



***Maestría en Análisis y Gestión Organizacional***

---

**Trabajo de Investigación “Cultura organizacional y liderazgo transformacional”.**

Director: Dr. Pablo González Caino

Maestranda: Lic. Silvina Salomone (ID UB N° 16 - 2759)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 21 de junio de 2021.

## Índice del Trabajo de Investigación

Resumen .....	4
Abstract .....	5
1. Título .....	6
1.1. Subtítulo: .....	6
2. Indagaciones preliminares .....	6
3. Problema de Investigación .....	9
3.1. Descripción del recorte del objeto de estudio .....	9
3.2 Situación problemática .....	10
4. Objetivos de investigación.....	11
4.1. Objetivo general .....	11
4.2. Objetivos específicos .....	11
5. Marco Teórico.....	12
6. Hipótesis de investigación.....	20
6.1. Hipótesis general .....	20
6.2. Hipótesis específicas .....	20
7. Diseño metodológico.....	20
7.1. Perspectiva metodológica .....	20
7.2. Tipo de investigación.....	20
7.3. Universo y muestra.....	20
7.3.1. Características de la muestra.....	21
7.4. Variables y operacionalización.....	22
7.5. Técnicas de recolección de datos .....	26
7.6. Técnicas de análisis de datos .....	28
7.6.1. Procedimiento de recolección de datos .....	28
7.6.2 Procedimiento de análisis .....	28
8. Resultados.....	28
9. Discusión .....	39
10. Conclusión .....	45
11. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	47
Referencias.....	49
Anexos .....	54
a. Instrumentos .....	54

Cuestionario sociodemográfico .....	54
Encuesta de Cultura Organizacional (Denison, 2006).....	55
Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004). .....	57
b. Modelo de Consentimiento Informado online .....	58

## Resumen

La cultura organizacional es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en las organizaciones ya que influye en la interacción entre sus miembros, configurando un esquema cognitivo compartido que determina las conductas de afrontamiento a los cambios del entorno. Resultados de investigaciones previas sugieren que las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional tienen impacto en la cultura organizacional, derivado de la dinámica de interrelaciones que se da entre líderes y seguidores en un contexto o situación determinada; sin embargo, la relación entre cultura organizacional y liderazgo transformacional aún no ha sido estudiada en profundidad en América Latina. El objetivo de este trabajo de investigación fue describir y analizar la interrelación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo transformacional en empleados que trabajan en una empresa ubicada en la ciudad de Buenos Aires, Argentina. Para tal efecto, se administraron la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison (DOCS, Denison & Neale, 1994) desarrollada para la medición y evaluación del tipo de cultura organizacional y el Cuestionario de Estilos de Liderazgo Forma A - Autopercepción (CELID-A, Castro Solano, Nader & Casullo, 2004) diseñado para evaluar estilos de liderazgo predominantes del Modelo de Liderazgo de Rango Total (Bass & Avolio, 1997), a una muestra de 365 empleados de diferentes áreas de una organización del ámbito privado. Los resultados demuestran que la cultura organizacional permite ser analizada bajo la premisa del modelo de liderazgo de rango total, y aportan evidencia empírica confirmando la relación directa entre el estilo de liderazgo transformacional y el tipo de cultura organizativa. Asimismo, permiten observar que, de las cuatro tipologías propuestas por el modelo de cultura y flexibilidad de Denison (1990) basado en la correlación de la cultura organizacional y el desempeño, con una división entre foco interno y externo, y entre flexibilidad y estabilidad; la organización estudiada muestra rasgos de la cultura de la consistencia, que se caracteriza por el énfasis en la concentración interna para lograr estabilidad y dirección. En contexto actual de crisis sanitaria por la pandemia de COVID-19, el estilo de liderazgo transformacional resultó predictor negativo de las dimensiones de la cultura organizacional en línea con la teoría que relaciona este estilo con la cultura de la innovación, la participación, el cambio y la flexibilidad.

**Palabras clave:** *cultura organizacional, liderazgo, liderazgo transformacional, organización y ámbito laboral.*

## Abstract

Organizational culture is an aspect that is becoming increasingly important in organizations, given that it influences the interaction between its members, designing a shared cognitive scheme that determines the behaviors of facing environmental changes. Results of previous research suggest that the dimensions that make up transformational leadership have an impact on the organizational culture, derived from the dynamics of interrelationships that occur between leaders and followers in a given context or situation; however, the relationship between organizational culture and transformational leadership has not yet been studied in depth in Latin America. The objective of this research work was to describe and analyze the interrelation between organizational culture and transformational leadership style in employees who work in a company located in Buenos Aires, Argentina. For this purpose, the Denison Organizational Culture Survey (DOCS, Denison & Neale, 1994) developed for the measurement and evaluation of the different kinds of organizational culture, and the Questionnaire of Leadership Styles Form A - Self-perception (CELID-A, Castro Solano, Nader & Casullo, 2004) designed to evaluate predominant leadership styles of the Full Range Leadership Model (FRL- Bass & Avolio, 1997), were administered to a sample of 365 employees from different areas of a private organization. The results show that the organizational culture can be analyzed under the premise of the Full Range Leadership Model, and they provide empirical evidence confirming the direct relationship between the transformational leadership style and the type of organizational culture. Likewise, they allow to observe that, of the four typologies proposed by Denison's culture and flexibility model (1990) based on the correlation of organizational culture and performance, with a division between internal and external focus, and between flexibility and stability; the organization studied shows traits of a consistency culture, characterized by an emphasis on internal concentration to achieve stability and direction. In the current context of the health crisis due to the COVID-19 pandemic, the transformational leadership style was a negative predictor of the dimensions of the organizational culture in line with the theory that relates this style to the culture of innovation, participation, change and flexibility.

**Keywords:** *organizational culture, leadership, transformational leadership, organization and work environment.*

# Trabajo de Investigación

## 1. Título: Cultura organizacional y liderazgo transformacional.

- 1.1. **Subtítulo:** Estudio correlacional descriptivo sobre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo transformacional percibido por hombres y mujeres, mayores de 18 años, empleados en una Pyme de la ciudad de Buenos Aires.

## 2. Indagaciones preliminares

La cultura organizacional y los estilos de liderazgo son dimensiones del comportamiento de las organizaciones que se relacionan en un proceso de mutua influencia (Schein, 1998; Bass & Avolio, 1994). La cultura se configura sobre la base de creencias, valores y normas compartidas por los miembros de una organización, de cuya interacción surgen normas que guían las conductas hacia el interior y con el entorno de la organización; y determinan las expectativas y comportamientos socialmente aceptables, y también las bases para el control social entre los miembros de la organización (Hofstede, 1980). Schein (1988) la define como la experiencia adquirida por el grupo para resolver los problemas internos y afrontar los cambios del entorno que influyen en el comportamiento de la organización. Por su parte, el liderazgo puede ser conceptualizado como el proceso de influencia interpersonal bidireccional dirigido por un líder en una situación determinada, para el logro de uno o varios objetivos (Chiavenatto, 2001).

Respecto a la relación entre ambos constructos, Smircich (1983) sostiene que la cultura puede ser modelada y mantenida por las habilidades del líder; y Bass (1999) plantea que el estilo de liderazgo transformacional puede impactar sobre el tipo de cultura que se construye en una organización. Burns (1978) describe al liderazgo transformacional como el proceso en el cual líderes y seguidores se influyen mutuamente para elevar sus niveles de motivación. Los líderes transformacionales tienen la capacidad para generar entusiasmo, ánimo y optimismo, comunicando con confianza una visión de futuro y orientando el esfuerzo de los seguidores para alcanzarlo (Yukl, Gordon & Taber, 2002).

Si bien la literatura sobre cultura organizacional sugiere que los estilos de liderazgo son relevantes en la creación y mantenimiento de un determinado tipo de cultura, hay pocos estudios que revisen la relación directa entre los estilos de liderazgo y el tipo de cultura organizativa (Rodríguez, 2010).

En esta línea Masood, Dani, Burns y Backhouse (2006) refieren que el liderazgo es una de las conductas más investigadas a nivel global debido a su relevancia en cada una de las áreas de la

vida humana, especialmente en el ámbito de las organizaciones sociales, y ha sido históricamente estudiado desde diferentes teorías de la psicología enfocadas en aspectos individuales del líder como sus rasgos, motivaciones y disposiciones personales; y ocasionalmente desde las teorías de la cultura organizacional enfocadas en el proceso psicológico de influencia del ejercicio del liderazgo.

La revisión bibliográfica permitió acceder a estudios recientes como los de Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez (2016), quienes realizaron una investigación en cuatro organizaciones del norte de España, con el objetivo de analizar el liderazgo transformacional como una variable mediadora en las organizaciones. Se enfocaron en contrastar si el liderazgo transformacional se asociaba más fuertemente que los otros estilos de liderazgo a la percepción de los seguidores, en relación a la satisfacción con el líder, la efectividad del líder y la motivación en el trabajo por parte de los seguidores.

Los resultados obtenidos les permitieron concluir que los líderes de las organizaciones que actúan bajo una perspectiva transformacional, obtienen un buen nivel de adhesión a sus respuestas, logrando que las personas se identifiquen y confíen en ellos en situaciones de cambio e incertidumbre; también les permitieron señalar la importancia del liderazgo transformacional en la cultura de las empresas; y constatar la necesidad de orientar investigaciones futuras hacia el tipo de influencia que ocurre vía el liderazgo transformacional (Hermosilla et al., 2016).

Por su parte, Barreto, Kishore, Glufke Reis, Lopes Baptista y Freire Medeiros (2012), analizaron la relación entre cultura organizacional y liderazgo en el contexto de 37 restaurantes de una capital brasilera. Como referencias teóricas utilizaron el concepto de cultura organizacional y liderazgo transformacional y transaccional, a los que operativizaron como variables de estudio a través de cuestionarios, para entender las relaciones entre cuatro tipos de culturas en las organizaciones: clan, adhocracia, mercado y jerárquica.

Los datos relevados les permitieron inferir que la cultura de la organización influencia los atributos y comportamientos de liderazgo, y viceversa; que dada una cultura hay implícitas ciertas prácticas de liderazgo. Según los autores, esta dinámica torna improbable el aislamiento de las variables como independientes (se encontraron pocas asociaciones entre los dos constructos en estudio); y sugiere una construcción simultánea y dinámica. Además, observaron el predominio de las culturas clan y adhocracia (Barreto, et al., 2012).

Rodríguez (2010), dirigió un estudio para descubrir si los estilos de liderazgo tenían o no influencia en la cultura organizativa. Trabajó con una muestra de 68 altos directivos de pequeñas y medianas empresas chilenas.

Las implicancias teóricas de su investigación sugieren que el estilo de liderazgo transformacional impacta significativamente sobre la cultura de innovación y competitiva; y que desempeña un papel fundamental para crear y mantener una cultura que genera ventaja competitiva y eficacia para las empresas. En cuanto a las implicancias prácticas de su trabajo investigativo, el autor sugiere que para lograr desarrollar una cultura de innovación y competitiva, es imprescindible utilizar un estilo de liderazgo transformacional, lo que implica compartir entre el líder y los seguidores, una visión de largo plazo, la misión, y los desafíos que plantea la organización (Rodríguez, 2010).

Con el propósito de mostrar las dimensiones que componen el estilo de liderazgo transformacional, y cómo su práctica derivada de las interrelaciones entre el líder y los seguidores en un contexto determinado, tiene impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización, Mendoza Torres y Ortiz Riaga (2006), a partir de una revisión de fuentes originales y de investigaciones realizadas sobre los tres conceptos centrales: liderazgo transformacional, cultura organizacional y eficacia; realizaron una reflexión desde una perspectiva interpretativa, para poner en evidencia cómo se relacionan estos conceptos dentro de la dinámica organizacional.

En base al proceso reflexivo realizado, sugieren que, dadas ciertas condiciones, es posible afirmar que un análisis de la cultura de la organización permitirá confirmar si el estilo de liderazgo de sus directivos es transformacional o no; y de la misma forma, se puede hacer una predicción del tipo de cultura imperante si se mide el estilo de los líderes, bajo la premisa del modelo de liderazgo transformacional (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006).

En esta línea, Masood et al. (2006), llevaron adelante un estudio en cinco compañías medianas y pequeñas de Pakistán, incorporando los conceptos de estilos de liderazgo, liderazgo organizacional y fortalezas situacionales, al modelo organizacional entendido como un sistema, con el objetivo de mostrar como los comportamientos de liderazgo y la cultura podían ser explicados en una organización.

Los trabajos de investigación presentados exponen que la cultura organizacional y los estilos de liderazgo son áreas del comportamiento organizacional que se vinculan, aunque hay muy pocos estudios que comprueben y demuestren la relación entre el estilo de liderazgo transformacional, la cultura y sus efectos sobre las organizaciones (Rodríguez, 2010). Asimismo, muestran que el enfoque del liderazgo transformacional se ha consolidado como una de las teorías clave para analizar las prácticas del liderazgo en las organizaciones (Martos, 2009); y destacan la importancia de considerar que los comportamientos de liderazgo transformacional pueden influir en un alto grado en cómo los seguidores hacen su trabajo en la organización, y hacer más fácil el cambio y la innovación al lograr crear ambientes en los que los empleados perciben discrecionalidad y libertad



para la toma de decisiones que afectan sus tareas; incrementando la moral y la confianza (Masood et al., 2006).

### **3. Problema de Investigación**

#### **3.1. Descripción del recorte del objeto de estudio**

La presente investigación considera la cultura como una variable interna de la organización, y entiende la organización como un fenómeno que produce cultura. Bajo esta perspectiva, la cultura organizacional se define como aquellos valores y creencias que son compartidos por todos los miembros de una organización y que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas y lenguaje especializado (Smircich, 1983).

Esta conceptualización está basada en la teoría de sistemas, que considera la cultura como una de las variables que, junto al tamaño, la tecnología y la estructura; contribuye a la eficiencia de la organización; y permite asumir que la organización posee una cultura y es un organismo que debe adaptarse al ambiente; y que la cultura es una variable del sistema organización que puede ser controlada y modificada a través de estrategias gerenciales, para asegurar una adaptación eficiente y predecir el éxito organizacional (García Álvarez, 2005).

Por otra parte, y en línea con lo expuesto por Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil y Nader (2011), se presume que los líderes internalizan los valores de la cultura en la que participan, y esos valores funcionan como constructos no conscientes que modulan actitudes y conductas durante el ejercicio del liderazgo. Por lo tanto, la cultura organizacional modela la conducta del líder e influye en la percepción de la organización sobre el liderazgo efectivo (Castro Solano et al., 2011).

Bass y Avolio (1994) describen el estilo de liderazgo transformacional caracterizado por cuatro factores que incluyen: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada; y explican que estos líderes integran visión creativa, persistencia, energía, intuición y sensibilidad, respecto a las necesidades de los demás, para forjar una cultura estratégica en sus organizaciones.

Siguiendo el enfoque teórico de Bass y Avolio (1994), esta investigación parte de los supuestos que el liderazgo es un proceso de influencia, que ocurre en una interacción permanente en un contexto grupal determinado; y asume que los líderes alternan el ejercicio del liderazgo según las demandas específicas y las expectativas de los miembros de la organización (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006).

La unidad de análisis de este estudio es una Pyme ubicada en la ciudad de Buenos Aires. La empresa, fundada en el año 1999, se especializa en la implementación de acciones de trade marketing, y ofrece servicios en la industria de telecomunicaciones a nivel nacional.

Actualmente cuenta con un staff management de profesionales y recursos operativos, con más de quince años de experiencia en la organización, que conforman equipos multidisciplinarios en cinco divisiones especializadas: merchandising, retail, marketing promocional, información de mercado y personal eventual.

Durante el último año, la empresa reportó como indicadores clave de gestión anual, 31 millones de dólares de facturación, 137 proyectos implementados, y un total de 2180 recursos contratados, de los cuales 200 personas pertenecen al staff, y el resto es personal eventual.

### **3.2 Situación problemática**

Bass y Avolio (1994) sostienen que hay una constante interacción entre cultura y liderazgo, ya que los líderes crean los mecanismos para el desarrollo de la cultura organizacional y refuerzan las normas y comportamientos que la cultura expresa. Además, explican que la cultura afecta al liderazgo más que el liderazgo a la cultura, al determinar cómo las decisiones de los líderes pueden impactar a las diferentes áreas de la organización.

Estos autores, refieren que los líderes necesitan estar atentos a las creencias, valores, ritos, supuestos y ceremonias reflejadas en la cultura, ya que les será necesario modificar estos aspectos clave, cuando sea posible, para modificar el rumbo y proponer estrategias de cambio y nuevas direcciones a la organización (Bass & Avolio, 1994).

En esta línea, varios autores sostienen que un líder es efectivo si es reconocido como tal, y que ello está en estrecha relación con los valores, tradiciones culturales e ideologías de los seguidores. Sin embargo, otros autores consideran que las prácticas culturales no afectan al liderazgo, ya que los rasgos o atributos de los líderes son universales y el ejercicio efectivo del liderazgo trasciende el contexto organizacional (Castro Solano et al., 2011).

Masood, Dani, Burns y Backhouse (2006) concluyen que, si bien el enfoque actual en el estudio del liderazgo consiste en tomar en cuenta las variables de contexto organizacional y cultural; la investigación sobre liderazgo ha estado asociada a elementos relacionados con diferentes teorías psicológicas sobre rasgos, disposiciones y motivaciones individuales del líder; y han sido escasos los estudios enfocados en las teorías de cultura organizacional en relación con el proceso de liderazgo.

Castro Solano et al., (2011, pp. 46) sostienen que se debe considerar el papel de la cultura organizacional y el contexto, ya que son “importantes moduladores del significado, la puesta en práctica y la efectividad del liderazgo”

Al considerar el liderazgo transformacional como una variable mediadora de la cultura organizacional en el ámbito corporativo, la bibliografía refiere que, si bien este estilo de liderazgo conduce al logro de estándares de excelencia, desafiando la motivación individual y grupal de los miembros de la organización a través del establecimiento de una visión y misión compartidas; y el liderazgo transformacional es uno de los tipos de liderazgo más adecuados para orientar a las organizaciones hacia el cambio y la innovación; su relación con la cultura organizacional no ha sido suficientemente estudiada (Hermosilla et al., 2016).

En este contexto surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo transformacional?

Un estudio empírico que permita comprender cómo se relaciona un determinado estilo de liderazgo con la cultura organizacional de una Pyme, podría contribuir a proporcionar evidencia empírica en este campo de investigación, y facilitar información a la empresa para su aplicación en la gestión efectiva del capital humano, ya que, tal como Hermosilla et al., (2016) sugieren, la cultura organizacional y los estilos de liderazgo son dos áreas de la economía de la empresa que se vinculan en forma directa con los resultados medidos en términos de productividad.

## **4. Objetivos de investigación**

### **4.1. Objetivo general**

Describir y analizar la interrelación que existe entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo transformacional en una Pyme de la ciudad de Buenos Aires.

### **4.2. Objetivos específicos**

- a. Describir los niveles característicos de la cultura organizacional y los diferentes estilos de liderazgo percibidos (transformacional, transaccional, laissez faire) en la muestra establecida.
- b. Estudiar si existen diferencias significativas en el liderazgo transformacional según posición jerárquica/no jerárquica.

- c. Analizar la relación entre el tipo de cultura de la organización y el estilo de liderazgo transformacional.
- d. Determinar si los estilos de liderazgo son predictores de la cultura organizacional.

## 5. Marco Teórico

En las últimas décadas, el término cultura organizacional recibió la atención de los teóricos de las organizaciones y de disciplinas como la psicología y la economía, debido principalmente a la relación que se presupone entre cultura y rendimiento (Albarracín & De Lema, 2011). Este enfoque analiza la complejidad y la relevancia de la cultura en la dimensión económica y social, y la considera como un conjunto de conductas y prácticas, de creencias, significados, normas y valores; que influyen y modelan “el comportamiento de las personas en el trabajo y es productiva cuando fortalece el compromiso en la empresa” (Carrillo Punina, 2016, p. 62); siendo un factor clave que impulsa el desarrollo del capital intelectual en la organización y la integración de la innovación como respuesta a la diferenciación en el contexto (Villalba & Manotas, 2016).

En la actualidad, la cultura organizacional es un tema de gran interés para la investigación porque permite observar a la organización en profundidad y comprender la relevancia de sus símbolos y su relación con el entorno; ya que la cultura es producto de la interacción entre seres humanos, quiénes la crean, la internalizan y actúan de acuerdo a sus representaciones y simbolización, generando efectos sobre el contexto (Martínez, 2007).

Asimismo, se considera que el estudio de la cultura organizacional, su caracterización y medición, permite determinar el impacto que tiene en los resultados (Toca y Carrillo, 2009); aunque existe un débil consenso sobre lo que significa el constructo cultura organizacional y sobre cómo debe medirse para utilizarlo en beneficio de las organizaciones (Sánchez, Tejero, Yurrebaso & Lanero, 2006).

En esta línea, Daft (2011) sostiene que el primer paso para entender y evaluar a la organización es estudiar sus dimensiones organizacionales, que proporcionan las características específicas que las describen, así como los rasgos de personalidad describen la identidad de las personas. Para este autor, la cultura es una dimensión contextual que caracteriza a toda la organización y da forma a su estructura, al proveer un conjunto de valores, creencias y normas clave que se relacionan con el comportamiento ético, la eficiencia y el servicio al cliente, la diversidad laboral y la responsabilidad social, además de potenciar la motivación de los empleados (Daft, 2011).

De la Garza (2003, p. 306) explica que la dimensión cultural de la organización permite entender a la organización “como un espacio social, relativamente autónomo y dependiente del entorno”. En este espacio, donde se produce y reproduce la vida social, convergen distintos actores con valores, expectativas e intereses diversos, que se articulan en un nivel simbólico permitiendo la implementación de mecanismos normativos que faciliten las relaciones de poder, la resolución de conflictos y el afrontamiento de la incertidumbre en entornos dinámicos y complejos (De la Garza, 2003).

La revisión bibliográfica sobre la cultura en la gestión de las organizaciones propone interpretaciones relativamente distintas del constructo cultura; Hofstede la definió como un programa colectivo de la mente que distingue a los miembros de diferentes grupos humanos; y enunció las cuatro dimensiones universales de cultura: individualismo-colectivismo, distancia de poder, evitación de la incertidumbre, y masculinidad-femineidad, que “describen los problemas básicos de la humanidad a los que cualquier sociedad tiene que hacer frente” (Hofstede & Bond, 1988, p. 313).

Según explican Sánchez et al., (2006), Hofstede es considerado un paradigma que define la cultura como un grupo de dimensiones estandarizadas, que se utilizan como supuestos garantizados y son aplicables universalmente; facilitando la idea que la cultura es manejable y proponiendo evidencia empírica que permite medir la distancia cultural y analizar la dificultad de ajuste a una cultura extranjera.

Schein (1998, p. 24) define la cultura desde el campo de la psicología de las organizaciones, como “respuestas que ha aprendido el grupo frente a sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna”; y explica que se puede observar desde tres niveles distintos relacionados entre sí, en el nivel uno al que denomina producciones, incluye los artefactos y creaciones que derivan de la interacción entre el hombre y el entorno físico y social; en el nivel dos al que denomina valores, incluye los valores e ideologías que indican los ideales y los objetivos de un grupo cultural; y finalmente denomina presunciones subyacentes básicas al nivel número tres, que remite a las creencias fundamentales que se originan en “la solución a un problema cuando ésta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada” (Schein, 1988, pp. 30-32).

En relación al nivel de presunciones y creencias, Pedraza Álvarez, Obispo Salazar, Vásquez González y Gómez Yabas (2015), explican que emerge como resultado de las distintas experiencias tanto a nivel interno como a nivel externo, que los miembros de la organización atraviesan; experiencias que resultan significativas en función de las estrategias que utilizaron para adaptarse y generan una representación común del contexto que los rodea y del lugar que ocupan en la organización.

Hatch (1997) incorpora dos elementos al modelo de Schein (1988), los símbolos a los que identifica como el cuarto nivel dentro del sistema cultural, y las relaciones bidireccionales entre los cuatro niveles, dando origen al modelo de dinámicas culturales, en el que los artefactos deben transformarse en símbolos para ser aprehendidos socialmente como elementos culturalmente significativos.

En esta línea, Rodríguez (2010) entiende la cultura como un fenómeno social colectivo creado por los miembros de un grupo en una organización, y define el constructo como un sistema de valores y creencias que emerge como resultado de la influencia de la estructura, la tecnología y el entorno generando normas que son compartidas por todos los miembros de la organización y definen los modos de pensamiento y acción en la realidad organizacional.

Las diferencias que se observan entre las conceptualizaciones mencionadas, se refieren básicamente a tratar de explicar si las organizaciones tienen cultura o son cultura; Smircich (1983) sostiene que si se considera la cultura como una variable en la ecuación de la organización no es posible abarcar su significado. En este sentido, una alternativa más amplia es integrar el enfoque interpretativo, que supone que las organizaciones son construcciones sociales, simbólicamente constituidas y reproducidas a través de la interacción social como un sistema de creencias y significados compartidos (Gertz, 1973).

Siguiendo esta línea de argumentación, el presente estudio se enmarca en el paradigma naturalista de la psicología constructivista, y considera que “la cultura no es algo diferente de las organizaciones, sino que las organizaciones son cultura” (Sánchez et al., 2006, p. 387). En consecuencia, las organizaciones adquieren existencia a través del sentido que los individuos les asignan mediante procesos de interacción y transmisión de significados simbólicos, cuyo resultado es un producto aprendido por grupos con experiencias e historias compartidas; por lo tanto, “las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos” (Smircich, 1983, p. 347).

Desde esta mirada constructivista, la cultura organizacional representa “una de las fuerzas más complejas que opera al nivel de la organización” (Pujol Cols & Foutel, 2018, p. 67) y se entiende como un sistema de “creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamiento), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas” (García Álvarez, 2005, pp. 172-173).

Schein (2010) sostiene que la cultura organizacional provee un marco de referencia socialmente compartido e inconsciente que orienta a los distintos actores que forman parte de la organización al permitir configurar una racionalidad organizacional: un modo de percibir, interpretar

y reaccionar que subyace al momento de enfrentar conflictos y evaluar alternativas de acción para la toma de decisión; influyendo además en la conformación de la identidad y la imagen organizacional, cuya interrelación integra un sistema de construcción de significado que define a la organización a nivel constitutivo (Pujol Cols & Foutel, 2018).

Para avanzar en el entendimiento de estas influencias sociales en las organizaciones, se ha debatido a través del tiempo si las culturas se pueden comparar y medir; algunos autores consideran que los niveles más profundos de la cultura, como el significado simbólico, las creencias y las suposiciones subyacentes, no están sujetos a análisis comparativos y que su comprensión depende de la utilización de métodos clínicos o etnográficos (Denison, Janovics, Young & Cho, 2006).

Pujol Cols y Foutel (2018) sostienen que la cultura organizacional constituye un marco de significación que orienta a las personas para la percepción, interpretación y construcción del sentido de los eventos a los que reaccionan, y en consecuencia puede ser abordada como un fenómeno colectivo o analizada a nivel individual a través de técnicas cualitativas.

Por su parte, Hofstede, Bond y Luke (1993) refieren que mientras las personas pueden dejar de pertenecer a la organización, la cultura organizacional representa características colectivas que, en su conjunto, tienden a permanecer constantes. Este sistema de representación, que rige la forma en que la información es adquirida y procesada y el conocimiento es retenido y organizado, conforma un esquema colectivo que se traduce en respuestas individuales, las que tienden a volverse más similares hasta generar como resultado un conocimiento cultural compartido que se perpetúa; y que puede ser abordado a través de las percepciones individuales de las personas cuya experiencia transcurre en esa cultura organizacional (Pujol Cols y Foutel, 2018).

Martínez (2007) destaca que la cultura es producto de la interacción entre personas y tiene efecto externo en relación a la vida cotidiana; al mismo tiempo que afecta la individualidad, ya que cada individuo actúa según las representaciones simbólicas que internaliza de la cultura en la que se desarrolla. En esta línea, Hatch y Schultz (2013) explican que la cultura no debe ser considerada una variable a medir, sino analizada en un contexto complejo y dinámico de interpretaciones socialmente construidas.

Otros investigadores, si bien reconocen las limitaciones de la investigación comparativa han persistido en el desarrollo de enfoques sistemáticos para comprender los niveles más profundos de la cultura, y han desarrollado medidas comparativas a nivel de valores y normas de comportamiento (Denison et al., 2006).

En este sentido, Tierney (2008) explica que, si bien los diseños cualitativos que utilizan entrevistas en profundidad representan la tendencia predominante en el abordaje del constructo de

cultura organizacional, los métodos cuantitativos facilitan un abordaje sistémico de las múltiples variables involucradas en la comprensión del significado simbólico de decisiones y comportamientos que se traducen en la realidad organizacional.

El modelo propuesto por Denison en los años 90 plantea identificar la cultura organizacional mediante cuatro características o rasgos dominantes que influyen en el desempeño organizacional, estos rasgos son: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (Denison & Mishra, 1995).

El involucramiento promueve la participación y genera compromiso y sentido de pertenencia en los miembros de la organización. La consistencia permite crear sistemas organizacionales internos y es una poderosa fuente de estabilidad e integración interna. La adaptabilidad facilita traducir las demandas del entorno organizacional en acciones y, en consecuencia, tomar riesgos, aprender de los errores y generar cambios. La misión proporciona propósito y significado al definir un rol social y metas externas para la organización; y proporciona una dirección y objetivos claros que definen el curso de acción y dan forma a su comportamiento organizacional actual al visualizar un estado futuro deseado, la visión, cuya identificación e internalización contribuye al compromiso a corto y a largo plazo con la organización (Denison & Mishra, 1995).

El modelo de cultura organizacional de Denison y Neale (1994) reconoce que las creencias y suposiciones subyacentes son los niveles más profundos de la cultura organizacional y que son difíciles de medir usando métodos comparativos; no obstante considera que, la base de la que surgen el comportamiento y la acción refleja las creencias y suposiciones sobre la organización y su gente; y supone que los valores y las normas de comportamiento están vinculados a los supuestos subyacentes, por lo tanto, el modelo permite generalizar sobre la cultura organizacional a nivel de valores y comportamiento e integrar estos conceptos como base para un proceso de diagnóstico (Denison et al., 2006).

Por otra parte, Bass y Avolio (1994) explican que, mientras la cultura organizacional se desarrolla en gran parte desde el ejercicio del liderazgo; al mismo tiempo afecta al desarrollo del liderazgo.

El liderazgo puede ser definido como el ejercicio de influencia interpersonal entre un líder y sus seguidores en un contexto determinado, que se manifiesta a través de los procesos de comunicación humana, y se dirige hacia el logro de los objetivos de la organización (Rodríguez, 2010).

Masood et al., (2006) explican que el liderazgo no es un proceso estático ni lineal, ni una acción directa y unidireccional; lo consideran un fenómeno que sucede como consecuencia de una interacción permanente entre el líder y sus seguidores en una dinámica organizacional; en la que



emerge como condición exclusiva del liderazgo, la influencia sobre los demás; sin influencia no existe liderazgo. Por ello, el liderazgo no puede ser considerado como un fenómeno individual sino como un fenómeno social, ya que ocurre solamente dentro de grupos humanos (empresas, instituciones públicas, agrupaciones políticas, etc.) (Castro Solano et al., 2011).

Actualmente, en el ámbito organizacional existe una tendencia a suponer el ejercicio del liderazgo como resultado de la visión compartida entre la organización, el líder y sus equipos de trabajo, enfocada en lograr la adaptación a un entorno competitivo global, y en alcanzar resultados organizacionales extraordinarios (Cruz Ortiz, Salanova & Martínez, 2013). Nader y Castro Solano (2007) diferencian el proceso de liderazgo del gerenciamiento, debido a que los líderes generan cambios al ejercer influencia en el involucramiento de las personas con los valores e ideales de la organización, y al promover intercambios emocionales para afianzar el compromiso en el logro de los objetivos; mientras los gerentes persiguen el cumplimiento de las obligaciones contractuales, guiados por criterios racionales.

Bass (1999) considera que el estilo de liderazgo transformador es el liderazgo transformacional, porque tiene en cuenta específicamente las necesidades humanas que se relacionan con el crecimiento personal, la autoestima y la autorrealización.

Además, Bass y Avolio (1994) sostienen que el liderazgo transformacional puede cambiar la cultura organizacional, a través de la revisión de sus supuestos subyacentes, y de sus valores y normas; pudiendo luego realinear a la organización con una nueva visión. El liderazgo transformacional surge del modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership Model, FRL) propuesto por Bass y Avolio, a partir de la publicación en 1985 de su libro "Leadership and Performance Beyond Expectation" (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006).

Este modelo desarrolla los conceptos planteados originalmente por Burns en 1978, que distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en una dimensión continua: el estilo de liderazgo transaccional y el transformacional (Bass, 1999, pp. 9-13).

Bass (1999) conceptualiza el liderazgo transaccional como una relación de intercambio entre el líder y sus seguidores, quienes reciben un valor a cambio del trabajo que realizan. En contraposición, define al estilo transformacional como una relación bidireccional, en la que el líder motiva a las personas a superar sus expectativas, logrando en consecuencia cambios conductuales en los grupos y mejoras en el rendimiento en las organizaciones y en la sociedad (Bass, 1985).

El estilo de liderazgo transformacional "estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización,

dejando de lado sus intereses personales para enfocarse en los intereses del colectivo” (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006, p. 120).

Los líderes transformacionales ejercen una influencia a través de las interrelaciones con sus seguidores, que estimula cambios en la visión de los individuos quienes, aunque no tengan satisfechas sus necesidades básicas vitales, tales como la seguridad y la salud, o sus necesidades afectivas, como las relaciones de amor y afiliación; dejan de lado sus intereses personales para lograr el interés colectivo (Bass, 1985).

Ramírez Méndez (2013) destaca que el liderazgo transformacional se interesa por la relación interpersonal que genera el líder con sus seguidores, basada en aquellos rasgos de personalidad del líder que inspiran a sus seguidores, y los comprometen racional y emocionalmente al logro de los objetivos incluso superando expectativas y limitaciones; al facilitar cambios en la percepción del contexto sostenidos en valores como la lealtad, la admiración y el respeto; y en los medios y métodos propuestos por el líder.

En el modelo de liderazgo de rango completo los líderes pueden desplegar tanto conductas transformacionales como transaccionales y su perfil de liderazgo se define de acuerdo a la frecuencia de ocurrencia de estas conductas y al contexto en que actúan, ya que estas variables determinan que se involucren en el comportamiento más conductas de un estilo y menos del otro (García Rubiano, 2011).

Mendoza Torres y Ortiz Arriaga (2006) sostienen que, dado que las personas pueden presentar patrones de conducta que combinen elementos característicos de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, el modelo de liderazgo de rango completo incluye los componentes de ambos estilos conformando un todo que considera la satisfacción de las necesidades individuales y grupales, el esfuerzo adicional requerido para el cumplimiento de los objetivos; y la eficacia y efectividad esperada en la organización.

Por su parte, García Rubiano (2011) explica que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional representan conductas activas, ya que los líderes despliegan conductas de liderazgo para tratar de prevenir y/o resolver problemas y adoptan comportamientos de uno u otro estilo según las necesidades que surgen en relación a su percepción del contexto, con la finalidad de generar sensación de confianza en sus seguidores; en contraposición el estilo *laissez faire* representa conductas pasivas, ya que el líder evita tomar decisiones o intervenir en forma activa en cualquier proceso tratando de mantener las condiciones actuales.

Para Stewart (2006), esta variedad de mecanismos conductuales, definen al liderazgo transformacional como un fenómeno que puede generar cambios en las personas y en el sistema

organizacional, desafiando a los seguidores a apropiarse de los resultados de sus tareas, y permitiendo al líder alinearlos con los objetivos de la organización para optimizar su rendimiento, potenciado sus fortalezas e identificando sus áreas de mejora.

Bass y Riggio (2010) enfatizan que los líderes transformacionales son capaces de afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés promoviendo en sus seguidores percepción de seguridad y tolerancia ante la incertidumbre.

Por su parte, Cruz Ortiz y Salanova (2011) sostienen que el líder transformacional tiene la capacidad de enfocar a los equipos de trabajo en la búsqueda de la calidad organizacional, generando una visión compartida al mismo tiempo que inspiran a sus seguidores a trascender sus propios intereses, influyendo de manera favorable en el ambiente laboral. Por ello definen el liderazgo como un recurso social que permite un funcionamiento óptimo de los equipos de trabajo, la realización de tareas orientadas a la autonomía y la gestión de procesos que promueven el compromiso colectivo para el logro de los resultados organizacionales (Cruz Ortiz & Salanova, 2011).

Mendoza Martínez, Ortiz Arévalo, y Parker Rosell (2007), afirman que el modelo de liderazgo de rango total puede aplicarse para el análisis de un equipo, de una institución o entidad, y de la organización como un todo; ya que se exhibe tanto en los ejecutivos de alto nivel, en los jefes de primera línea, en los supervisores de grupos, como también en los seguidores o miembros de forma indistinta. En cuanto al ejercicio del liderazgo entre los distintos niveles jerárquicos en una organización, Castro Solano et al. (2011) afirman que los conceptos de poder y autoridad se relacionan con el liderazgo.

Estos autores definen el poder como la capacidad de influenciar a otras personas ejerciendo el liderazgo de manera dinámica en función del contexto; mientras que se refieren a la autoridad como una conducta de poder basada en los derechos y deberes asociados con una posición o puesto de dirección en una organización (Castro Solano et al., 2011).

Por su parte, Bustamante y Barreat (1998) afirman que la conducta de liderazgo se puede ejercer influyendo sobre otras personas según la posición formal o cargo que ocupa el líder en la organización, o a través de intercambios emocionales basados en las características personales y actitudes del líder que generan en otros identificación y entusiasmo. Una persona puede tener una posición de autoridad, pero no necesariamente ejercer influencia sobre las personas a su cargo; o puede influenciar a otros, pero no tener autoridad asociada a una posición formal (Castro Solano et al., (2011).

## **6. Hipótesis de investigación**

### **6.1. Hipótesis general**

H: Existe una interrelación entre las dimensiones de cultura organizacional y los estilos de liderazgo del modelo de liderazgo de rango completo (transformacional, transaccional, laissez faire).

### **6.2. Hipótesis específicas**

H1: Los líderes transformacionales ocupan más posiciones no jerárquicas en la organización en comparación con las jerárquicas.

H2: Existe fuerte correlación positiva entre las dimensiones misión y adaptabilidad y el estilo de liderazgo transformacional.

H3: El liderazgo transformacional será el mayor predictor de las dimensiones misión y adaptabilidad.

H4: El liderazgo transformacional será el mayor predictor de las dimensiones involucramiento y consistencia.

## **7. Diseño metodológico**

### **7.1. Perspectiva metodológica**

La perspectiva metodológica fue de tipo cuantitativa.

### **7.2. Tipo de investigación**

La investigación fue no experimental de tipo descriptiva – correlacional, y sincrónica o de corte transversal (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014).

### **7.3. Universo y muestra**

La unidad de análisis estuvo compuesta por personas mayores de 18 años, hombres y mujeres de nacionalidad argentina, que trabajan en diferentes sectores de una empresa privada, dedicada a la prestación de servicios en la industria de telecomunicaciones, localizada en la ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Las personas que conformaron la muestra se encontraban trabajando en relación de dependencia, con una antigüedad mínima de 1 año al momento de la recolección de datos, en distintas áreas de la empresa (merchandising, retail, marketing promocional, información de mercado, personal eventual) y ocupando distintos niveles jerárquicos (directores, gerentes, coordinadores, supervisores), con o sin personas a cargo. No participó personal contratado de forma eventual o recursos tercerizados, ni tampoco representantes gremiales o sindicales.

Se trabajó con un muestreo no probabilístico, ya que la selección de las unidades que conformaron la muestra se realizó según el juicio del investigador, y, por lo tanto, las inferencias obtenidas serán solamente válidas para la muestra seleccionada sin posibilidad de extrapolar dichos resultados al conjunto de la población.

El método seleccionado para el muestreo fue intencional o subjetivo por decisión razonada. Las unidades de la muestra fueron seleccionadas a partir de criterios específicos elaborados por el investigador; debido a la ventaja que representaba la facilidad de acceso a una empresa con la cual el investigador mantiene una relación laboral y cuya gerencia estuvo dispuesta a facilitar las condiciones para la realización de la recolección de datos.

El estudio se basó en una muestra no probabilística conformada por 365 casos ( $N= 365$ ).

### **7.3.1. Características de la muestra**

La muestra estudiada estuvo compuesta por un total de 365 casos (72% masculino) empleados de una pyme de la ciudad de Buenos Aires, con un promedio de edad de 36 años ( $DE = 8.035$ ); y presentó las siguientes características:

*Rango etario, género y nivel educativo.* El 12.32% de los participantes son menores de 25 años, el 15.61% están entre los 26 y los 30 años, el 41.36% entre 31 y 40 años, y el 30.68% restante son mayores de 40 años. El 72% de la muestra son personas que perciben su género masculino y el 28% lo perciben femenino. En cuanto al máximo nivel de educación alcanzado el 3.01% de la muestra tiene nivel primario, el 44.38% tiene nivel secundario, el 34.52% nivel terciario, el 16.16% nivel universitario, y el 1.91% tiene estudios de posgrado completos.

*Posición en la organización.* El 3.83% de la muestra está ubicada en la alta gerencia (gerente, gerente general, director). La posición de mandos medios (coordinador, supervisor, responsable) la ocupa el mayor porcentaje de personas en relación al total de la muestra, siendo el 48.76% de los participantes. En la posición de administración (backoffice) realiza tareas el 14.79% de la muestra. El restante 32.60% son operarios, entre los cuales se

encuentran operarios, asesores de ventas, promotores, merchandisers, trainers y asistentes operativos.

*Personas a cargo.* El 66.57% de los participantes tiene personas a cargo en la organización siendo su distribución: 20.54% tiene hasta 15 personas a cargo, 28.21% tiene entre 15 y 50 personas a cargo, 12.87% entre 50 y 100 personas, y sólo el 4.93% tiene responsabilidad sobre más de 100 personas. El 33.42% de los participantes trabajan sin personas a cargo.

*Sectores de desempeño.* En el área marketing y trade marketing trabaja la mayor porción de la muestra 45.20%, en comercial y ventas el 32.87%, en administración y finanzas se desempeña el 10.68% de los participantes, en mantenimiento y servicios se encuentra el 6.84% de las personas, y en logística y operaciones trabaja el 4.38% restante.

*Antigüedad en la organización.* El 46.84% de los participantes tienen más de 5 años de antigüedad, el 28.21% tienen entre 1 y 3 años y el restante 24.93% tienen entre 3 y 5 años de experiencia en la empresa.

#### **7.4. Variables y operacionalización**

“La cultura puede ser entendida como un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas contradictorias, y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros” (Denison, 2000, p. 353; citado por Avella, 2010, p. 171).

Esta definición se fundamenta en el concepto de Schein (1988) respecto a valores, creencias y supuestos básicos, en los que se incluyen según Denison (1990), los comportamientos y las prácticas que permanecen porque tienen sentido para los miembros de una organización.

Denison (2006) sostiene que el ambiente social es creado por las personas que conforman la organización, y la cultura es una representación cognitiva colectiva de patrones de aprendizaje social que se mantienen a través del tiempo; y que pueden ser utilizados como marco básico para la comprensión y la interpretación de los fenómenos organizacionales.

El modelo propuesto por Denison (Denison & Neale, 1994) identifica cuatro características o rasgos dominantes de la cultura organizacional que son susceptibles de ser medidos y comparados; estos rasgos son: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (Denison et al., 2006). Cada

uno de estos rasgos está compuesto por tres índices o subdimensiones que se conforman a partir de las creencias y supuestos compartidos en la organización (Denison & Neale, 1994).

Avella (2010) explica que, en el modelo el involucramiento se considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos; y se mide con tres índices:

1.) Empoderamiento: evalúa si los individuos tienen la autoridad, la iniciativa y la capacidad de administrar su propio trabajo; que ello crea sentido de propiedad y responsabilidad hacia la organización.

2.) Orientación al equipo: se valora si el modo de trabajar es cooperativo y orientado hacia objetivos comunes; ya que ello promueve que todos los miembros se sientan mutuamente responsables del esfuerzo necesario para realizar el trabajo.

3.) Desarrollo de capacidades: se estudia si la organización invierte continuamente en el desarrollo de las habilidades de sus miembros para mantener un nivel competitivo y satisfacer las necesidades del negocio.

En cuanto a la consistencia, Avella (2010) explica que este rasgo considera el comportamiento de las personas y se fundamenta en un conjunto de valores centrales, entre los cuales destaca que las personas posean la habilidad de lograr acuerdos, a pesar de que existan diferentes puntos de vista; y que las actividades estén bien coordinadas e integradas.

Según Avella (2010) las organizaciones que poseen alta consistencia tienen una cultura fuerte que influye significativamente en las conductas de las personas. Este rasgo se mide con tres índices:

1.) Valores fundamentales: identifica el conjunto de valores que crean sentido de identidad entre los miembros de la organización y las expectativas que comparten.

2.) Acuerdo: explora el nivel de acuerdos subyacentes sobre cuestiones críticas y la capacidad de reconciliar las diferencias de los miembros de la organización.

3.) Coordinación e Integración: mide si los límites organizacionales interfieren con la realización del trabajo y si las diferentes funciones y unidades de la organización pueden trabajar integradas para lograr objetivos comunes.

En relación con la adaptabilidad, Avella (2010) sostiene que este rasgo permite a las organizaciones responder a los cambios del entorno y a las necesidades y exigencias de los clientes;

asumir riesgos, aprender de sus errores y crear cambio, para mejorar continuamente su capacidad de generar valor para sus clientes. En el modelo, esta dimensión se mide con tres índices:

1.) Crear cambio: evalúa si la organización puede crear formas de adaptación, reaccionar rápidamente a las tendencias y anticipar cambios para satisfacer las necesidades cambiantes del entorno.

2.) Enfoque en el cliente: considera si la organización comprende y reacciona a sus clientes y anticipa sus necesidades futuras; y refleja el grado en que la organización se ve impulsada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.

3.) Aprendizaje organizacional: mide si la organización recibe e interpreta señales del entorno y las traduce en oportunidades para promover la innovación, adquirir conocimientos y desarrollar capacidades.

Según explica Avella (2010) en el modelo de Denison, la misión se refiere al propósito claro que define metas organizacionales y objetivos estratégicos; y se expresa en la visión de la organización a futuro. Este rasgo se mide mediante tres índices:

1.) Intención y dirección estratégica: considera si las intenciones estratégicas son claras y transmiten el propósito de la organización estableciendo como todos pueden contribuir.

2.) Metas y objetivos: evalúa si las metas y los objetivos se pueden vincular a la misión, la visión y la estrategia, y proporcionan una clara orientación del rumbo de la organización.

3.) Visión: indaga respecto a la existencia de una visión compartida de un estado futuro deseado, que represente los valores fundamentales y brinde orientación y dirección.

El liderazgo transformacional comunica una visión clara, inspira al compromiso con esa visión y logra la confianza y motivación de los seguidores, que tienden a ir más allá de sus propias expectativas mejorando el rendimiento y la efectividad organizacional (Bass, 1985).

El liderazgo transformacional enfatiza valores y emociones y supone que líderes y seguidores se impulsan mutuamente a lograr niveles más altos de motivación, logrando el compromiso con la organización y la satisfacción en el trabajo (Hermosilla et al., 2016).

En el liderazgo transaccional la cooperación se obtiene mediante el intercambio de recompensas adecuadas a resultados, entre el líder y sus seguidores, logrando eficiencia a partir de reforzar los niveles negociados de rendