dediquen más a las tareas y objetivos de la organización, lo que hace necesario un control abierto en la compañía. En este caso, los sistemas normativos implícitos y voluntarios garantizan que el comportamiento sea el adecuado, de una forma más efectiva que un sistema burocrático que posea niveles explícitos de control.
- Hipótesis de la consistencia: aquí se resalta el impacto positivo que puede generar en la organización una cultura sólida, donde se encuentren un sistema compartido de creencias, valores y símbolos que sean altamente comprendidos y adoptados por los miembros de la compañía. Se sostiene que los sistemas de control implícito (en vez de los sistemas externos, que dependen de reglas explícitas), basados en controles interiorizados, son el medio más efectivo para lograr la coordinación.

Cabe resaltar que, cuando se tiene una cultura sólida dentro de la organización, todos trabajan teniendo como fundamento un marco de valores y creencias, que son la base a través de la cual los individuos se comunican. Además, es importante resaltar que es necesario que dichos valores y

creencias estén estrechamente relacionados con las políticas y procedimientos de la organización; para lograr un alto nivel de integración y coordinación.

- Hipótesis de la efectividad: este punto presta atención especial a la relación que tiene la empresa con su medio ambiente (a diferencia de los dos anteriores). En este orden de ideas, es necesario que la compañía se adapte de forma efectiva a los cambios y exigencias del ambiente; pero para cumplir este objetivo es necesario que dentro de la empresa se tengan normas y una cultura que apoye la capacidad de la organización para recibir, interpretar y traducir señales de su ambiente hacia cambios en el comportamiento de los colaboradores y actividades internas que faciliten que la organización sobreviva, crezca y se desarrolle.
- Hipótesis de la misión: esta hipótesis destaca la importancia de que la misión o definición sobre el propósito de la organización sea compartida por sus miembros. Se observa que una misión proporciona sentido y propósito; ya que, defiende una serie de metas y funciones sociales en las que se desempeña la empresa para cumplir los objetivos, gracias al trabajo de sus miembros. En este sentido, el comportamiento de los empleados de la compañía adquiere un significado especial, porque si el colaborador adopta o interioriza la misión de la organización se puede lograr un compromiso mayor a corto y largo plazo con la empresa y sus metas; lo que conduce a un rendimiento mucho más efectivo.

Después de tomar separadamente cada una de las hipótesis planteadas anteriormente y analizar su contenido; se deben integrar en un solo marco de referencia e interpretar sus interrelaciones.

Resultados cuantitativos

En esta parte del estudio se recurre al uso de métodos cuantitativos, que dependen de una investigación, su diseño, una serie de instrumentos estandarizados y un

grupo de procedimientos para desarrollarla. Estos resultados son presentados como generalizaciones estadísticas que describen el impacto de la cultura sobre el desempeño de las organizaciones con el paso del tiempo (Denison, 1991).

En esta parte de la investigación se tiene como base el análisis sobre los resultados que genera en la organización una determinada cultura con el paso del tiempo. Para esto, se tienen en cuenta los resultados desde dos niveles (Denison, 1991):

- **Resultados a nivel de sistema:** tomando como una de sus principales bases la investigación Survey of Organizations (Denison, 1990), estos resultados utilizan ciertas variables de dicha encuesta, enfocándose en aproximarse de la forma más exacta a la cultura organizacional de la compañía y cotejarla con los resultados del rendimiento empresarial. En este sentido, se realizan comparaciones entre cada uno de los índices que hacen referencia a una característica comportamental o cultural de la organización.

Por ejemplo, en los aspectos culturales se pueden tener índices como el de organización del trabajo (abarca la percepción de que los métodos y procedimientos de trabajo que se realizan dentro de la empresa son sensatos) y el de procedimientos para toma de decisiones (permite identificar el grado de participación que tienen los individuos de la organización en el proceso de toma de decisiones que los afectan y el grado en que esta información es difundida a través de la organización; con el objetivo de brindar la mejor información posible a la persona encargada de tomar las decisiones). Como se puede apreciar, estos dos factores hacen parte de la hipótesis de participación.

Más adelante, se presenta el impacto de estos dos factores en función de dos indicadores de rendimiento: el retorno sobre inversión (mide el uso efectivo de los recursos) y el retorno sobre ventas (mide la eficiencia operativa). Al comparar los resultados de estos indicadores en diferentes

empresas, se llegó a la conclusión de que, es probable que las empresas que tienen un trabajo organizado de tal forma que permita una adecuada vinculación de los esfuerzos individuales y las metas u objetivos de la organización tengan un desempeño mejor que aquellas que no lo hacen (Denison, 1991).

- **Resultados a nivel de subsistema:** en este nivel ya no se presentan variables culturales que abarquen a la organización como un todo, sino que se tienen en cuenta indicadores que son más característicos de unidades pequeñas de la organización, como lo son la recompensa por el trabajo, claridad del trabajo y liderazgo del supervisor y de los compañeros; estas variables representan y permiten medir a los subsistemas de la organización.

En este caso, también se puede apreciar que, una buena dinámica de trabajo en los grupos o subsistemas de la organización generan resultados positivos sobre el rendimiento de la organización.

2.1.8 Definiciones de Liderazgo Organizacional

Lussier y Achua (2010) consideran que no existe una definición universal de liderazgo, dada la complejidad del concepto y los múltiples campos en los que este se puede estudiar, por lo que afirman que una interpretación acercada del liderazgo es que este es un proceso en el que líderes y seguidores logran una serie de metas y objetivos organizacionales a través del cambio.

Además, Bass y Riggio (2006) también aseguran que el liderazgo se desarrolla de forma indiscriminada entre las personas, sin importar el cargo que esta ocupa dentro de la organización; tanto así que expresan la importancia de que los líderes puedan desarrollar habilidades de liderazgo en sus seguidores.

Robbins y Judge (2009) definen el liderazgo como la aptitud que tienen las personas para influir dentro de un grupo con el objetivo de cumplir alguna meta propuesta. Por otro lado, los autores también afirman que, en las organizaciones, los cargos de dirección tienen determinado nivel de autoridad formal; en este caso, el liderazgo se asume desde la posición que tiene el individuo en la organización. Sin embargo, el liderazgo no depende del cargo que ocupe la persona, ni el cargo que ocupa el individuo dentro de la organización depende del liderazgo de este, lo que quiere decir que la autoridad formal dentro de la organización no garantiza una dirección o liderazgo efectivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, estos mismos autores (2009) también argumentan que el liderazgo no sancionado (la capacidad de generar influencia, independientemente de la estructura formal que exista en la organización) es igual o más importante que el liderazgo que viene dado por la influencia formal. Esto quiere decir que, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo o también por medio de la designación formal.

Por otro lado, Newstrom (2011) afirma que el liderazgo es el proceso mediante el que se influye sobre otras personas para que apoyen de forma efectiva en el logro de objetivos que se plantean, en este sentido, el liderazgo es considerado un “catalizador que transforma el potencial en realidad” (p. 169). Para este autor, los elementos esenciales que definen el liderazgo son la influencia, el esfuerzo voluntario y el logro de metas.

Koontz y Weihrich (2013) tienen una definición similar a la de Newstrom (2011) para ellos el liderazgo es un arte o proceso que permite influir en los individuos para que realicen esfuerzos de forma voluntaria y dispuesta; enfocados a cumplir todas las metas propuestas. Del mismo modo, Fincowsky y Krieger (2012) afirman que el liderazgo es la capacidad de influir en la forma de actuar de un individuo, grupo o equipo, de modo que se facilite el logro de objetivos o tareas en algún momento o situación.

Para Hellriegel y Slocum (2009), el liderazgo tiene un significado más profundo, los autores afirman que este es un proceso en el que la persona desarrolla ideas y crea una visión determinada, la cual sigue conforme a los valores que le brindan apoyo; esta persona también influye en terceros para que ellos adopten ciertas formas de conducta que permitan contribuir al cumplimiento de dichas ideas y visión.

Tichy (2002) tiene una definición similar a la de Hellriegel (2009), él sostiene que por medio del liderazgo se logran cosas que no sucederían si el líder no estuviera allí. Para este autor, en la actualidad el mando y el control están perdiendo efecto, mientras que la capacidad de cambiar la mentalidad de las personas y modificar su comportamiento están teniendo resultados cada vez más satisfactorios, dichas actividades solo se pueden lograr de forma efectiva con un buen líder, ya que por medio del liderazgo se mueven ideas y valores que le permiten a los individuos motivarse y llenarse de energía para realizar sus actividades.

Diversos autores están de acuerdo que un líder debe llevar a cabo de forma eficiente determinadas actividades o tener ciertos atributos para guiar a las personas a tener un comportamiento que facilite el logro de objetivos, Lussier y Achua (2010) aseguran que los elementos claves en el liderazgo son: la influencia, los objetivos organizacionales, las personas, el cambio, los líderes y seguidores; Koontz y Weihrich (2013) afirman que ejercer el poder de manera eficaz, entender que los motivos de los seres humanos varían, inspirar a los demás y cultivar un ambiente de trabajo adecuado son actividades fundamentales en un líder.

Fincowsky y Krieger (2012) exponen que un líder debe defender el campo de acción de la organización, encauzar el conflicto interno, internalizar la visión y misión de la compañía (teniendo en cuenta los objetivos, metas y los medios que se establecen para alcanzarlos), asignar responsabilidades, ejercer control directo o indirecto, entre otros. Hellriegel y Slocum (2009) afirman que los atributos clave del liderazgo son las ideas, visiones y valores; y además resalta la capacidad que debe de tener el líder para influir en otras personas y tomar decisiones difíciles. Por último,

Newstrom (2011) también asegura que identificar las metas, motivar a las personas y auxiliarlas para que las alcancen son factores cruciales en el liderazgo.

2.1.9 Teorías de liderazgo

De acuerdo con House y Aditya (1997), el estudio sistemático, científico y social del liderazgo inició a principios de 1930, aunque el liderazgo como tal ha estado presente desde la antigüedad (Bass, 1990). A lo largo del tiempo, se han desarrollado diversos estudios sobre el liderazgo, logrando la identificación de una serie de categorías, dependiendo de la perspectiva de liderazgo en la que se enfoque:

Teoría de Rasgos

Como lo afirma Newstrom (2011) desde el principio de la historia ha existido un gran interés por comprender las bases del liderazgo, lo que conllevó a que en las primeras investigaciones se descubrieran los rasgos (características físicas, intelectuales o de personalidad de un individuo) y se tratara de determinar si estos permitían establecer una diferencia entre las personas que son líderes o no; así mismo, el éxito que estas personas puedan obtener como líderes. Para este autor, los rasgos más importantes son:

- Alto nivel de impulso personal: comprende características como el dinamismo, determinación, fuerza de voluntad y tenacidad.
- Deseo de dirigir: se caracteriza por el gran impulso y motivación de influir en las demás personas.
- Integridad personal: se resaltan la ética, honradez y autenticidad.
- Confianza en sí mismo: el líder es optimista y cree en su eficacia como tal.

Existen otros rasgos que se consideran de importancia secundaria como la capacidad cognitiva, conocimiento de negocio, carisma, creatividad, flexibilidad y

calidez personal. Por último, el autor aclara que estos rasos no garantizan que el líder será exitoso, sin embargo, son considerados competencias o recursos que el individuo puede desarrollar y aprovechar.

Por otro lado, Robbins y Judge (2013) afirman que a finales de la década de 1960, se iniciaron investigaciones para determinar si los líderes eficaces contaban con ciertos atributos de personalidad, así como sociales, físicos o intelectuales que los diferenciaban de los demás; por lo que esta teoría está enfocada en encontrar una serie de características y cualidades específicas de los líderes eficaces para determinar el impacto que estas poseen tanto en ellos, como en sus seguidores.

Estos autores aseguran que se realizaron diversos estudios hasta 1990, en donde se afirmaba que los líderes eran diferentes a las demás personas, pero que los rasgos que los caracterizaban variaban mucho. Sin embargo, las investigaciones que se realizaban comenzaron a obtener resultados más concluyentes cuando se aplicó la teoría de personalidad de los 5 grandes.

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), esta teoría agrupa una gran cantidad de rangos en 5 factores, que permiten pronosticar de forma más fácil el comportamiento humano:

- Extroversión: abarca el nivel de comodidad que siente una persona cuando se relaciona con otras. Las personas extrovertidas tienen tendencia a ser muy sociables, mientras que los introvertidos son callados y tímidos.
- Afabilidad: esta dimensión hace referencia a la inclinación que puede tener una persona hacia mostrar cortesía con los demás. Las personas con una baja puntuación en este factor son frías y antagonistas.
- Meticulosidad: en este punto se mide la confiabilidad de un individuo. Alguien meticulado es responsable, organizado y persistente. Las personas con un nivel bajo en meticulosidad son desorganizadas y poco confiables.

- Apertura a la experiencia: está relacionada con el interés y compromiso que muestra una persona hacia algo novedoso. Los individuos con un alto nivel de apertura a la experiencia son creativos y con inclinación al arte. Mientras que, los que tienen un bajo nivel no se sienten cómodos con lo que no consideran familiar.

Con base en los resultados encontrados, se puede establecer una relación entre las dimensiones de personalidad descritas y el desempeño laboral. Uno de los resultados más destacados afirma que las personas que son meticulosas, organizadas, orientadas al logro, con capacidad de planeación y persistentes, tienen más probabilidades de obtener un mejor desempeño en la mayoría o todas las ocupaciones (Mount, Barrick y Strauss, 1994).

Teoría del Comportamiento

De acuerdo con Sánchez (2009) esta teoría surge como un desarrollo de la teoría de rasgos; en donde se trata de identificar qué aspectos de lo que dicen o hacen los dirigentes pueden diferenciar a los eficaces de los que no lo son. Aunque en muy pocas ocasiones se identificaron comportamientos que se asociaran de forma directa con la eficacia de la dirección o del liderazgo; se destacan las siguientes teorías desarrolladas:

Teoría X y Y: Como lo afirma Newstrom (2011) Douglas McGregor presentó una investigación en 1957 donde afirmaba que la mayor parte de las actividades de administración de una compañía están relacionadas con las creencias que tengan los gerentes respecto a la conducta humana. Así mismo, presentó dos teorías sobre las que podrían basarse las percepciones que tienen los administradores sobre el personal de la compañía.

La teoría X agrupa todos los supuestos relacionados con las creencias tradicionales sobre las personas, aquí se asegura que a la mayoría de individuos les disgusta el trabajo y harían lo posible por evitarlo. Las características que poseen los

trabajadores bajo esta teoría son el egoísmo, la resistencia al cambio, poca ambición e indiferencia a las necesidades organizacionales.

Por otro lado, la teoría Y adopta un enfoque más humanista (Newstrom, 2011) en donde no se tiene la creencia de que las personas sean tan reacias al trabajo; desde este punto de vista, se considera que los empleados tienen la percepción de que esta es una actividad natural para el ser humano. Entre las características que se cree tienen las personas en esta teoría están la capacidad de ejercer su propio sentido de dirección y que trabajan acorde a las metas propuestas en la organización.

Entre los aportes que se le reconocen a esta teoría, se aprecian que les permitió a los administradores desarrollar un pensamiento crítico y reflexivo sobre las creencias y modelos de administración que empleaban (Sánchez, 2009).

Estilos clásicos de dirección basados en la autoridad: de acuerdo con la investigación realizada por Lewin (1939) y Lewin y Lippitt (1938), gracias al estudio de cómo los dirigentes emplean la autoridad que poseen en la organización, se identificaron 3 estilos de dirección, los cuales son: el estilo autocrático, el democrático y el de políticas laxas o Laissez-faire (Sánchez, 2009).

En el estilo de dirección autocrático se aprecia que el dirigente es quien determina todas las actividades que se deben realizar dentro de la organización y ejerce su autoridad a través de la capacidad que posee para conceder o eliminar castigos y recompensas. La autoridad es totalmente centralizada, las decisiones se toman de forma unilateral y se limita la participación de los demás miembros de la organización.

En el democrático el directivo por lo general consulta con los colaboradores las acciones que se deben de realizar y promueve la participación de los mismos; lo que genera que los subordinados se interesen más por su trabajo, ya que se les

delega autoridad. Por último, el dirigente emplea métodos efectivos de comunicación.

Por último, en el estilo de dirección Laissez-Faire el directivo usa muy poco su poder y le brinda a sus empleados un alto nivel de independencia para que tomen decisiones y realicen las actividades respectivas de su cargo; está más como mediador que como director y no interviene en el proceso de trabajo de sus subordinados. Aviole y Bass (2002) argumentan que este estilo se destaca por las siguientes características:

- Los líderes se sienten más cómodos con las normas claras.
- El impacto en el desempeño empresarial de estos líderes es poco.
- Los líderes son pasivos y neutros.
- Los seguidores tienen un alto nivel de libertad en las funciones que desempeñan.
- El poder se concentra en el grupo de trabajo, mas no en el líder.

La Rejilla Gerencial: Blake y Mouton desarrollaron en 1964 una herramienta que permite medir los estilos de dirección: la Rejilla Gerencial o Managerial Grid; con el paso del tiempo se han desarrollado distintas adaptaciones de este trabajo, logrando el desarrollo de la Rejilla de Liderazgo. El principal supuesto de los autores (Blake, Mouton y Allen 1989) es que, cuando se trabaja de forma eficiente se logran resultados satisfactorios en todas las áreas de la organización, a diferencia de cuando el trabajo no se realiza de forma dinámica y mancomunada (Sánchez, 2009).

Dentro de la rejilla operan dos dimensiones que se consideran fundamentales para medir el estilo de dirección: el interés por la producción y el interés por las personas; la primera se enfoca en los resultados que se deben obtener (se definen objetivos estrictamente cuantitativos y se tiene como principal fin el incremento de la eficiencia) y la ultima en la dinámica que surge del comportamiento entre las

personas que interactúan dentro del grupo (donde se procura estimular las relaciones dentro del grupo, crear un ambiente más colaborativo entre las personas y estimular la confianza) . Esto permite indicar sobre qué enfoque están la cultura y la forma en la que se interactúa dentro de la organización y así mismo el efecto que esto tiene sobre los resultados.

Esta rejilla posee 9 posiciones horizontales y 9 verticales, lo que quiere decir que se podrían crear hasta 81 combinaciones, de las que se destacan las siguientes (Sánchez, 2009):

- Administración empobrecida (1,1): el esfuerzo que el dirigente realiza para cumplir los estándares organizacionales es mínimo, mientras que como líder realiza lo mínimo exigido para conservar el cargo.
- Administración de autoridad y obediencia (9,1): el dirigente organiza las condiciones de trabajo de tal modo que el factor humano interfiera muy poco en el desarrollo de las actividades de la compañía, el líder se esfuerza al máximo por cumplir las tareas asignadas, lo que provoca que este trate a las personas como otra parte más de la maquinaria.
- Administración a medio camino (5,5): hay un equilibrio entre el esfuerzo que se realiza para cumplir los estándares establecidos y mantener la unidad dentro del grupo.
- Administración del club campestre (1,9): debido a que toda la atención del dirigente se centra en fomentar las relaciones interpersonales y crear un ambiente de trabajo “amigable”, se deja de lado el cuidado referente a los resultados organizacionales requeridos.
- Administración en equipo (9,9): los resultados dentro del equipo son muy satisfactorios, dado que se tiene un alto interés por la producción dentro de la organización y por mantener un ambiente donde predomine la confianza y el respeto.

Teoría de Contingencia

Tal y como lo afirma Sánchez (2009) los estudios anteriores no lograron encontrar un estilo de liderazgo que pudiera adaptarse a todas las situaciones que se presentan en el ambiente empresarial, por lo tanto, se llegó a la conclusión de que los dirigentes tienen la necesidad de adaptar los estilos a cada situación que se presente. En conclusión, se determina que un líder no llega a serlo por el simple hecho de poseer determinados rasgos o habilidades, sino que estos deben de corresponder a las características, metas y actividades del equipo.

Para Lussier y Achua (2009) contingencia en este caso, significa 'dependencia'. Lo que quiere decir que algo está sujeto a algo más; por lo tanto, para que un líder pueda ser eficaz, es necesario que exista cierta correspondencia entre el comportamiento y estilo de liderazgo que posee, sus seguidores y la situación. En este espacio, se destacan 2 teorías, desarrolladas por Fiedler (1957) y Hersey y Blanchard, (1969):

Teoría de contingencia de la eficiencia del líder: en el año 1951 Fred Fiedler desarrolló la primera parte de su teoría contingencial enfocada en los estilos de dirección y liderazgo; uno de los principales fines de su investigación era determinar si eran las tareas o las relaciones las que determinaban un estilo en específico; dando por sentado que, aunque los dirigentes pueden modificar su comportamiento en distintas situaciones, entre ellos existe un estilo de liderazgo predominante.

Con el desarrollo de la escala de medición denominada "Compañero Menos Aceptado" trató de establecer cuál era el verdadero enfoque del dirigente en el desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta dos estilos de liderazgo: uno enfocada a la tarea (resultados de desempeño organizacional) y otro hacia las relaciones (interacción existente entre los empleados). Además, establece tres variables (Relaciones entre el líder y el miembro, Estructura de la tarea y Poder por posición) que permiten determinar si el estilo que emplea el dirigente es el más adecuado para la situación (Sánchez, 2009).

Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard: como su nombre lo indica, el modelo desarrollado por Hersey y Blanchard (1969) establece que la situación es la variable que más afecta la efectividad del liderazgo que se ejerce; por lo tanto, se afirma que no existe un estilo indicado para cualquier situación y que depende del líder adaptar su conducta a lo que se enfrenta.

Los autores plantearon 7 factores que influyen en la eficacia del liderazgo: el líder, los seguidores, el superior, los asociados claves, la organización, los requerimientos del trabajo y el tiempo para tomar decisiones; dando principal importancia a los seguidores o subordinados, porque independientemente de los demás factores, si ellos deciden no seguir al líder, las tareas no se podrán llevar a cabo. Dentro de dicho factor, se considera que la madurez es un aspecto al que se le debe brindar la mayor importancia.

Se puede definir madurez (o preparación) como la disposición que tiene un colaborador para asumir ciertas responsabilidades acorde a las tareas que se deben realizar o sobre el manejo de su propia conducta. Este concepto puede comprenderse dentro de la dimensión psicológica y la del puesto de trabajo, (Sánchez, 2009). De acuerdo con lo anterior, pueden definirse 4 niveles de madurez que podrían ayudar a describir a las personas:

Madurez M1: las personas no muestran disposición ni capacidad para asumir responsabilidades.

Madurez M2: el nivel de madurez está entre bajo y moderado, en este caso las personas están motivadas para hacer el trabajo, pero no tienen la capacidad necesaria para llevarla a cabo.

Madurez M3: el nivel de madurez está entre moderado y alto. Aquí existe la capacidad para realizar las actividades, pero no la disposición.

Madurez M4: es el nivel alto de madurez, tanto en la dimensión psicológica, como en la madurez para el cargo.

Como se mencionó anteriormente, la conducta del líder también es un factor fundamental para el desarrollo de las actividades dentro de la organización. Dentro de este factor se mencionan dos dimensiones, la conducta de tarea (nivel en el que el líder especifica las tareas y responsabilidades que se deben realizar; mientras que la conducta de relación hace referencia al grado en el que el líder se comunica con el grupo, teniendo en cuenta aspectos como escuchar y respaldar (Baquero y Sánchez, 2000).

Así como se apreció en los niveles de madurez, se pueden identificar 4 niveles de conducta del líder:

Ordenar (E1): el dirigente establece claramente cuáles son las tareas que se deben realizar y cómo se deben llevar a cabo; además de tener una alta supervisión sobre el trabajo que se realiza.

Persuadir (E2): realiza especificaciones sobre las tareas que se deben realizar y supervisa las más importantes, realiza esfuerzos por incentivar las relaciones interpersonales y motivar a los colaboradores.

Participar (E3): está más enfocado en alentar a sus subordinados que en darles instrucciones detalladas; muestra un grado alto de confianza a sus seguidores y tiende a tomar decisiones en consenso.

Delegar (E4): la única interacción que tiene el dirigente con los subordinados es para indicarles qué tareas deben de realizar y responder inquietudes respecto a las labores; este no supervisa de forma intensa el desempeño de los seguidores, les brinda poco apoyo y las decisiones las toman en mayor parte los subordinados, dadas las especificaciones de su dirigente.

De acuerdo con Hersey y Blanchard (1969) no se puede afirmar que hay un estilo de liderazgo que opere de forma óptima en cualquier situación, sino que dependiendo de la situación será el grado de efectividad que tenga determinado estilo de liderazgo. Además, los autores afirman que a cada nivel de madurez le corresponde un estilo de liderazgo (es decir, $M1 \leftrightarrow E1$; $M2 \leftrightarrow E2$; $M3 \leftrightarrow E3$ y $M4 \leftrightarrow E4$); por lo que, un aumento en la madurez que demuestren los empleados da como resultado una disminución en la conducta de tarea del líder y el aumento en la conducta de relación de este último.

Teorías Emergentes de Liderazgo:

Como lo afirma Newstrom (2011) los estudios de liderazgo previos se basaban en distintos factores (rasgos, conductas y contingencias), lo que generaba diferentes perspectivas y, así mismo, diferentes conclusiones. Por lo que se podría afirmar que ninguno de estos resultados es incorrecto, sino que poseen un enfoque de estudio distinto.

En concordancia con lo anterior, Lussier y Achua (2010) argumentan que las teorías emergentes tienen como propósito explicar el éxito que producen las relaciones de influencia que ocurren entre líderes y seguidores, por medio de la combinación de las teorías de rasgos, de comportamiento y de contingencia.

Por lo tanto, Burns (1978) sostuvo que el liderazgo puede adquirir diferentes formas, teniendo en cuenta los objetivos que se planteen. Basándose en esto, el autor propone y articula dos enfoques de liderazgo: el transaccional y el transformacional; en donde el primero se basa en un intercambio que generará un beneficio mutuo y el segundo, además de proporcionar un intercambio, trata de alcanzar valores como la igualdad, la libertad y la justicia.

Teoría del liderazgo transaccional: como lo afirman Hellriegel y Slocum (2009) esta teoría se basa principalmente en el supuesto de que el líder motiva y dirige a sus seguidores utilizando como principal herramienta el interés personal. Esto quiere decir que el líder establece recompensas que puedan satisfacer a sus discípulos. Koontz y Weihrich (2013) afirman que los líderes transaccionales organizan de forma clara y eficiente a sus seguidores y las actividades que estos deben realizar, dándoles recompensas que favorezcan sus necesidades sociales.

Por su parte, Burns (1978) considera que el liderazgo transaccional se basa en el intercambio que se presenta en líderes y seguidores con el objetivo de cumplir una serie de necesidades o deseos entre ellos; este tipo de liderazgo tiene como cimientos valores como la sinceridad, honestidad y responsabilidad.

Este autor plantea que, en este tipo de liderazgo, tanto el líder como los seguidores desarrollan una relación que tiene como principal base el intercambio de un bien (material o inmaterial) por otro, que traerá beneficios para cada uno de los implicados.

Además, Lussier y Achua (2010) definen el liderazgo transaccional, dentro de la organización, como un estilo que busca generar estabilidad dentro de la compañía, por medio de intercambios económicos y sociales que promuevan el cumplimiento de objetivos específicos, tanto para líderes, como para seguidores.

Complementando lo anterior, para Fincowsky y Krieger (2012) una de las principales preocupaciones de estos líderes es motivar a los seguidores a cumplir las metas planeadas exponiendo de forma muy clara los roles y tareas de cada uno. Además, aclaran que esta teoría se inclina más hacia el “intercambio de premios por esfuerzos” (p. 303).

De acuerdo con lo anterior, Robbins y Judge (2009) destacan la recompensa contingente (intercambiar recompensas por esfuerzos y reconocer logros), la administración por excepción activa (buscar desviaciones y emprender acciones

que permitan corregirlas), la administración por excepción pasiva (intervenir solo si no se están cumpliendo las metas) y también el dejar hacer (permitir que los demás tengan responsabilidades y evitar tomar decisiones) como formas de comportamiento dentro de este estilo.

Así mismo, Hellriegel y Slocum (2009) afirman que hay una serie de componentes de este estilo de liderazgo que facilitan el logro las metas planteadas:

- Proporcionar recompensas contingentes: los líderes que aplican este estilo tienen la habilidad para reconocer las trayectorias que conectan las metas con las recompensas que se pueden brindar, explicar de forma clara las expectativas existentes, obtener recursos y motivar a sus seguidores a obtener un desempeño exitoso. Además, establecen actividades y objetivos claros que permiten la medición detallada del progreso a corto plazo.
- Mostrar administración activa por excepción: los líderes transaccionales revisan de forma constante el progreso en el trabajo realizado por los seguidores, también utilizan métodos correctivos en caso de que se presente alguna inconsistencia entre los resultados actuales y los esperados y establecen reglas que reduzcan la posibilidad de errores.
- Hacer hincapié en la administración pasiva por excepción: estos líderes también pueden actuar después de que se presenten las desviaciones o el desempeño inaceptable. En estos casos, puede que el líder espere a que este tipo de situaciones llamen su atención y como respuesta puede aplicar métodos correctivos que pueden incluir el castigo.

Además, estos autores también establecen que los líderes transaccionales efectivos siguen las siguientes prácticas:

- Preguntan: ¿Qué se debe hacer?
- Preguntan: ¿Qué es adecuado para la organización?
- Preparan planes de acción.
- Asumen la responsabilidad de sus decisiones.
- Asumen la responsabilidad de comunicar sus decisiones.

Por lo tanto, afirman que algo que destaca especialmente a los líderes transaccionales es la cantidad de detalle con la que definen las metas, procedimientos, reglas y políticas que deben de seguirse. Este tipo de comportamiento puede reducir la creatividad que tengan los seguidores sobre las tareas a llevar a cabo. Cabe resaltar que, este estilo solo puede arrojar resultados óptimos cuando los objetivos y tareas dentro de la organización son muy específicos y bien definidos; por otro lado, los líderes pueden llegar a ignorar o no recompensar las ideas que no se ajusten a los planes acordados.

Por último, el líder transaccional basa su influencia en los seguidores por medio del intercambio de recompensas extrínsecas, como puede ser un aumento de sueldo, más prestaciones, incentivos financieros o simbólicos (como una oficina más grande). Así mismo, cuando se presenta un mal desempeño, el líder puede llegar a imponer castigos. Este estilo de liderazgo genera resultados muy favorables en actividades relacionadas con la reducción de costos y el mejoramiento de la productividad en el corto plazo. Los líderes tienden a dirigir mucho y enfocarse en acciones; las relaciones que se desarrollan entre líder y seguidor son generalmente transitorias y no se basan en vínculos emocionales (Hellriegel y Slocum, 2009).

Complementando lo anterior, Bass (1990) afirma que el liderazgo transaccional es reforzamiento contingente, en donde líder y seguidor están de acuerdo en la adquisición de roles y responsabilidades que están conectados para lograr ciertas metas y objetivos. También se parte del supuesto en que el subordinado debe de realizar dichas actividades para obtener una recompensa (o evitar una sanción);

además, los seguidores sienten que la transacción es justa al percibir que las recompensas son distribuidas de forma equitativa.

Este autor plantea 3 fases en el proceso de intercambio entre líder y seguidor:

1. El líder y seguidor perciben mutuamente que el otro tiene un potencial que permite el cumplimiento de ciertas tareas o la satisfacción de una necesidad.
2. El líder le expresa al seguidor cuáles son las actividades que debe de realizar para obtener la recompensa. Si la tarea no se lleva a cabo de forma satisfactoria, el líder procederá a tomar acciones correctivas.
3. El seguidor recibirá la recompensa (o evitará el castigo) de acuerdo con el desempeño que se haya obtenido.

Además, Bass (1990) también argumenta que en el liderazgo transaccional se emplean dos formas de reforzamiento empujadas para motivar a los seguidores:

1. Reforzamiento contingente positivo: aquí el líder recompensa al seguidor solo si este logra el desempeño acordado. Las formas en las que esta recompensa aparece pueden ser felicitaciones, aumentos de sueldo, reconocimiento público, entre otras.
2. Reforzamiento contingente aversivo: este tipo de reforzamiento se presenta cuando el seguidor fracasa en la tarea que se le fue asignada. En este tipo de reforzamiento se trata de corregir o cambiar la conducta del subordinado. En este caso, el líder puede hacerle saber al seguidor cuál es el aspecto en donde no se está desempeñando de la forma adecuada y cómo debería realizar sus actividades. Otras formas de mostrar este tipo de reforzamiento pueden ser multas y la pérdida de apoyo del líder.

2.1.10 Modelo de Liderazgo de Reforzamiento Contingente

Bass (1985) desarrolló un modelo en donde se estudian las relaciones existentes entre el reforzamiento contingente positivo y aversivo ejercido por los líderes, con el propósito de que se lleven a cabo las transacciones planeadas.

El autor afirma en su modelo que, cuando los líderes recompensan a sus seguidores, estimulan la aceptación de sus roles en cada labor. En el mismo sentido, los seguidores buscan llevar a cabo estas actividades con el objetivo de obtener la recompensa acordada.

Por lo tanto, a medida que el seguidor cumpla las tareas fijadas y se le asignen las recompensas establecidas, se estimula el auto-reforzamiento del comportamiento de los seguidores o subordinados y a que se continúen realizando los esfuerzos necesarios para poder obtener lo esperado. Es importante que los líderes aclaren las tareas que se deben realizar y las recompensas que obtendrán los seguidores, con el objetivo de construir un ambiente de confianza.

Por otro lado, Bass (1985) establece que el líder transaccional puede apoyar su comportamiento en el reforzamiento positivo o aversivo cuando se presenten errores en el desarrollo de las actividades, ya que esto determina su reacción ante el fracaso y la forma de actuar que tendrá si la falla se le atribuye a él o a sus seguidores:

- Cuando el líder utiliza el reforzamiento positivo, dado el caso que los seguidores fallen y el fracaso se atribuya a los líderes (ya sea porque no hubo una adecuada claridad ni comprensión en cuanto a las actividades que los subordinados debían realizar), los líderes procederán a aclarar de mejor forma cuáles son las expectativas. Por otro lado, si los líderes atribuyen el fracaso a los seguidores (puede ser por causas como la falta de motivación) los líderes pueden reforzar positivamente a sus seguidores estimulando la confianza que tienen en él y recordando cuál será la recompensa que obtendrán si completan la tarea.

- Cuando los líderes practican el reforzamiento contingente aversivo (dirección por excepción) los líderes tratarán de alentar y motivar a los seguidores para que lleven a cabo sus labores de la forma esperada, con el objetivo de evitar los castigos o consecuencias negativas. En el caso de que los seguidores no fallen, efectivamente no recibirán el castigo, lo que podría elevar su autoestima y la capacidad que poseen de auto-reforzamiento.

Si se falla y los líderes consideran que el fracaso se debe a la falta de claridad y comprensión de las actividades, ellos aclararán las especificaciones a sus seguidores y tratarán de mejorar las habilidades que estos poseen por medio de programas de entrenamiento, lo que incrementará la probabilidad de que los subordinados realicen bien su trabajo.

Por otro lado, si los líderes atribuyen la causa del fracaso a la falta de motivación de los seguidores, es probable que los últimos sean reprendidos o amenazados por sus líderes, lo que traerá como consecuencia que los seguidores desarrollen sentimientos de apatía, hostilidad y baja autoestima; lo que dará como resultado la reducción del auto-reforzamiento en los seguidores, perjudicando el efecto de los esfuerzos de los seguidores para el desarrollo de las labores.

Teoría del liderazgo transformacional: Burns (1978) planteó la teoría del liderazgo transformacional basándose principalmente en la visión que posee el líder, en donde estos son conocidos por cambiar las cosas a gran escala, compartiendo con los seguidores una visión especial del futuro, yendo más allá del interés individual y actuando en conjunto por el bien de la organización.

De acuerdo con Anderson (1998) este liderazgo implica que se inspire a los seguidores para que puedan transformar su propia concepción, generen cambios en otros para que lleguen a ser mejores seguidores o líderes, creen una comunidad

de personas que aprendan de los demás, se enfrenten con éxito a diversos retos y así mismo sean recompensados. Complementando lo anterior, Bass y Riggio (2006) afirman que los componentes claves del liderazgo transformacional son: mostrar una consideración personalizada, generar estímulos intelectuales, proporcionar motivación que inspire a los demás y fomentar una adecuada influencia.

Por su parte, Lussier y Achua (2010) consideran que el liderazgo transformacional es un proceso de influencia positiva que sirve para realizar verdaderas transformaciones, no solo en las personas, sino también en las organizaciones y comunidades enteras. Además, afirman que permite realizar cambios en el *statu quo* de los seguidores, lo que desarrolla una adecuada articulación entre las personas implicadas y la problemática actual que se desea afrontar, impartiendo una nueva visión sobre lo que debería ser la organización.

Además, Franklin y Krieger (2012) también argumentan que los líderes deben de enfocarse en motivar un cambio real en los seguidores, preocupándose de forma personalizada por sus necesidades y brindándoles estímulo intelectual. Además, deben de tener carisma, identificarse como agentes de cambio en el grupo, asumir riesgos, manejar la incertidumbre, confiar en sus seguidores, promover valores y encontrarse abiertos al aprendizaje.

Bass y Avolio (1994) definen el liderazgo transformacional como un proceso existente entre un líder y un seguidor; caracterizado por ser altamente carismático, ocasionando que los seguidores se sientan identificados con el líder y lo tomen como un ejemplo a seguir. Esto permite que los seguidores se sientan intelectualmente inspirados, a través de desafíos y actividades que les brindan significado y entendimiento. Además, el líder transformacional brinda guía, apoyo y entrenamiento personalizado a cada seguidor.

De acuerdo con estos autores, se destacan 4 comportamientos que tienen los líderes y que son fundamentales en el liderazgo transformacional, denominados las Cuatro I's (Bass y Avolio, 1994):

1. **Influencia Idealizada:** este término hace referencia a todos los comportamientos que posee el líder y que se pueden convertir en modelos de rol para las personas que lo siguen, tales como preocupación por las necesidades de los seguidores, acompañamiento en logro de metas, conducta ética y altamente confiable, entre otros. Todos estos aspectos pueden generar que el líder sea respetado y admirado por los demás.
2. **Motivación Inspiracional:** este aspecto se define como el proceso en el que se entregan desafíos a los seguidores por medio del liderazgo transformacional, ya que se incentiva el espíritu de trabajo en equipo, además, se crean y comunican expectativas; generando un ambiente propicio para que los seguidores se sientan motivados al momento de realizar sus actividades y el compromiso que sientan sea más alto.
3. **Estimulación Intelectual:** sucede especialmente en el momento que los líderes transformacionales incentivan a sus seguidores a ser innovadores y creativos, empleando estrategias como solicitarles ideas diferentes a las convencionales, sin juzgarlos ni criticar sus errores frente a los demás.
4. **Consideración Individualizada:** este aspecto hace referencia a que el líder trata a cada uno de sus seguidores de una forma diferencial, teniendo en cuenta las capacidades y habilidades que poseen; lo que permite que cada uno de ellos se sienta apreciado de forma única por su líder.

Efectos del Liderazgo Transformacional: Lussier y Achua (2010) afirman que hay numerosas investigaciones que demuestran un impacto positivo de este estilo de liderazgo sobre el desempeño individual, grupal y organizacional; entre las que destacan las realizadas por Bryant y Reilly (2006) y Xenikou y Simosi (2006). Por lo tanto, se tienen las siguientes apreciaciones:

- A nivel individual, los líderes transformacionales influyen en los seguidores hasta el punto que ellos dejan de enfocarse en sus propios intereses y consideren los colectivos como prioridad (Tucker y Russell, 2004).

Además, se ha evidenciado que trabajadores con supervisores con alto grado de liderazgo transformacional han experimentado emociones más positivas en su rutina diaria, mejores interacciones con clientes y compañeros de trabajo y mayor satisfacción en el trabajo (Bono, Foldes, Vinson y Muros, 2007). Teniendo en cuenta el trabajo en equipo, este estilo incrementó el dominio propio de los integrantes, el empoderamiento del equipo y la efectividad de este (Ozaralli, 2003).

- A nivel grupal, se encontró que este estilo tiene un impacto positivo sobre el desempeño y la eficacia de los equipos (Schaubroeck, Cha y Lam, 2007) (Chen y Lee, 2006).
- A nivel organizacional, es evidente que el liderazgo transformacional puede llegar a cambiar tanto el clima organizacional, como la cultura (Becker, 2007). Por otro lado, también se ha descubierto que el liderazgo influye fuertemente en el proceso de aprendizaje organizacional (Aragon-Correa, García-Morales y Cordon-Pozo, 2007; López, Peón y Ordas, 2006; Trautmann, Maher y Motley, 2007).

Características de los líderes transformacionales:

De acuerdo con Lussier y Achua (2010) existen ciertas características que destacan a los líderes transformacionales, y que son cruciales para el correcto desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos:

- Buscan transformar las creencias, actitudes y valores básicos de las personas, con el fin de que tengan la disposición de ir más allá de lo requerido por la organización.
- A pesar de creer que los líderes que poseen carisma son transformacionales, se resalta que no todos los líderes transformacionales poseen carisma. La naturaleza del carisma es totalmente relacional y no es un elemento que se encuentra de forma exclusiva en un estilo de liderazgo, situación o fenómeno psicológico determinado. Lo anterior quiere decir que existen líderes que, sin poseer carisma, logran influir e inspirar a otras personas a trabajar de forma efectiva, acorde a los objetivos planteados.
- Se ven a ellos mismos como agentes de cambio.
- Confían altamente en su intuición y son visionarios.
- Toman riesgos, pero de forma prudente.
- Organizan una serie de valores que permiten guiar su comportamiento.
- Poseen un alto nivel de habilidades cognitivas y creen que antes de realizar alguna acción, hay que realizar un proceso de deliberación cuidadosa.
- Creer en las personas y demuestran alto nivel de sensibilidad a sus necesidades
- Son flexibles y están inclinados a aprender de las experiencias.
- Comprenden la importancia de utilizar la confianza como un medio para crear un fuerte compromiso con los resultados que son impulsados por la misión. Estos líderes usan el carisma y el poder para inspirar y motivar a sus seguidores a confiar y seguir su ejemplo.

Comportamientos del líder transformacional

Podsakoff, Mackenzie, Moorman y Fetter (1990) analizaron el comportamiento del líder transformacional, determinaron que este estilo es multidimensional por

naturaleza y establecieron que existen como mínimo 6 comportamientos clave asociados con el liderazgo transformacional:

1. Identificar y Articular una visión y conducta por parte del líder: esto con el objetivo de que se identifiquen nuevas oportunidades que puedan ser aprovechadas por la empresa o grupo y puedan ser desarrolladas, inspirando a los demás con una visión atractiva del futuro.
2. Proporcionar un modelo apropiado de comportamiento por parte del líder: esto se realiza para que los seguidores tengan un modelo adecuado a seguir, teniendo en cuenta la consistencia de este con los valores que el líder expone.
3. Fomentar la aceptación de las metas del grupo: el líder tiene este comportamiento para estimular la cooperación entre los seguidores o colaboradores, lo que generará que todos trabajen para lograr las metas propuestas.
4. Expectativas de alto rendimiento: este tipo de comportamiento permite que los seguidores observen que las expectativas del líder están guiadas por la excelencia, calidad y alto rendimiento.
5. Proporcionar apoyo individualizado: demuestra que el líder se preocupa por cada una de las necesidades y sentimientos de todos sus seguidores y tiene un alto nivel de respeto por ellos.
6. Estimulación Intelectual: esta forma de actuar desafía a los seguidores para que examinen las suposiciones que tienen en relación con su trabajo y comiencen a pensar en cómo pueden realizar sus actividades de una mejor forma.

Proceso de Transformación

Lussier y Achua (2010) afirman que generalmente, los líderes transformacionales son llevados dentro de una compañía cuando esta está experimentando una serie de crisis o problemas graves, con el objetivo de que diseñen e implementen estrategias de cambios para generar resultados favorables para la organización.

Los autores argumentan que el líder debe tener capacidad para llevar a cabo las siguientes etapas: desafiar el *status quo* y mostrar un caso convincente para el cambio, inspirar una visión del futuro que pueda ser compartida, brindar un liderazgo efectivo durante el proceso e institucionalizar el cambio de forma permanente en la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior, Hines y Hines (2002) sugirieron una serie de actividades que se deben de llevar a cabo dentro de cada etapa, que son mostradas en la tabla 1:

Tabla 1

Actividades sugeridas en cada etapa del Proceso de Transformación.

Etapas	Actividades sugeridas
Mostrar un caso convincente para el cambio.	• Incrementar la sensibilidad de los seguidores frente a los cambios y amenazas. • Iniciar el cambio y desafiar el status quo. • Buscar oportunidades y asumir riesgos.
Inspirar una visión compartida	• Animar a todos a pensar en un mejor futuro. • Involucrar a los demás hacia alcanzar la visión. • Impartir una nueva visión, especialmente en términos ideológicos.
Dirigir la transición	• Inculcar a los gerentes en la urgencia de cambio.

Continúa...

Viene ...

	• Empoderar, motivar y fomentar la colaboración de los seguidores. • Incentivar en los seguidores la comprensión de la necesidad de cambio. • Incrementar la confianza de los seguidores. • No seguir la “solución más rápida”. • Reconocer y gestionar de forma abierta la restricción al cambio.
Implantar el cambio	• Fortalecer la confianza de los seguidores en sí mismos. • Contribuir a que los seguidores vean más allá de sus propios intereses. • Realizar cambios en los sistemas de evaluación y recompensas. • Intervenir en la formación de equipos y cambios en el personal. • Crear un equipo dedicado a monitorear el progreso del cambio. • Incentivar a líderes y gerentes a modelar el cambio.

Nota. Recuperado de Hines y Hines (2002)

2.1.11 Modelo de Liderazgo de Rango Total

A partir de los conceptos que Bass y Avolio (1994) tienen sobre el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire que se describieron anteriormente, los autores desarrollan este modelo. Si bien los dos estilos de liderazgo se consideran de forma separada, el liderazgo transformacional se puede apreciar como una expansión del transaccional; esto quiere decir que el líder

transformacional, además de tener las conductas de las cuatro l's, también contiene las del liderazgo transaccional y laissez-faire.

Cabe resaltar que, en este modelo los autores consideran que el estilo de liderazgo laissez-faire (o pasivo/evitador) es el más liberal de todos, en donde el líder es pasivo y los seguidores son los que poseen la mayor autonomía, debido a que el líder les ha otorgado un alto nivel de independencia operativa (Aviolo y Bass, 2002).

Por lo tanto, la principal premisa de este modelo es que estos tres estilos de liderazgo no se observan como opuestos en una escala, sino que el líder tiene la capacidad de actuar de cualquier manera posible. En este punto se destaca, que esta capacidad permite que el líder cambie la inclinación que tiene hacia un estilo determinado con el paso del tiempo, teniendo como uno de los factores influyentes las circunstancias o contextos a los que se exponga (O'Brien, 2007).

Teniendo en cuenta que este modelo está basado en los 3 estilos descritos anteriormente y que los líderes pueden cambiar su conducta dependiendo de la situación, se aprecia que su base radica en nueve factores, cada una de ellos perteneciente a un estilo de liderazgo (Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

Factores de liderazgo transformacional:

- Influencia idealizada: existe un sentido de propósito, los líderes poseen un alto nivel de confianza y moralidad.
- Motivación inspiracional: los líderes facilitan y motivan a los seguidores para que estos puedan alcanzar las metas propuestas de la mejor forma posible.
- Estimulación intelectual: permite que el líder empodere a los seguidores para que reflexionen sobre los problemas a los que se enfrentan y comiencen a desarrollar sus propias habilidades.
- Consideración individualizada: el líder tiene la capacidad de escuchar activamente, además, posee habilidades como la empatía.

Factores de liderazgo transaccional:

- Recompensa contingente: al presentar objetivos claros y recompensar por cumplirlos, el líder les brinda impulso a sus seguidores.
- Dirección por excepción activa: el líder está atento a los problemas y ha desarrollado un plan que permita realizar un adecuado monitoreo y control.
- Dirección por excepción pasiva: aunque el líder presenta una conducta orientada a un estilo laissez-faire, se hace cargo de la situación cada vez que se presenta alguna dificultad.

Liderazgo pasivo/evitador

- Laissez-Faire: el líder trata de no tomar acciones ni decisiones en las actividades que se realizan, lo que provoca que los seguidores lo hagan por él.

Además de lo anterior, Bass y Avolio (1994) plantean tres dimensiones en este modelo:

- Actividad: ayuda a aclarar el estilo de liderazgo, puede ser activa o pasiva.
- Efectividad: representa el impacto que genera el estilo de liderazgo en el desempeño, puede ser efectivo o inefectivo.
- Frecuencia: permite realizar una representación sobre la periodicidad en la que el líder emplea determinado estilo de liderazgo.

Teniendo en cuenta estas dimensiones, se generan dos perfiles:

1. Perfil óptimo: aquí se observa que los líderes emplean con poca frecuencia un estilo de liderazgo Laissez-Faire, se presenta más frecuentemente un estilo de liderazgo transaccional y se aprecia con mucha más regularidad las cuatro l's transformacionales en su comportamiento. De acuerdo con lo anterior, los autores afirman que este perfil puede contribuir a una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores.

2. Perfil sub-óptimo: en este perfil se observa que el comportamiento del líder tiende hacia la inactividad e ineffectividad. Por lo tanto, el estilo más común en su conducta es Laissez-Faire y el menos frecuente es el de las cuatro l's transformacionales; es decir, este perfil es todo lo opuesto al óptimo.

Algo que los autores resaltan de este modelo, es que no existe ningún estilo de liderazgo que sea siempre el apropiado. La principal razón de esta situación es que el impacto que pueda tener el liderazgo en el desempeño de los seguidores depende también de factores como los objetivos planteados, el contexto donde se desarrollan las actividades, las necesidades y habilidades de los seguidores.

Por último, Bass y Avolio (1994) también resaltan que una de las principales labores que el líder debe de realizar es analizar y seleccionar qué estilo de liderazgo es el más apropiado para la situación en la que se tenga que desempeñar. Además, el líder transformacional es el único que puede actuar en cualquiera de todas las conductas de liderazgo, gracias al nivel de desarrollo de este estilo.

2.2 MARCO LEGAL Y CONTEXTUAL

Dentro de la legislación colombiana, las leyes encargadas de reglamentar el funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas son la Ley 590 del 2000 y la Ley 905 de 2004, sobre las que se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Dentro de estas se destacan los siguientes objetivos:

- Estimular el crecimiento integral de las micro, pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo de la región, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y la capacidad empresarial de los colombianos.

- Mejorar las condiciones institucionales para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.
- Proveer de mejores factores las micro, pequeñas y medianas empresas, para que estas puedan tener mejor acceso a mercados de bienes y servicios, incentivando la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.
- Apoyar el desarrollo de las organizaciones empresariales, promoviendo la generación de esquemas de asociatividad empresarial y alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas que tengan como propósito apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Amparar los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales.
- Incentivar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes.
- Desarrollar bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

2.2.1 Clasificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

De acuerdo con la Ley 590 del año 2000, se considera micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad en la que se lleva a cabo cualquier explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en labores empresariales, agropecuarias,

industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana y que estén dentro de los siguientes parámetros:

Tabla 2

Clasificación de empresas

	Planta de Personal (trabajadores)	Activos totales
Microempresa	menor a 10	menos de 500 SMMLV.
Pequeña empresa	entre 11 y 50	entre 501 y 5.000 SMMLV.
Mediana empresa	entre 51 y 200	entre 100.000 a 610.000 UVT.

Fuente: Congreso de Colombia. (2 de agosto de 2004). Artículo 2. Ley 905 de 2004. [Ley 905 de 2004]. DO: 45.628.

La ley también afirma que, en caso de que alguna micro, pequeña y mediana empresas presente combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el elemento que será determinante en su clasificación será el de activos totales.

También se crean el Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa y El Consejo Superior de Microempresa, que entre las funciones que tienen se destacan:

- Apoyar la definición, formulación y ejecución de políticas públicas generales, transversales, sectoriales y regionales de promoción empresarial de las micro pequeñas y medianas empresas.
- Estudiar el entorno (económico, político y social), su impacto sobre las micro pequeñas y medianas empresas y sobre la capacidad de estas; con el

objetivo de que la competencia en los mercados de bienes y servicios se dinamice.

- Promover a la definición, formulación y ejecución de estrategias en beneficio de las micro pequeñas y medianas empresas, con un enfoque en el acceso a los mercados de bienes y servicios, formación de capital humano, modernización, desarrollo tecnológico y mayor acceso a los mercados financieros institucionales.
- Apoyar la evaluación periódica de las políticas y programas públicos de promoción de las micro pequeñas y medianas empresas, empleando indicadores de impacto y proponer las acciones correctivas que se consideren pertinentes.
- Procurar la conformación de Consejos Regionales para el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas, para la promoción de proyectos e inversiones empresariales y la activa cooperación entre los sectores público y privado, en la ejecución de los programas de promoción de las pequeñas y medianas empresas.
- Promover la concertación, con alcaldes y gobernadores, de planes integrales de apoyo a la pequeña y mediana empresa.

2.2.2 Contexto de las organizaciones de Santiago de Cali

Con el objetivo de exponer un poco más el contexto de las organizaciones en la región, se expondrán los resultados obtenidos en la Gran Encuesta Pyme del año 2017, realizada por la ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras) y con el apoyo del BID, Bancoldex y el Banco de la República.

Esta encuesta tiene cubrimiento en 18 de los 32 departamentos del país, se realiza de forma semestral y se estudian los 21 subsectores en los que las pequeñas y medianas empresas presentan la mayor participación. Su estructura se divide en cuatro módulos temáticos: Situación actual, Perspectivas, Financiamiento y Acciones de mejoramiento. Desde el 2011, esta encuesta incluye un módulo regional para las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali y realiza entrevistas a casi 3000 empresarios con organizaciones pertenecientes a los sectores de industria, comercio y servicios (ANIF, 2015).

Para efectos del presente trabajo, se mencionarán los factores más destacados en el desempeño de las pymes de Santiago de Cali, pertenecientes a los sectores de industria, comercio y servicios en el segundo semestre del año 2017 y los principales problemas a los que se han tenido que enfrenar. Teniendo en cuenta lo anterior, se presentaron los siguientes resultados, en la Gran Encuesta Pyme del segundo semestre del 2017 (2017-II).

Información técnica de la encuesta:

La técnica empleada fue una entrevista telefónica y presencial, en la que se aplicó un cuestionario estructurado; el grupo objetivo fueron directivos o personas a cargo del área financiera de compañías pertenecientes a los sectores de comercio e industria con activos entre \$391 millones 402 mil y \$23.437 millones, o número de empleados entre 11 y 200; respecto al sector servicios con ventas entre \$948 millones y \$18.932 millones, o número de empleados entre 11 y 200. De las 3.676 empresas encuestadas a nivel nacional, 385 eran de la ciudad de Santiago de Cali; de las que 113 pertenecen al sector de la industria, 129 al de comercio y 143 al de servicios. Teniendo en cuenta lo anterior, se observa que la muestra en la ciudad de Santiago de Cali está distribuida entre estos tres sectores de la siguiente forma:

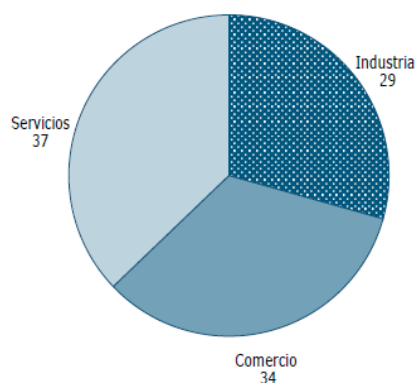


Figura 3. Distribución de la muestra estudiada (en %).

Fuente: ANIF (2018)

Se aprecia que la cantidad de empresas seleccionadas en la ciudad de Santiago de Cali se distribuyó de forma equilibrada entre cada uno de los sectores

Sector Industria

De acuerdo con los resultados encontrados se puede apreciar que la situación económica de las pymes que pertenecen al sector de la industria decreció. Una de las razones que puede explicar esta situación es que, aunque hubo empresarios que percibieron mejoras en la situación económica (41% en 2017-II vs. 38% en 2016-II), fueron más los que vieron deterioros en su situación económica general (22% en 2017-II vs. 19% en 2016-II).

Estos datos se ven reflejados en una disminución en los niveles de producción, ya que solamente el 38% expresaron que experimentaron expansiones en su producción (vs. 43% en 2016-II), también el 25% dijo que su producción disminuyó, respecto al 17% que también respondió lo mismo en el periodo 2016-II (segundo semestre del año 2016). Sin embargo, se observa que la Utilización de la Capacidad

Instalada (UCI) ha permanecido en niveles constantes del 75% durante el segundo semestre de 2017 (ver figura 4).

Aunque también es necesario resaltar que la inversión realizada en maquinaria y equipo ha descendido, únicamente el 27% afirmaron que incrementaron su inversión, mientras que el 34% dijeron lo mismo en el periodo 2016-II; el 8% argumentó que redujo su inversión en esta área, pero anteriormente solo 5% afirmaron que hicieron esta reducción (periodo 2016-II).

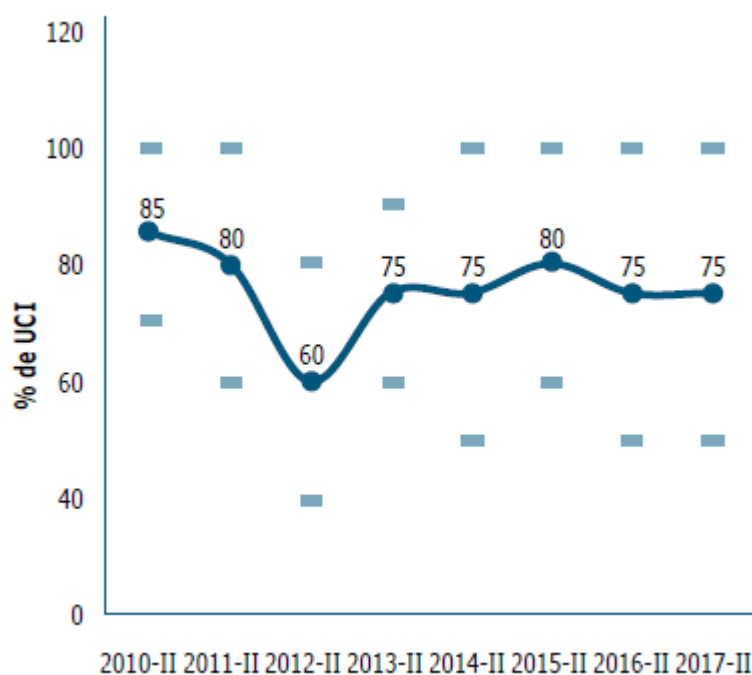


Figura 4. Utilización de la Capacidad Instalada (Promedio de las Pymes industriales).

Fuente: ANIF (2018).

En relación con el empleo, se puede apreciar que esta variable mostró reducciones frente a lo que respondieron los empresarios respecto al periodo anterior; en el 2017-II el 23% expresó que aumentó el número de sus trabajadores (en el 2016-II el 33% mencionó que llevó a cabo esta actividad), mientras que el 20% mencionó

que redujo la cantidad de trabajadores en su compañía en el periodo 2017-II (aunque en el año anterior solo el 11% redujo la cantidad de empleados).

Con todo lo que respecta a la relocalización geográfica de las pymes que pertenecen al sector de la industria de Santiago de Cali, el 87% de los empresarios expresó que no ha pensado o realizado alguna relocalización durante el segundo semestre del año 2017. El resto comentó que principalmente desearía realizar dicha relocalización porque los costos de transporte se podrían ver reducidos (el 10% mencionó esta razón).

Respecto a las ventas, el 25% de los empresarios también manifestaron que las ventas han disminuido en el segundo semestre del 2017, mientras que en el 2016-II el 20% mencionó esta situación; también en el 2016-II el 43% dijo que sus ventas habían aumentado, pero en el periodo 2017-II solo el 39% dice que estas se incrementaron. Cabe resaltar que, para este periodo (segundo semestre del 2017) el crecimiento promediado anual de las ventas que se presentaron en más de la mitad de las pymes que pertenecen al sector de la industria (66%), fue menor o igual al 10%.

Como se puede observar en la figura 5, los principales problemas que encontraron las pymes pertenecientes al sector de la industria para su desarrollo en el segundo semestre del 2017 fueron los altos impuestos, la falta de demanda, la rotación de la cartera y el costo de los insumos. Como se puede apreciar, estos problemas también han sido manifestados en los años anteriores.

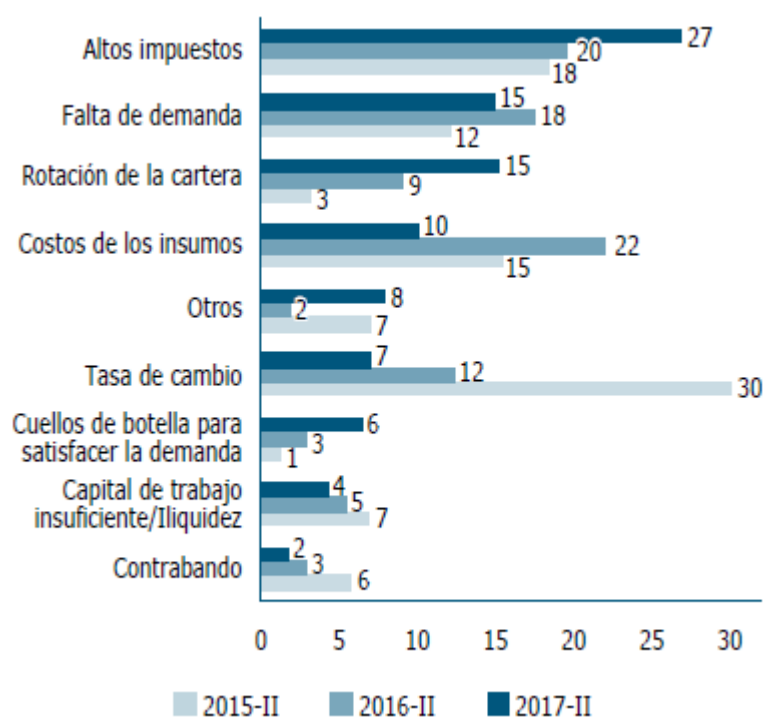


Figura 5. Principales problemas en las pymes pertenecientes al sector de la industria de Santiago de Cali.

Fuente: ANIF (2018)

Sector Comercio

Con base en la información que respondieron los empresarios que hacen parte del sector comercio, se aprecia que la situación económica en este sector mejoró. En este sector el 42% respondió que presenció mejoras en dicha variable, mientras que en el 2016-II lo hicieron el 38%; además, solo el 19% expresó caídas en este rubro, frente al 21% que mencionaron esto en el periodo anterior (2016-II).

En las ventas sí se detectó una disminución en el dinamismo (al igual que en el sector de la industria), ya que el 23% expresaron reducción en sus ventas (vs. 19% en el 2016-II) y solo el 39% reportaron aumentos (comparados con el 41% en el 2016-II). De forma similar a lo que se pudo apreciar en el sector de la industria, de

las empresas que experimentaron aumentos, el 60% lo percibió en un rango igual o menor al 10%.

Respecto a los costos de ventas, los empresarios reportaron un ligero aumento, en comparación con el año anterior. El 53% mencionó un aumento en esta variable en el 2017-2, mientras que en el 2016-II lo hizo el 51% y el porcentaje de comerciantes que dijo que sus costos de ventas habían disminuido en el segundo semestre del 2017 fue el 7% (en el periodo 2016-II fue el 11%).

La situación anterior afectó negativamente la generación de empleo en este sector. El 20% de los encuestados afirmó que incrementó el número de trabajadores en el 2017-II (mientras que en el año anterior el 28% afirmó haberlo hecho). Además, el 17% afirmó que el número de colaboradores disminuyó en el periodo 2017-II, pero solo el 12% expresaron esa reducción en el 2016-II.

Con todo lo relacionado a la relocalización geográfica de las pymes que pertenecen al sector comercio de Cali, el 92% expresó no haber llevado a cabo una relocalización durante el segundo semestre de 2017. Una de las razones que motivaban a los empresarios que sí deseaban realizar este tipo de acciones era la reducción de los costos de transporte.

Como se puede observar en la figura 6, los principales problemas que encontraron las pymes pertenecientes al sector de comercio para su desarrollo en el segundo semestre del 2017 fueron la competencia de las grandes superficies, los altos impuestos, la falta de demanda, la rotación de la cartera y el costo de los insumos. Como se puede apreciar, estos problemas también han sido manifestados en los años anteriores.

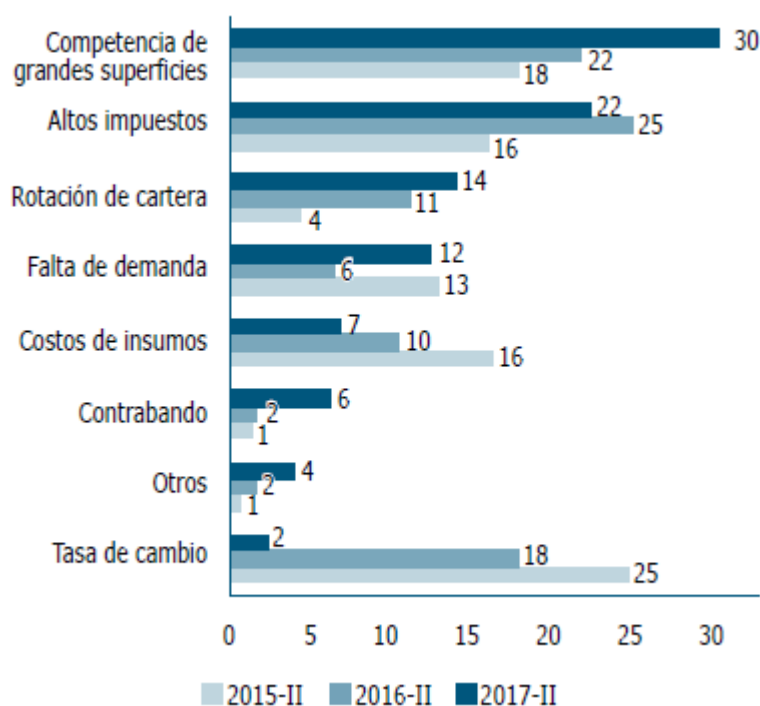


Figura 6. Principales problemas en las pymes pertenecientes al sector del comercio de Santiago de Cali.

Fuente: ANIF (2018).

Sector Servicios

En lo que respecta al sector de servicios, los empresarios también expresaron que hubo un deterioro en la percepción que tienen respecto a la economía en el segundo semestre del año 2017. Esto se ocasionó debido a los siguientes resultados: el 39% reportó un aumento en sus ventas (vs. el 40% que afirmó esta situación en el periodo 2016-II) y el 22% mencionaron descensos en sus ventas, mientras que en el segundo semestre del 2016 solamente el 19% reportaron este fenómeno.

Tal y como se presentó en los demás macrosectores, el 55% de los empresarios del sector servicios que mencionaron el incremento en sus ventas, también aumentaron que dicho aumento se presentó en el rango de 0% al 10%.

Los costos de operación también presentaron incrementos en las pymes pertenecientes a este sector; el 48% respondió que dichos costos se incrementaron en el 2017-II, mientras que solo el 45% respondió lo mismo en el 2016-II. Teniendo en cuenta el descenso en las ventas y el incremento en los costos, los márgenes de ganancias también se vieron reducidos entre los empresarios participantes, de los que el 24% expresó que sus ganancias se redujeron en el segundo semestre del 2017, pero solo el 17% mencionó esta situación en el segundo semestre del año 2016 (aunque el porcentaje de empresarios que respondieron que sus márgenes se incrementaron estuvo en el 38%, la misma cifra del año anterior).

Todos los acontecimientos mencionados anteriormente también reflejaron un impacto negativo en la cantidad de mano de obra contratada en el sector. El porcentaje de empresarios que reportó disminución en el número de trabajadores de su compañía fue del 17% en el segundo semestre del año 2017, mientras que en el año anterior fue de solo el 14%. Por otro lado, aunque aumentó el porcentaje de empresarios que expresaron un aumento en la cantidad de empleados (19% en 2017-II vs. 18% en 2016-II), dicho aumento no fue suficiente para compensar la reducción mencionada anteriormente.

Respecto a la relocalización geográfica de las pymes pertenecientes al sector de servicios de la ciudad de Cali, el 94% mencionó que no pensó o realizó alguna relocalización en el segundo semestre del año 2017; mientras que el 2% que afirmaron deseos de realizar esta actividad justificaron que la razón que los motivaba a esto era la reducción de los costos de transporte y los demás manifestaron que hubo otras razones (3%).

Como se puede observar en la figura 7, los principales problemas que encontraron las pymes pertenecientes al sector de servicios para su desarrollo en el segundo semestre del 2017 fueron los altos impuestos, la competencia, la falta de demanda,

la rotación de la cartera y la falta de liquidez. Como se puede apreciar, estos problemas también han sido manifestados en los años anteriores.

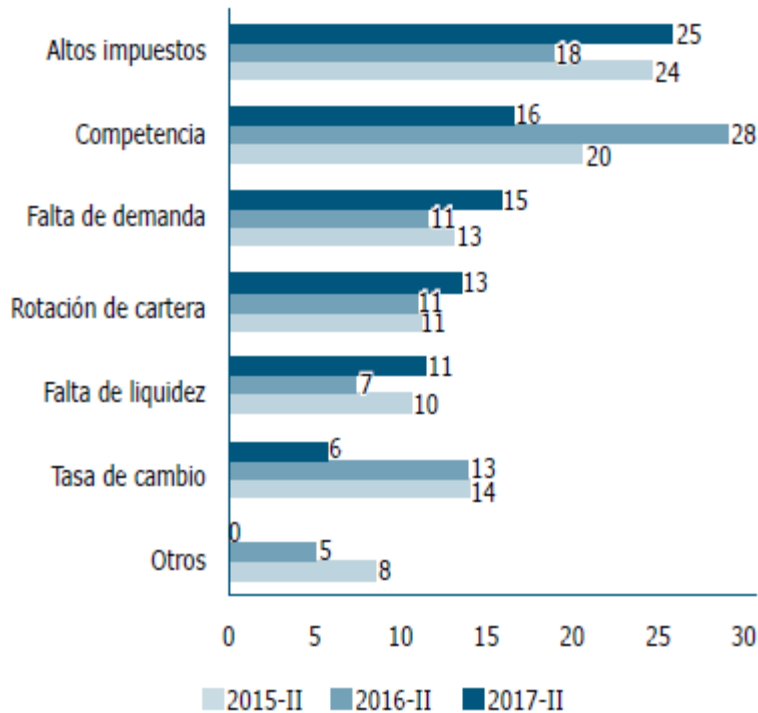


Figura 7. Principales problemas en las pymes pertenecientes al sector del comercio de Santiago de Cali.

Fuente: ANIF (2018).

2.3 ESTADO DEL ARTE

En los últimos cinco años se han presentado múltiples investigaciones con el objetivo de analizar más profundamente cuál es la relación que se presenta entre la cultura organizacional y el liderazgo; desde diferentes sectores y áreas de trabajo. Aziz, Abdullah, Tajudin y Mahmood (2013) evidenciaron que el liderazgo transformacional y transaccional tienen influencia positiva en el desempeño de las SMEs (Small and Medium Enterprises) o pymes en la industria de servicios de

Malasia; al desarrollar un estudio que abarcaba 375 compañías. Por otro lado, los autores también afirman que el liderazgo Laissez Faire tiene un efecto negativo dentro del desempeño de las organizaciones, mientras que el transformacional es el que mayor impacto presenta.

Una de las causas de esta situación, de acuerdo a los autores, es que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional permiten mantener relaciones sólidas entre gerentes y colaboradores, por lo que se afirma que, por medio de su estilo de liderazgo, los gerentes pueden contribuir al éxito y supervivencia de las pymes.

En Turquía, Yildirim y Birinci (2013) desarrollaron una investigación que buscó determinar las características presentes en el sector de telecomunicaciones en el país; este trabajo estuvo enfocado especialmente al liderazgo transformacional y los cambios culturales que se presentan en la fase de adquisición de las compañías que hacían parte de dicho sector. Los resultados indican que el liderazgo transformacional puede influenciar el desarrollo de una cultura organizacional que esté enfocada a la innovación, la creatividad y el sentido de pertenencia entre los colaboradores; aspectos claves no solamente para el buen desempeño de la organización, sino también en la capacidad que tendrán las personas dentro de la compañía para adaptarse a cambios abruptos en el entorno (como son las fusiones y adquisiciones), debido a que los trabajadores se comprometen con la organización y los resultados que se deben obtener. Por último, este estudio demuestra que la cultura organizacional y el liderazgo son factores claves para el desempeño exitoso de las empresas.

En ese mismo año, el propósito principal del trabajo desarrollado por Bradigan y Hartel (2013) fue explorar las percepciones y relaciones existentes entre la cultura organizacional y el liderazgo dentro de las bibliotecas, para también encontrar un enfoque impulsado por los líderes y los empleados para fomentar una cultura de alto rendimiento. Yildirim y Birinci (2013) y Bradigan y Hartel (2013) concuerdan en que la cultura organizacional y el liderazgo son factores determinantes para el éxito de las organizaciones. Además, al analizar la relación que podría existir entre los

dos elementos, determinan que una adecuada gestión de la cultura organizacional y el liderazgo genera mejores resultados en el desempeño y las relaciones existentes dentro de una compañía. Por último, Yildirim y Birinci (2013) destacan que las organizaciones que poseen una cultura organizacional enfocada a la transformación y un liderazgo transformacional, pueden traer resultados favorables para las compañías en un proceso de fusión o adquisición.

Un año después, Meng (2014) evidencia que existe una relación bidireccional entre la cultura organizacional y el liderazgo de los altos ejecutivos de relaciones públicas de compañías estadounidenses; gracias a los resultados obtenidos en su investigación. En este estudio se establece que el estilo de liderazgo de los ejecutivos permite moldear la cultura que se presenta dentro de la organización, ya que se establecen pautas relacionadas con la comunicación, los objetivos propuestos y el trabajo en equipo. Además, también fue evidente que la cultura que presenta la organización estimula el establecimiento de roles y contribuye a que el ejecutivo adquiera habilidades que le permitan desempeñar un estilo de liderazgo que conduzca a la excelencia.

Más adelante, Jati et al., (2015) llevan a cabo una investigación en la que se trata de examinar cómo afecta el liderazgo transformacional a la cultura corporativa y el uso de los Sistemas de Información Contable (MAIS, por sus siglas en inglés) dentro de la organización Malaysia Airports Holdings, ubicada en Malasia. Para llevar a cabo este estudio, se establecieron variables de cada uno de los elementos a estudiar (carisma y motivación Inspiracional en el liderazgo transformacional; y orientación a la innovación, a la burocracia o al apoyo en la cultura organizacional), esto permitió determinar que el uso del liderazgo transformacional por parte de las directivas de la compañía afecta de forma directa la cultura organizacional de la misma y su desempeño.

Szczepańska-Woszczyna (2015) desarrolla un estudio en Polonia, donde se seleccionaron 120 directores de diferentes niveles del sector privado, en donde se evidenció que los gerentes identifican una serie de roles que es necesario

desempeñar dentro de la compañía, entre los que se destacan: monitorear el proceso de innovación, motivar a otros a ser creativos, ser un líder en la implementación de procesos innovadores y planificar e iniciar el proceso de innovación.

Este aspecto es fundamental en los procesos de cambio dentro de las organizaciones, debido a que, por medio del liderazgo se puede incentivar la innovación dentro de las empresas, dado que los directivos influyen ampliamente en los resultados organizacionales. Por otro lado, cuando los líderes contribuyen a establecer una adecuada cultura organizacional, influyen en el clima organizacional e incentivan la capacidad de cambio e innovación dentro de las empresas. Por otro lado, dentro de los hallazgos de este estudio también se destaca que el papel tanto de los gerentes como de los empleados también es construir y crear una cultura orientada a la innovación; mientras que el papel que ejercen solo los colaboradores es buscar fuentes de innovación.

Por último, la autora determina que la cultura organizacional puede jugar un papel decisivo en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, especialmente en procesos relacionados con la innovación; por medio de las normas o creencias existentes, que pueden apoyar o inhibir el comportamiento de los colaboradores. Además, el liderazgo organizacional se identifica como una poderosa fuente de influencia en el comportamiento de las personas que hacen parte de la organización.

Para esta época, Syafii, Thoyib, Nimran y Djumahir (2015) expusieron que, dentro de los hallazgos su investigación desarrollada en Perhutani (compañía estatal indonesia dedicada a la protección de áreas forestales), el estilo de liderazgo afecta de forma significativa en el desempeño de los empleados y que la cultura organizacional sirve como elemento mediador entre dicho estilo y el desempeño de los colaboradores; de igual forma que la motivación de los empleados. Además,

este estudio resalta que el liderazgo transformacional tiene mayor influencia sobre los resultados de los colaboradores que el estilo transaccional; estos resultados concuerdan con los que fueron evidenciados por Aziz et al. (2013) y que fueron expuestos previamente.

Gracias al trabajo realizado por Ali, Jangga, Ismail, Kamal y Ali (2015) se pudo concluir que la cultura organizacional aporta en gran medida al buen desempeño de las instituciones financieras; en primer lugar, factores como una buena comunicación bidireccional entre directivos y colaboradores, sumada a la construcción de buenas relaciones empleador – empleado tienen mayor impacto que las posibles debilidades existentes en la gestión de las empresas y esto se ve reflejado en los resultados obtenidos.

En segundo lugar, los hallazgos demuestran que tanto el estilo transaccional como transformacional tienen un impacto dentro de la cultura organizacional de estas compañías y ambos demuestran una influencia positiva dentro de la cultura de calidad en el trabajo. Finalmente, los autores argumentan que, aunque bien el estilo de liderazgo transaccional es el más usado dentro del sector y que este es el que predomina entre los gerentes de género masculino, el estilo de liderazgo transformacional tiende a motivar a los colaboradores para que su desempeño sea siempre superior al esperado, a diferencia del transaccional, en donde se motiva al empleado para que cumpla lo esperado y obtenga su recompensa.

El trabajo de Rocha y Ekstedt (2016) tenía como uno de sus principales objetivos determinar si la cultura organizacional servía como mediador entre el liderazgo transformacional y la actitud de los colaboradores hacia la resistencia de la ingeniería social en compañías suecas. Los resultados de la investigación aplicada en 4296 colaboradores permiten confirmar que la cultura organizacional permite moldear el comportamiento de los empleados y contribuir a que estos se adapten

de forma adecuada a los requerimientos organizacionales y el estilo de liderazgo transformacional.

Al año siguiente, en una investigación realizada por Bowers, Hall y Srinivasan (2017) Estados Unidos, se pudo evidenciar que el liderazgo transaccional no es el ideal para dirigir organizaciones en tiempos de crisis, al analizar la forma en que líderes de compañías como Johnson & Johnson, Netflix, The Coca-Cola Company y British Petroleum respondían en épocas críticas. Sin embargo, dentro de sus hallazgos destacan que el liderazgo transformacional es el mejor estilo para dirigir en situaciones adversas, debido a que es el más apto para generar cambios en el comportamiento de las personas que hacen parte de la compañía y guiarlos hacia planes y estrategias óptimos y flexibles.

Una de las premisas sobre las que se basa el trabajo realizado por Warrick (2017) es que los líderes tienen la capacidad de moldear la cultura de la compañía y el comportamiento de los colaboradores. Teniendo en cuenta lo anterior, este autor afirma que el líder tiene la capacidad de influir fuertemente en la cultura existente en una organización y alinearla con la mejor estrategia; con el objetivo de mejorar el desempeño de todos los integrantes. En conclusión, este autor asegura que los líderes necesitan conocer lo que pueden lograr al influir adecuadamente en la cultura de la organización; además, sostiene que es importante que esta cultura se fortalezca y se mantenga constantemente.

En este mismo año, Shao, Feng y Hu (2017) desarrollaron un estudio en el que analizaban el impacto del estilo de liderazgo de la alta dirección en la cultura del aprendizaje en 132 empresas en China. Dentro de su trabajo encontraron que el liderazgo transaccional y transformacional influyen de forma significativa el aprendizaje organizacional y la cultura de la compañía (especialmente el estilo transformacional, al inspirar y motivar a los seguidores al brindarles una visión y valores a seguir). Por último, los autores también destacan que la cultura

organizacional funge un papel crítico como mediadora entre el estilo de liderazgo transformacional y el aprendizaje dentro de la organización. Este último hallazgo concuerda con lo que se evidenció en el estudio de Syafii et al. (2015) que se expuso anteriormente.

Hipótesis:

H1: El liderazgo influye positivamente sobre la cultura organizacional de las pymes de Santiago de Cali.

H1A: El liderazgo afecta positivamente la cultura clan de las pymes de Santiago de Cali.

H1B: El liderazgo influye positivamente la cultura adhocrática de las pymes de Santiago de Cali.

H1C: El liderazgo afecta positivamente la cultura jerárquica de las pymes de Santiago de Cali.

H1D: El liderazgo influye positivamente la cultura de mercado de las pymes de Santiago de Cali.

H2: El liderazgo influye negativamente sobre la cultura organizacional de las pymes de Santiago de Cali.

H2A: El liderazgo afecta negativamente la cultura clan de las pymes de Santiago de Cali.

H2B: El liderazgo influye negativamente la cultura adhocrática de las pymes de Santiago de Cali.

H2C: El liderazgo afecta negativamente la cultura jerárquica de las pymes de Santiago de Cali.

H2D: El liderazgo influye negativamente la cultura de mercado de las pymes de Santiago de Cali.

CAPÍTULO 3: RESULTADOS

2.1 Resultados demográficos

En esta sección se analizarán los hallazgos relacionados con las características generales de las empresas estudiadas, dentro de estos se destacan factores como el tamaño, edad de la empresa, características de los gerentes como edad, estudios realizados y sectores a los que pertenecen las compañías.

Tamaño

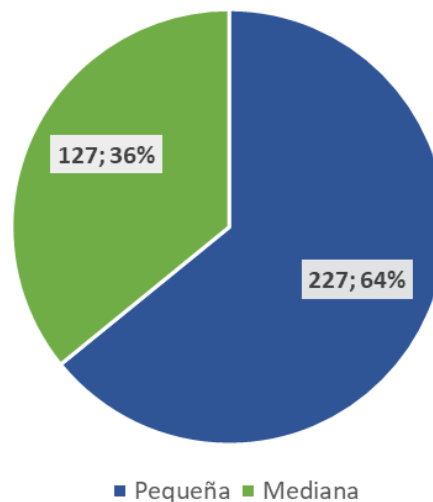


Figura 8. Tamaño de la empresa

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la gráfica, se puede apreciar que, de las empresas estudiadas, el 64,1% está dentro de la categoría de pequeña empresa, mientras que el restante hace parte de la categoría mediana. Esta información concuerda con los datos obtenidos en la investigación de Domínguez (2016) en donde se afirma que más del 98% de las empresas existentes en Colombia son pequeñas o medianas.

Naturaleza

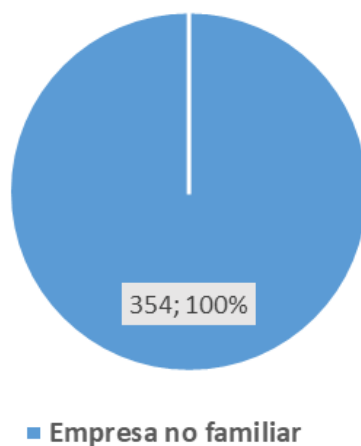


Figura 9. Naturaleza de la empresa

Fuente: elaboración propia

De las 354 empresas analizadas, se obtuvo que ninguna de estas se considera como familiar, ya que, en todas más del 50% no era propiedad de algún grupo familiar.

Sector de la empresa

Tabla 3

Sector en el que opera la empresa

SECTOR	CANTIDAD
ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN	2
ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL	16
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO	16
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	17
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	28
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	23
AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	23
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA.	7
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS	117
CONSTRUCCIÓN	27
DISTRIBUCIÓN DE AGUA; EVACUACIÓN Y TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	1
EDUCACIÓN	2
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	1
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	41
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	11
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	3
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO	1
TRANSPORTE DE PASAJEROS	1
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	17
Total	354

Fuente: elaboración propia

Dentro de las empresas estudiadas, se observa que los sectores que más se destacan son los de comercio y manufacturas, de los que hacen parte el 33,1% y 11,6% de las empresas analizadas respectivamente. Por otro lado, de los en los sectores de transporte de pasajeros, suministros y distribución de aguas solo hubo una empresa por cada uno de ellos.

Género de los gerentes

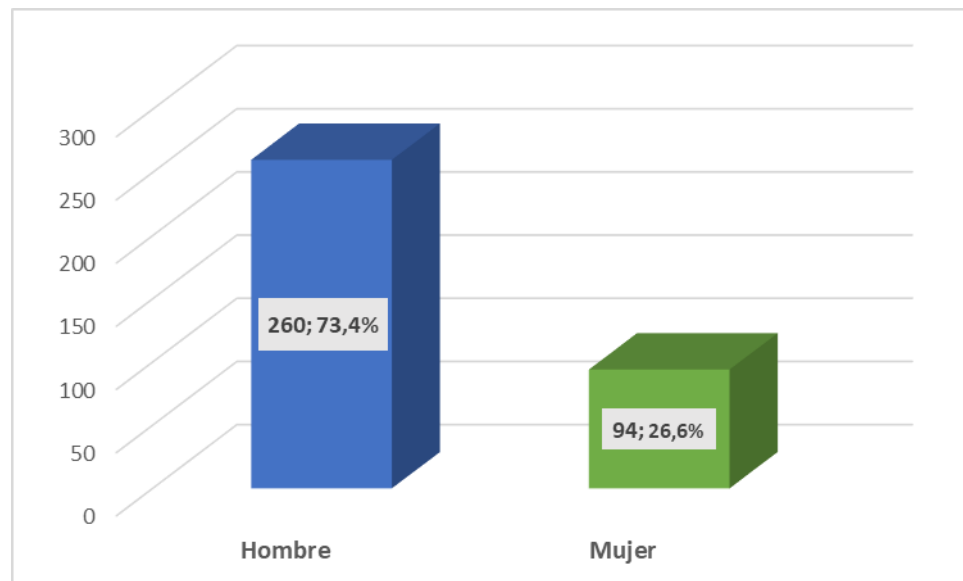


Figura 10. Género de los gerentes

Fuente: elaboración propia

Se pudo evidenciar que, de las organizaciones estudiadas, el 73,4% de ellas eran dirigidas por hombres, mientras que solo el 26,6% de estas las dirigen mujeres, lo que concuerda con las investigaciones realizadas por Godoy y Mladinic (2009) quienes exponen que en las empresas se presentan diversos procesos de discriminación que impiden que las mujeres logren desarrollar su trayectoria laboral al mismo nivel que los hombres, entre los que se destacan: la segregación horizontal

(los empleos que realizan las mujeres se concentran en un pequeño número de sectores de la economía y profesiones) y la segregación vertical (los empleos femeninos están concentrados en la parte baja de la jerarquía organizacional).

Godoy y Mladinic (2009) también afirman que las mujeres tienen que enfrentarse a una gran cantidad de barreras y obstáculos para su desarrollo profesional; principalmente, se evidencia la existencia de rasgos y conductas de liderazgo que han sido relacionadas estereotípicamente a los hombres. Por otro lado, se percibe que las cualidades y conductas que se le atribuyen a las mujeres son incongruentes con las necesarias para que se puedan desempeñar cargos de dirección o liderazgo de forma satisfactoria.

Esto concuerda con lo que evidenciaron Díaz y Jiménez (2010) en su estudio, ellos afirman que, a pesar de los grandes avances que se han presentado en la influencia social y económica de la mujer en los últimos años; en el contexto organizacional los estereotipos de género siguen persistiendo de manera notable y generan la existencia de diferencias cuando se comparan hombres y mujeres como semejantes (Baron, Markman, y Hirs, 2001). Además, Delmar y Holmquist (2004) afirman que la actividad empresarial no presenta neutralidad cuando se trata de género, sino que tiene en sus bases nociones de humanidad y racionalidad que pertenecen al género masculino, especialmente en ambientes como en los que operan las fábricas, una gran parte de las compañías en las que se realizó este trabajo.

Existencia de junta directiva

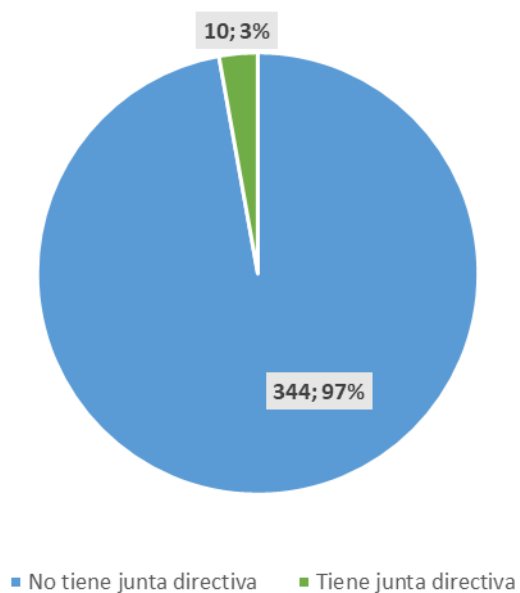


Figura 11. Junta directiva en las empresas estudiadas.

Fuente: elaboración propia

Solamente el 2,8% de las compañías tiene junta directiva, dato que corresponde principalmente al tamaño que poseen estas organizaciones; mientras que, de los 354 gerentes de las pymes, 276 (el 78%) poseen estudios de educación superior.

Datos estadísticos descriptivos

Tabla 4

Información descriptiva de las empresas

Característica	Media	Desviación Estándar
Edad de la empresa (años)	39,63	9,78
Número de socios de la empresa	3,59	3,16
Edad del gerente de la empresa (años)	61,43	12,34
¿Cuántos años lleva dirigiendo la empresa?	27,67	13,34

Fuente: elaboración propia

Se observa que el promedio de antigüedad de las compañías estudiadas está en 39 años, tienen alrededor de 3 socios, la edad del gerente de la organización es alrededor de 61 años y este lleva dirigiendo la compañía durante 27 años, cabe destacar el tamaño de la desviación estándar de los últimos dos elementos, lo que sugiere una dispersión considerable entre los resultados obtenidos.

2.2 Resultados descriptivos de cultura organizacional

En este apartado se describirán los resultados encontrados en esta investigación y se mencionarán los aspectos más relevantes evidenciados en el trabajo realizado, teniendo en cuenta las respuestas obtenidas por los gerentes en cada una de las

preguntas, para determinar las características más importantes en el tipo de cultura y estilo de liderazgo.

3.3 Cultura organizacional

De acuerdo con la forma de evaluación del cuestionario, el bloque en el que se evaluó la cultura organizacional se dividió en 4 secciones, las cuales se referían a lo siguiente:

Tabla 5

Conceptos y secciones.

SECCIÓN	CONCEPTO
1	Definición de la empresa.
2	Definición del estilo de dirección de la empresa.
3	Definición de los valores compartidos por el personal de la empresa.
4	Definición del concepto de éxito de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

En cada sección se presentaban 4 enunciados y cada uno de ellos hacía referencia a un tipo específico de cultura organizacional (clan, adhocrática, mercado y jerárquica). Se le solicitó a los entrevistados que en cada sección dividieran 100 puntos, dando más puntuación a los enunciados con los que más se identificaran con las características de su empresa.

Cultura Clan

Tabla 6

Hallazgos relacionados con la Cultura Clan.

SECCIÓN	ENUNCIADO	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
1	Es como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás	26,32	24,08
2	Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación	23,88	25,50
3	Los valores compartidos son la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en grupo	24,90	24,25
4	El éxito se basa en el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores	22,67	24,37

Fuente: elaboración propia.

Se puede apreciar que todos los enunciados tienen un promedio similar, aunque también el enunciado de la sección 1 tuvo más del 25% de la puntuación posible, lo que puede llevar a afirmar que la definición de la empresa como una gran familia y un lugar donde la gente comparte mucho con los demás, es más aceptada por la dirección de las compañías estudiadas.

Por otro lado, es necesario recalcar que la desviación estándar entre los enunciados es muy alta, lo que indica que se obtuvieron muchas respuestas mayores y menores que el promedio.

Cultura Adhocrática

Tabla 7.

Hallazgos relacionados con la Cultura Adhocrática.

SECCIÓN	ENUNCIADO	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
1	Es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos	23,88	26,20
2	Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad	23,85	22,94
3	Los valores compartidos son el compromiso con la innovación y el cambio continuo	24,97	25,93
4	El éxito se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos. Ser líder en productos e innovación	24,39	22,62

Fuente: elaboración propia.

Es evidente que, aunque las características que hacen referencia a la cultura adhocrática se presentan de forma constante, el promedio de ninguna de las puntuaciones de los enunciados supera los 25 de los 100 puntos posibles en cada sección, es decir, ninguno tiene el 25% más de aprobación, por lo que no se puede afirmar que este tipo de cultura se presente de forma predominante sobre las demás.

Como lo afirman Fierro y Gutiérrez (2009) el proceso de innovación es más complejo en las empresas pequeñas y medianas, debido a que este tipo de organizaciones no cuentan con departamentos especializados a la innovación y el desarrollo. Por otro lado, estas compañías no tienen la posibilidad de invertir los mismos recursos en estos procesos como lo hacen las grandes empresas.

Además, también se observa que la desviación estándar es muy alta en los resultados, por lo que podrían existir puntuaciones mucho más altas y otras mucho más bajas que el promedio.

Cultura de Mercado

Tabla 8.

Hallazgos relacionados con la Cultura de Mercado

SECCIÓN	ENUNCIADO	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
1	Es una entidad orientada a resultados. La gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos	24,42	23,82
2	Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos	25,03	27,67
3	Los valores compartidos son la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos	25,19	24,27
4	El éxito se basa en la penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno respecto a los competidores	24,37	27,01

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede afirmar que todos los enunciados que están relacionados a este tipo de cultura tuvieron un promedio muy similar y solamente los enunciados de las secciones 2 y 3 pudieron superar los 25 puntos, aunque con un margen muy bajo.

Se aprecia que este tipo de cultura no se manifiesta de forma predominante sobre las demás, aunque sus características se identifican de manera constante. La desviación estándar también sugiere que existen resultados muy dispersos en cada uno de los enunciados.

Cultura Jerárquica

Tabla 9.

Hallazgos relacionados con la Cultura Jerárquica.

SECCIÓN	ENUNCIADO	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
1	Es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos	25,38	25,53
2	Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre	27,24	24,86
3	Los valores compartidos con la empresa son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía	24,94	24,74
4	El éxito se basa en la eficiencia. La buena programación de la producción y los bajos costes son aspectos críticos	28,56	25,14

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados mostrados en la tabla 9, este tipo de cultura es la única que tiene un poco de predominación sobre las demás, especialmente en el enunciado que abarca lo relacionado con la eficiencia y la poca incertidumbre; lo

que quiere decir que estos valores y formas de conductas son aceptados por la dirección de la compañía y se tratan de impartir todo el personal de la organización, con el objetivo de que las metas propuestas se puedan cumplir y se utilicen todos los recursos existentes de la manera más eficiente posible.

De acuerdo con Cameron y Quinn (2011), las organizaciones que son compatibles con este tipo de cultura son las que se caracterizan por ser lugares que tienen una estructura de trabajo determinada, en donde las preocupaciones a largo plazo son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia. El establecimiento de normas y políticas formales permiten que la organización se mantenga unida.

Sin embargo, debido a la alta desviación que se presenta, se debe de tener en cuenta que los resultados obtenidos están muy dispersos.

3.4 Resultados por cultura

De acuerdo con la información suministrada anteriormente, se determinan los siguientes resultados respecto a cada una de las culturas y el promedio de la puntuación asignada en el estudio.

Tabla 10.

Hallazgos relacionados con todos los tipos de cultura.

TIPO	PROMEDIO
Cultura Clan	24,44
Cultura Adhocrática	24,27
Cultura de Mercado	24,75
Cultura Jerárquica	26,53

Fuente: elaboración propia.

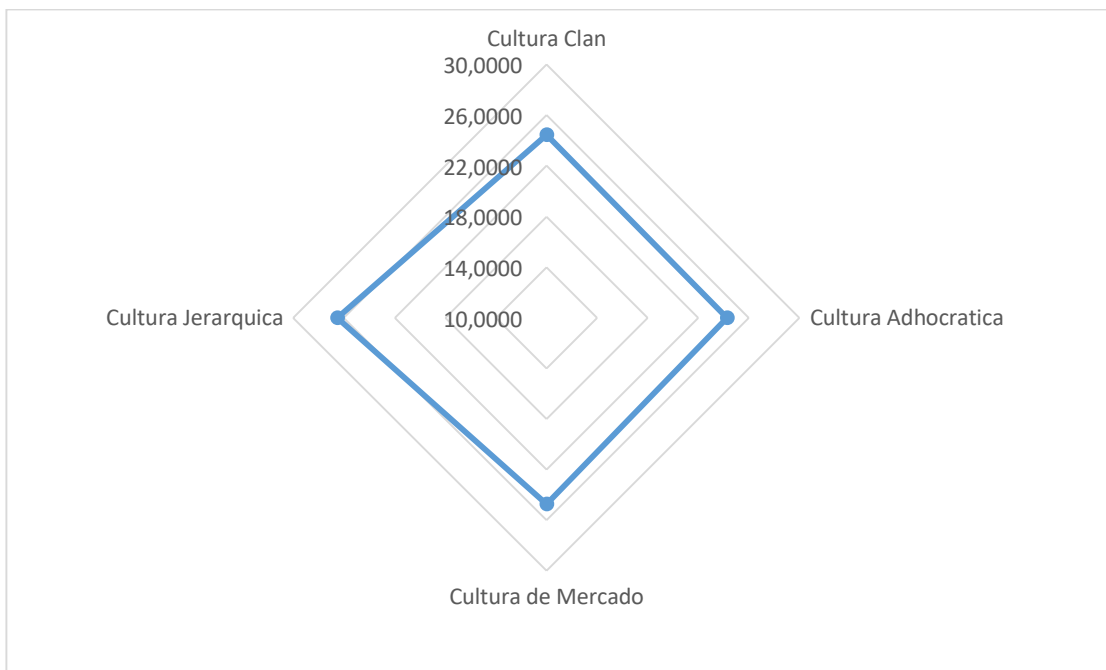


Figura 12. Hallazgos relacionados con todos los tipos de cultura.

Fuente: elaboración propia.

Se puede afirmar que todos los tipos de cultura se presentan de forma muy similar entre las organizaciones. Como lo afirman Cameron y Quinn (2006), existen muchas empresas donde no hay una cultura dominante, sino que todas pueden presentarse casi que por igual.

El único tipo de cultura que sobresale en poca medida es el de cultura tipo jerárquica; como lo afirma Weber (1947), en las organizaciones que predomina este tipo de cultura se destacan las siguientes características: las reglas, la especialización, la meritocracia, la jerarquía, la propiedad separada, la impersonalidad y la rendición de cuentas.

Al analizar los resultados demográficos y cruzarlos con cada uno de los tipos de cultura se obtiene la siguiente información:

Tabla 11

Hallazgos relacionados con el tipo de cultura y resultados demográficos.

Tipo de cultura	Género del gerente		El gerente tiene educación superior		La empresa tiene junta directiva		Tamaño de la empresa	
	Hombre	Mujer	No tiene	Tiene	No tiene	Tiene	Pequeña	Mediana
Cultura Clan	24,25%	24,98%	20,58%	25,53%	24,41%	25,38%	24,23%	24,82%
Cultura Adhocrática	23,85%	25,45%	27,33%	23,41%	24,25%	25,18%	24,07%	24,64%
Cultura de Mercado	24,06%	26,67%	32,31%	22,62%	24,73%	25,63%	24,87%	24,55%
Cultura Jerárquica	27,84%	22,90%	19,78%	28,44%	26,61%	23,83%	26,83%	25,99%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia.

Uno de los datos que más resalta de estos resultados es que gran cantidad de los gerentes que no tienen educación superior están enfocados hacia una cultura de mercado, mientras que pocos de ellos se inclinan hacia una cultura jerárquica.

Este fenómeno puede ser ocasionado por que las micro y pequeñas empresas no siguen muchas formalidades en su estructura ni en la forma de llevar a cabo sus actividades, incluso muchas de ellas llegan a estar en la completa informalidad, ya que no realizan declaración de renta ni otros procedimientos legales requeridos para su funcionamiento (El Tiempo, 2015; Portafolio, 2009)

Además, los gerentes que tienen estudios superiores se inclinan más hacia la cultura jerárquica, caracterizada por el establecimiento de normas y reglas de conducta dentro de la organización, lo que permite observar que estas empresas tienden al orden y el establecimiento de objetivos y metas claras.

Por otro lado, se observa que los hombres son los que más se inclinan hacia la cultura jerárquica, mientras que las mujeres tienen una pequeña inclinación hacia la cultura de mercado

3.5 Liderazgo

Dentro de la investigación se tomaron en cuenta los factores que hacen parte de cada tipo de liderazgo y se desarrollaron una serie de enunciados en los que el gerente debía de señalar en la escala de Likert (1 a 7) que tan de acuerdo estaba con cada uno de ellos (donde 1 es total desacuerdo y 7 total acuerdo). Los factores evaluados por cada estilo de liderazgo fueron los siguientes:

Tabla 12.

Estilos de liderazgo y sus respectivos factores.

ESTILO DE LIDERAZGO	FACTOR
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente
	Gestión por excepción
Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada
	Motivación Inspiracional
	Simulación intelectual
	Consideración individualizada

Fuente: elaboración propia.

Dentro de cada uno de los factores mencionado anteriormente se desarrollaron 3 afirmaciones que hacían referencia a las características que destacaban a cada uno de estos. Dichas afirmaciones son las que cada uno de los gerentes tenía que seleccionar del 1 al 7 el nivel de acuerdo o desacuerdo que tiene con cada una de ellas.

Tabla 13.

Factores de liderazgo y sus enunciados

LIDERAZGO TRANSACCIONAL	
FACTOR	ENUNCIADO
Recompensa contingente	Le digo a los otros que hacer si quieren ser recompensados por su trabajo
	Ofrezco reconocimientos / recompensas cuando los demás alcanzan sus metas.

Continúa...

Viene...

	Estoy atento sobre lo que los demás pueden obtener de acuerdo a sus logros.
Gestión por excepción	Me siento satisfecho cuando los otros cumplen con las normas acordadas.
	Siempre y cuando las cosas funcionen, no trato de cambiar nada. Les digo a los demás las normas que tienen que conocer para realizar su trabajo.
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
FACTOR	ENUNCIADO
Influencia idealizada	Hago que las demás personas se sientan bien de estar a mí alrededor
	Los demás tienen fe en mí.
	Los demás se sienten orgullosos de asociarse conmigo.
Motivación Inspiracional	Expreso en palabras sencillas lo que podríamos y deberíamos hacer.
	Ofrezco imágenes atractivas de los que podemos hacer.
	Ayudo a los demás a encontrar sentido a su trabajo.
Simulación intelectual	Permito que otros piensen en nuevas formas de resolver viejos problemas.
	Ofrezco a los demás nuevas maneras de mirar situaciones complejas.
	Hago que los demás repiensen ideas que nunca se habían cuestionado antes.
Consideración individualizada	Ayudo a que los demás se autodesarrollen.
	Le doy retroalimentación a los demás en su trabajo
	Doy atención personal a aquellas personas que parecen excluidas.

Fuente: elaboración propia.

Del ejercicio anterior se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 14.

Resultados obtenidos por factor de liderazgo

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
Recompensa contingente	5,58	0,80
Gestión por excepción	5,37	0,83
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
Influencia idealizada	5,50	0,73
Motivación Inspiracional	5,53	0,79
Estimulación intelectual	5,48	0,79
Consideración individualizada	5,47	0,75

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, es evidente que todos los factores tienen un nivel de aceptación muy similar entre los gerentes que respondieron el cuestionario; sin embargo, se observa que los factores de Recompensa contingente, Motivación Inspiracional e Influencia idealizada son los que tuvieron una mayor puntuación. Por otro lado, el nivel de desviación estándar permite evidenciar que todos los gerentes respondieron de forma muy similar esta parte del cuestionario, esto quiere decir que la dispersión de los datos es baja y la mayoría de los gerentes puntuó cada uno de los enunciados con un 5 o 6 en una escala de 1 a 7.

Lo anterior quiere decir que, los supuestos relacionados con de que los colaboradores deben ser recompensados acorde a sus logros, se les debe brindar apoyo y ejemplo a los demás en el trabajo y aportar al desarrollo integral de los empleados son muy compartidos entre la dirección de estas compañías.

De acuerdo con Northouse (2010), se puede afirmar entonces, que estos gerentes afirman tener los siguientes comportamientos, teniendo en cuenta las inclinaciones halladas en sus respuestas:

- Le dicen a los demás qué deben de hacer si desean obtener una recompensa por su trabajo, ofrecen reconocimiento cuando las personas alcanzan las metas establecidas dentro de su trabajo, facilitan la identificación de expectativas y recursos que permiten alcanzar las metas y objetivos propuestos, con el fin de obtener la recompensa.
- Evocan visión y generan admiración, respeto, empatía y convencimiento. Esto implica que los gerentes poseen carisma y motivan a sus colaboradores, generando un compromiso emocional con ellos. Lo que permite que los empleados vean a sus gerentes como personas con capacidades extraordinarias, lo que los motiva aún más a tomar riesgos.
- Comunican su visión de forma asertiva a su grupo de trabajo, esto quiere decir que informan de manera sencilla lo que se debe de hacer para lograr los objetivos planteados y tratan de brindar ejemplos efectivos que sirvan de guía para el desarrollo de sus actividades. Además, brindan el apoyo necesario para que los demás le encuentren sentido a su trabajo.

Teniendo en cuenta los factores analizados anteriormente y al contrastarlos con ciertos factores demográficos, se obtuvieron los siguientes resultados:

3.6 Liderazgo transformacional y transaccional

Tabla 15

Hallazgos relacionados con el estilo de liderazgo y resultados demográficos.

Tipo de Liderazgo	Género del gerente		El gerente tiene educación superior		La empresa tiene junta directiva		Tamaño de la empresa	
	Hombre	Mujer	No tiene	Tiene	No tiene	Tiene	Pequeña	Mediana
Liderazgo transaccional	5,45	5,55	5,49	5,47	5,47	5,72	5,49	5,46
Liderazgo Transformacional	5,50	5,49	5,54	5,48	5,49	5,61	5,48	5,52

Fuente: elaboración propia.

Se puede apreciar que los dos estilos de liderazgos se manifiestan de forma muy similar entre ellos. Sin embargo, se observa un leve incremento del liderazgo transaccional en las gerentes mujeres, este estilo aumentó en las empresas que poseen junta directiva (aunque también se observa un incremento del estilo de liderazgo transformacional) y también se identifica un ligero aumento en el estilo de liderazgo transformacional en las empresas medianas.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, los gerentes de estas compañías que cumplen con ciertos aspectos demográficos, se identifican con características que permiten apreciar que el comportamiento que presentan se inclinan más a los supuestos que desarrolla un estilo de liderazgo determinado.

Tabla 16

Resultados Cruzados

VARIABLE	TIPO DE CULTURA				
	Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura de Mercado	Cultura Jerárquica	
Liderazgo transaccional	-0,038	0,021	0,019	-0,002	Beta
	1,734	1,679	1,843	1,786	Error
	0,505	0,715	0,741	0,970	Sig.
Liderazgo Transformacional	0,036	-0,001	-0,008	-0,026	Beta
	1,953	1,891	2,076	2,012	Error
	0,519	0,992	0,884	0,641	Sig.
Género del Gerente	0,021	0,040	0,060	-0,119	Beta
	2,140	2,072	2,274	2,204	Error
	0,696	0,461	0,266	0,027	Sig.
Junta Directiva	0,009	0,004	0,001	-0,014	Beta
	5,698	5,518	6,055	5,869	Error
	0,871	0,936	0,980	0,795	Sig.
Tamaño de la Empresa	0,015	0,017	-0,007	-0,023	Beta
	1,958	1,896	2,081	2,017	Error
	0,787	0,751	0,901	0,666	Sig.

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados encontrados, se puede observar que ni el estilo de liderazgo transformacional ni el transaccional generan un impacto, efecto o influencia significativo sobre alguno de los tipos de cultura (clan, adhocrática,

mercado o jerárquica). Sin embargo, un resultado que es interesante es la influencia que puede tener el género sobre la cultura. Al presentarse un beta negativo y a ese nivel de significancia, se puede apreciar que cuando el género del gerente es femenino, las características de la cultura jerárquica tienden a disminuir dentro de la empresa.

Según lo expuesto anteriormente, los resultados indican que las hipótesis H1, H1A, H1B, H1C, H1D, H2, H2A, H2B, H2C y H2D no se aceptan, ya que no hay datos que las apoyen o permitan sustentar lo que argumentan. Algo que podría justificar este fenómeno es que el contexto en el que se desarrolló este trabajo es muy diferente al que se llevaron a cabo las investigaciones que se expusieron anteriormente (la mayoría de trabajos se llevaron a cabo en países europeos o Norteamérica), lo que permite evidenciar que las diferencias culturales, de pensamientos, normas, creencias y valores compartidos en un lugar también puede ser un factor de alta influencia.

Este hallazgo concuerda con lo que expone Yukl (2001), quien dice que los comportamientos encontrados en los líderes (gerentes en este caso) podrían ser ineficientes si no son explícitamente apoyados por los valores y tradiciones culturales predominantes en un país. Aunque también resalta que estos valores y tradiciones que son aceptados en una nación pueden cambiar con el tiempo, lo cual también puede ocurrir dentro de las organizaciones.

Además de lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que en las empresas que son dirigidas por mujeres, las características que hacen referencia al establecimiento de normas, las reglas, la especialización, la meritocracia, la jerarquía, la propiedad separada, la impersonalidad y la rendición de cuentas no se presentan de forma tan frecuente dentro de la organización. Esta información concuerda con lo planteado por Godoy y Mladinic (2009), quienes dicen que el

género femenino posee características relacionadas con el liderazgo que pueden beneficiar el funcionamiento de las organizaciones.

Ciertos autores argumentan que las organizaciones deben de cambiar sus estructuras con un alto nivel de jerarquización por otras que apelen más a un estilos horizontales y flexibles; considerando que también se necesitan líderes con un estilo de liderazgo transformacional. (Bass y Avolio, 1994; Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003; Eagly y Carli, 2007).

Otros autores también aseguran que el estilo de liderazgo transformacional también se presenta de forma más frecuente en las mujeres. Ellos afirman que, de acuerdo a investigaciones en psicología social, este estilo de liderazgo se califica como más femenino, el que se caracteriza por ser más conectivo e interactivo; Eagly y Karau (1991), Eagly, Makhijani, y Klonsky (1992) y Eagly, Karau, y Makhijani (1995) realizaron estudios en relacionados con el liderazgo y el género; los cuales concluyeron que, mientras que los hombres pueden llegar a ser más autocráticos, las mujeres suelen ser más democráticas.

Estos hallazgos concuerdan con los estudios realizados por Eagly y Carli (2004) y García-Retamero y López-Zafra (2006) más recientemente, quienes afirman que, aunque hombres y mujeres toman diversos estilos de liderazgo, las mujeres se inclinan más por el estilo transformacional, el cual es más adecuado a los contextos en los que se desarrollan las actividades organizacionales actualmente.

4. CONCLUSIONES

El principal propósito de este trabajo fue analizar la relación que se puede presentar entre la cultura y el liderazgo organizacional, y así mismo identificar los factores que generan un impacto en el comportamiento de los integrantes de la organización, lo que podría afectar de forma directa el desempeño de estas personas y la forma en la que las actividades se llevan a cabo dentro de la compañía. Teniendo en cuenta que la persona que más autoridad y poder puede reflejar dentro de las dinámicas organizacionales son los gerentes, se seleccionaron estas personas para llevar a cabo el estudio.

Entre las empresas estudiadas se encontró que la mayoría son pequeñas y medianas; esto se le puede atribuir a que más del 90% de las empresas del valle o colombianas tienen este tamaño (Domínguez, 2016), pertenecen al sector del comercio o la manufactura y en su mayoría son dirigidas por hombres, a causa de las percepciones, discriminación y prejuicios sociales que se existen respecto al género y la dirección de las organizaciones Godoy y Mladinic (2009).

Por otro lado, como lo afirman Cameron y Quinn (2006), es evidente que en una compañía pueden coexistir más de un tipo de cultura y estos se complementan, acorde al comportamiento, las normas, valores y creencias que son aceptadas y compartidas dentro de la organización. Tal y como se observó en los resultados expuestos, los gerentes comparten todos los tipos de cultura de forma similar dentro de las organizaciones, aunque se evidencia que el único tipo de cultura que sobresale de forma un poco predominante es la jerárquica.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar entonces que la dirección de estas organizaciones se inclina un poco más por tener reglas bien definidas, la especialización de tareas y funciones; el desarrollo de una estructura organizacional clara, donde se especifican claramente los roles, autoridad y responsabilidad de

cada uno de los integrantes de la organización, la meritocracia, la propiedad separada, la impersonalidad y la rendición de cuentas (Weber,1947).

Al analizar conjuntamente los resultados demográficos junto con el tipo de cultura, es interesante observar que son muchos los gerentes que no tienen educación superior y están enfocados hacia una cultura de mercado, mientras que pocos de ellos se inclinan hacia una cultura jerárquica. Una razón que podría explicar esta situación es que las micro y pequeñas empresas no siguen muchas formalidades en su estructura ni en la forma en que realizan sus tareas, a tal punto de que muchas de ellas son completamente informales, al no realizar actividades como la declaración de renta ni otros procedimientos legales requeridos para su funcionamiento (El Tiempo, 2015; Portafolio, 2009). Así mismo, los gerentes que tienen estudios superiores se inclinan más hacia la cultura jerárquica.

Respecto al liderazgo organizacional, también se observa que los gerentes aceptan de forma muy similar todos los factores que hacen referencia a los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, destacándose la Recompensa contingente (liderazgo transaccional) la Influencia idealizada y la Motivación Inspiracional (ambas pertenecientes al liderazgo transformacional).

Lo evidenciado anteriormente respecto al liderazgo permite afirmar que, dentro de los gerentes estudiados predominan características de comportamiento relacionadas con: expresar a los demás claramente qué deben de hacer si desean cumplir las metas propuestas o incluso obtener incentivos por ello; generar compromiso emocional con los colaboradores dentro de la organización, por medio de la empatía y el carisma; impartir la visión de forma asertiva a todo el grupo de trabajo y servir de ejemplo para los demás, con el objetivo de que todos sepan para qué trabajan y cómo trabajan; a tal punto de que los colaboradores podrían adoptar los objetivos de la compañía como propios (Northouse, 2010).

Dentro de los resultados de esta investigación también se identificó que no se puede afirmar que existe una relación o influencia directa entre el estilo de liderazgo (transformacional y transaccional) sobre alguno de los tipos de cultura (clan, adhocrática, mercado o jerárquica); por lo que no se acepta ninguna de las hipótesis H1, H1A, H1B, H1C, H1D, H2, H2A, H2B, H2C o H2D, planteadas en el trabajo. Esto quiere decir que una organización puede tener un tipo de cultura determinado y este no se va a ver afectado de forma significativa por el estilo de liderazgo que tenga el gerente.

Una posible respuesta a este resultado es que todos los hallazgos que apoyan las hipótesis que se plantearon (en donde el estilo de liderazgo del gerente influye positiva o negativamente en el tipo de cultura) han sido desarrollados en países europeos o en Norteamérica, lugares con costumbres, creencias normas y conductas muy diferentes a las que son aceptadas en Colombia. Esto quiere decir que las diferencias culturales, de pensamientos, normas, creencias y valores compartidos en un lugar también puede ser un factor de alta influencia.

Lo anterior es acorde a lo que afirma Yukl (2001), quien menciona que los comportamientos encontrados en los líderes (en este caso, los gerentes de las organizaciones) podrían ser ineficientes si no son explícitamente apoyados por los valores y tradiciones culturales predominantes en un país. Aunque también resalta que dichos valores y tradiciones que son aceptados en una nación pueden cambiar con el tiempo y lo mismo puede suceder dentro de una organización.

No obstante, se evidenció que el género puede presentar una influencia significativa sobre la cultura. De acuerdo con los resultados encontrados, cuando el género del gerente es femenino, las características de la cultura jerárquica tienden a disminuir dentro de la empresa.

Este fenómeno puede ser explicado por los estudios de psicología social desarrollados por Eagly y Karau (1991), Eagly, Makhijani, y Klonsky (1992) y Eagly, Karau, y Makhijani (1995) quienes afirman que las mujeres tienen una forma de comportamiento que está enfocada al estilo de liderazgo transformacional y características relacionadas con la alta participación de todos los integrantes de la organización en procesos como la toma de decisiones y la flexibilidad; características contrarias a los supuestos aceptados en la cultura jerárquica, la cual está enfocada a las normas claras y estrictas, establecimiento de roles y autoridades determinados, en donde la flexibilidad se disminuye grandemente (Weber, 1947).

Como se mencionó anteriormente, con este trabajo se descubrió que la relación existente entre la cultura organizacional y el liderazgo de los gerentes en las pymes de Santiago de Cali es diferente a la expuesta en muchas investigaciones a nivel mundial. También se destaca que la razón que puede justificar este fenómeno es la diferencia en el ámbito social y cultural que se presenta entre Colombia y los países donde se realizaron las demás investigaciones; por lo que puede ser posible que a causa de dichas diferencias los resultados no sean similares.

Dentro de los límites del presente trabajo se destacan que solo se midió la percepción del liderazgo que se ejerce dentro de las organizaciones desde la perspectiva del gerente y como muestra se seleccionaron solamente empresas pymes. Por lo que este trabajo puede servir de guía para próximas investigaciones que se deseen realizar en la región y que tengan como objetivo estudiar si se presentan relaciones entre la cultura y el liderazgo; para estos casos también podrían incluirse otros factores como la percepción desde los colaboradores de la organización respecto a estos dos elementos y se podría llevar a cabo este tipo de estudios en grandes compañías.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N.-I. M., & Ali, M. N. (2015). Influence of Leadership Styles in Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics and Finance*, 31, 161–169. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01143-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01143-0)
- Ander-Egg, E. (1995). *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL* (24th ed.). Buenos Aires: LUMEN.
- Anderson, N., Ones, D., Kepir, H., & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*. Trowbridge, Wiltshire: SAGE Publications Ltd.
- Anderson, T. (1998). *Transforming Leadership: Equipping Yourself and Challenging Others to Build the Leadership Organization* (2nd ed.). Florida: CRC Press.
- ANIF. (2015). La Gran Encuesta Pyme. Bogotá: Centro de Estudios Económicos.
- ANIF. (2018). *LA GRAN ENCUESTA PYME Lectura Regional*. Bogotá: Centro de Estudios Económicos.
- Aviolo, B., & Bass, B. (2002). *Developing potential across a full range of leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Aziz, R., Abdullah, M., Tajudin, A., & Mahmood, R. (2013). *The Effect of Leadership Styles on the Business Performance of SMEs in Malaysia*. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2289435. Fecha de consulta: 12 de agosto de 2018.
- Baquero, C., & Sánchez, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Anales de Psicología*, 16, 167–175. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16716206>. Fecha de consulta: 20 de julio de 2018.

- Baron, R. A., Markman, G. D., & Hirs, A. (2001). Perceptions of women and men as entrepreneurs: evidence for differential effects of attributional augmenting. *The Journal of Applied Psychology*, 86(5), 923–9. Recuperado de: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11596808>. Fecha de consulta: 10 de agosto de 2018.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. USA: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Simon & Schuster, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. *Transformational leadership (2nd ed.)*. [https://doi.org/10.1002/1521-3773\(20010316\)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/1521-3773(20010316)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C)
- Bowers, M. R., Hall, J. R., & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551–563. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2017.04.001>
- Bradigan, P. S., & Hartel, L. J. (2013). Organizational culture and leadership: exploring perceptions and relationships. In *Workplace Culture in Academic Libraries* (pp. 7–20). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-702-6.50001-0>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row.

- Cameron, K., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework Third Edition*. *Personnel Psychology* (Vol. 59). Estados Unidos. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). *TIPOS DE MUESTREO*. *Rev. Epidem. Med. Prev* (Vol. 1). Recuperado de: <http://protocollo.com.mx/wp-content/uploads/2016/10/Tipos-de-Muestreo.pdf>. Fecha de consulta: 22 de agosto de 2018.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones*. México: McGraw-Hill
- Congreso de Colombia. (12 de julio 2000). Artículo 1. Ley 590 de 2000. [Ley 590 de 2000]. DO: 44.078.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis Fondo Editorial.
- Delmar, F. y Holmquist, C. (2004) 'Women's Entrepreneurship: Issues and Policies», 2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Istanbul, Turkey 3-5 de junio de 2004.
- Díaz García, M. . C., & Jiménez Moreno, J. J. (2010). Recursos y resultados de las pequeñas empresas: nuevas perspectivas del efecto género. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 13(42), 151–175. [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(10\)70006-2](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(10)70006-2)
- Domínguez, J. (2016, April 14). Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. *Revista Dinero*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en->

colombia/222395

Eagly, A., & Carli, L. (2007). *Women and the Labyrinth of Leadership*. Recuperado de:

http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?articleID=R0709C&ml_action=get-article&print=true&ml_issueid=null Fecha de consulta: 30 de julio de 2018.

Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders. En J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 279-301). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 685–710.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.5.685>

Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3–22.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.1.3>

Eagly, A., Karau, S., & Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–45. Recuperado de: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7870858>. Fecha de consulta: 16 de julio de 2018.

El Tiempo. (2015). Solo el 12 % de empresas en el país pagan impuesto de renta. Retrieved October 2, 2018, from
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16437675>

Fiedler, F. (1957). *Boards, management and company success*. Estados Unidos: The Interstate Printers & Publishers.

Fincowsky, E., & Krieger, M. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Franklin, E., & Krieger, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Garcia-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2006). Prejudice against Women in Male-congenial Environments: Perceptions of Gender Role Congruity in Leadership. *Sex Roles*, 55(1–2), 51–61. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9068-1>
- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. *Psykhé (Santiago)*, 18(2), 51–64. <https://doi.org/10.4067/S0718-22282009000200004>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5th ed.). México: McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969a). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, P. (1969b). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Hines, C., & Hines, W. (2002). Seminar on the Essence of Transformational Leadership (Leadership Training Institute). *Nation's Cities Weekly*, 25(9).
- Hofstede et al. (2010). *Cultures and Organizations. Cultures and Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11569-007-0005-8>
- House, R., & Aditya, R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409–473. Recuperado de: [http://psgleadership.scripts.mit.edu/2012IAP/pdf/1_required_reading/Scientific views on Leadership.pdf](http://psgleadership.scripts.mit.edu/2012IAP/pdf/1_required_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf). Fecha de consulta: 03 de julio de 2018.
- Jati, M. K. K., Hassan, S., Harman, M. H., Jabar, S. A., & Majid, M. A. A. (2015). Transformational Leadership and Organizational Culture: A Case of MAHB.

Procedia Economics and Finance, 31, 425–435.

[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01217-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01217-4)

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de ADMINISTRACIÓN* (8th ed.). México: McGraw-Hill.

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers* 47.

Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: concepts and methods. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868–896.

Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminary note. *Sociometry*. *Sociometry*, 1, 292–300.

Lussier, R., & Achua, C. (2009). *Leadership: Theory, Application & Skill Development* (4th ed.). Mason.

Lussier, R., & Achua, C. (2010). *Leadership: Theory, Application & Skill Development* (4th ed.). Mason: Cengage Learning.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Meng, J. (2014). Unpacking the relationship between organizational culture and excellent leadership in public relations. *Journal of Communication Management*, 18(4), 363–385. <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2012-0050>

Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495–501.

Mount, M., Barrick, M., & Strauss, J. (1994). Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Facors. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 271.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13th ed., Vol. 13).

- México: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Northouse, P. (2010). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
- O'Brien, T. (2007). The Role of the Transitional Leader: A Comparative Analysis of Adolfo Suárez and Boris Yeltsin. *Leadership*, 3(4), 419–432.
- Ollivier Fierro, J. Ó., & Thompson Gutiérrez, P. I. (2009). *Contaduría y administración*. *Contaduría y administración*. UNAM. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422009000100002. Fecha de consulta: 08 de julio de 2018.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Recuperado de: <https://archive.org/stream/theoryzhowam00ouch#page/35/mode/1up>. Fecha de consulta: 16 de junio de 2018.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Portafolio. (2009). Microempresas, informalidad y empleo. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/microempresas-informalidad-190942>. Fecha de consulta: 16 de septiembre de 2018.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13th ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15th ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rocha Flores, W., & Ekstedt, M. (2016). Shaping intention to resist social engineering through transformational leadership, information security culture

- and awareness. *Computers & Security*, 59, 26–44.
<https://doi.org/10.1016/J.COSE.2016.01.004>
- Sánchez, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership. Leadership* (Vol. 2). San Francisco: Jossey-Bass & Sons. Inc.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information & Management*, 54(7), 902–919. <https://doi.org/10.1016/J.IM.2017.01.005>
- Syafii, L. I., Thoyib, A., Nimran, U., & Djumahir. (2015). The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1142–1147.
<https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.11.152>
- Szczepańska-Woszczyna, K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, 34.
- Tamayo, G. (2001). Diseños muestrales en la investigación. *Semestre Económico*, 4(7).
- Taylor, W. C., & LaBarre, P. G. (2008). *Mavericks at Work*. New York: HarperCollins.
- Tichy, N. (2002). *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York: HarperBusiness.
- Tylor, E. (1891). *Primitive Culture* (Third Edit). London, England: John Murray.

Recuperado de:

<https://archive.org/stream/primitiveculture1891tylo#page/n3/mode/2up>. Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2018.

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture.

Business Horizons, 60(3), 395–404.

<https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2017.01.011>

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Reform*. New York: Free Press.

Yıldırım, N., & Birinci, S. (2013). Impacts of Organizational Culture and Leadership on Business Performance: A Case Study on Acquisitions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 71–82.

<https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2013.04.009>

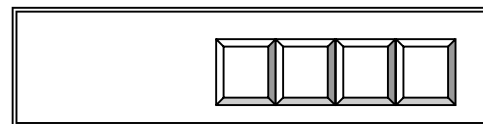
Yukl, G. (2001). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la Cultura Organizacional*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO

ENTREVISTA ESTUDIO EMPRESARIAL



TANTO SIÉNTASE EN LIBERTAD DE EXPRESAR TODAS SUS COMENTARIOS.

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa (breve descripción):? Sector al que pertenece

2.1 ¿Cuántos Empleados en promedio tuvo su empresa durante el año 2013? ¿Y cuántos en 2014? (LA CANTIDAD DEBE SER ENTRE 6 A 250 EMPLEADOS)
¿Cree usted que la tendencia para el 2015 es aumentar, mantener o disminuir la cantidad de empleados?

2.2 ¿de la cantidad de empleados que tuvo en 2013 cuantas eran mujeres? ¿Y cuántas en 2014?

	2013 (a)	2014 (b)	Tendencia 2015 (c)		
			Aumento	Igual	Disminución
2.1. N° medio de empleados			1	2	3
2.2. N° de mujeres:					

3. ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa? _____ Años

4. ¿El control mayoritario de la empresa es familiar? (En una empresa familiar, los grupos familiares tienen más del 50% del capital):

0 SÍ 1 NO

5. Cuantos son el total de socios de la empresa _____

5.a. Qué porcentaje de socios o dueños de la empresa son: Mujeres: _____%

Hombres: _____%

6. En la empresa los cargos de dirección, ¿están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia?

0 SÍ 1 NO

7. Tiene su empresa junta directiva?:

0 SÍ 1 NO ->P11

8. ¿Qué % de los miembros de la junta son mujeres? _____%

9. Cuantos son en total los miembros de la junta directiva _____

10. Cuantos asesores independientes hacen parte de la junta? _____

11. ¿El gerente y el presidente de la junta son el mismo? 0 SÍ 1 NO

12. Por favor dígame su edad : _____ años

13. ENCUESTADOR: marque el género del gerente

0 Hombre 1 Mujer

14. ¿Cuántos años lleva gerenciando esta empresa? _____ años

15. ¿Por favor indíqueme cuál es su último nivel académico?:

1 Estudios básicos, bachillerato, técnico

2 Estudios universitarios → Especificar título: _____

17. Monto de ventas en el 2014 _____

16. ¿Cuál es la expectativa de ventas de su empresa para el año 2015?

ENCUESTADOR lea las opciones ¿y 2016?

16.1 2015	0 Aumento	1 Igual	2 Disminución
16.2 2016	0 Aumento	1 Igual	2 Disminución

17a- Del total de sus ventas, ¿qué porcentaje son a mercados internacionales (exportaciones)? _____ %

BLOQUE II. CULTURA ORGANIZACIONAL

18.- Reparta 100 puntos en cada una de las 4 preguntas (a,b,c,d) de manera que se refleje lo más apegado a su realidad en los distintos aspectos planteados de la cultura actual de su empresa:

A. Defina SU EMPRESA	Actual
A1. Es como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás	
A2. Es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos	
A3. Es una entidad orientada a resultados. La gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos	
A4. Es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos	
TOTAL	100

B. Defina el ESTILO DE DIRECCIÓN EN SU EMPRESA:	Actual
B1. Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación	
B2. Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad	
B3. Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos	
B4. Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre	
TOTAL	100

C. Defina los VALORES COMPARTIDOS POR EL PERSONAL DE SU EMPRESA:	Actual
C1. Los valores compartidos son la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en grupo	
C2. Los valores compartidos son el compromiso con la innovación y el cambio continuo	
C3. Los valores compartidos son la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos	
C4. Los valores compartidos con la empresa son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía	
TOTAL	100

D. Defina en qué basa EL ÉXITO DE SU EMPRESA:	Actual
D1. El éxito se basa en el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores	
D2. El éxito se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos. Ser líder en productos e innovación	
D3. El éxito se basa en la penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno respecto a los competidores	
D4. El éxito se basa en la eficiencia. La buena programación de la producción y los bajos costes son aspectos críticos	
TOTAL	100

BLOQUE III. LIDERAZGO

25 Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones	Total Desacuerdo							Total Acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7	
25.1 Hago que las demás personas se sientan bien de estar a mí alrededor	1	2	3	4	5	6	7	
25.2 Expreso en palabras sencillas lo que podríamos y deberíamos hacer.	1	2	3	4	5	6	7	
25.3 Permito que otros piensen en nuevas formas de resolver viejos problemas	1	2	3	4	5	6	7	
25.4 Ayudo a que los demás se autodesarrollen.	1	2	3	4	5	6	7	
25.5 Le digo a los otros que hacer si quieren ser recompensados por su trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
25.6 Me siento satisfecho cuando los otros cumplen con las normas acordadas	1	2	3	4	5	6	7	

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones	Total Desacuerdo				Total Acuerdo			
	1	2	3	4	5	6	7	
25.7 Los demás tienen fe en mí.	1	2	3	4	5	6	7	
25.8 Ofrezco imágenes atractivas de los que podemos hacer.	1	2	3	4	5	6	7	
25.9 Ofrezco a los demás nuevas maneras de mirar situaciones complejas.	1	2	3	4	5	6	7	
25.10 le doy retroalimentación a los demás en su trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
25.11 Ofrezco reconocimientos / recompensas cuando los demás alcanzan sus metas.	1	2	3	4	5	6	7	
25.11 Siempre y cuando las cosas funcionen, no trato de cambiar nada.	1	2	3	4	5	6	7	

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones	Total Desacuerdo				Total Acuerdo			
	1	2	3	4	5	6	7	
25.13 Los demás se sienten orgullosos de asociarse conmigo.	1	2	3	4	5	6	7	
25.14 Ayudo a los demás a encontrar sentido a su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	
25.15 Hago que los demás repiensen ideas que nunca se habían cuestionado antes.	1	2	3	4	5	6	7	
25.16 Doy atención personal a aquellas personas que parecen excluidas.	1	2	3	4	5	6	7	
25.17 Estoy atento sobre lo que los demás pueden obtener de acuerdo a sus logros.	1	2	3	4	5	6	7	
25.18 Les digo a los demás las normas que tienen que conocer para realizar su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	

E-mail de la empresa (si quiere recibir el estudio sectorial).

IMPORTANTE: PONER MAYÚSCULAS

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN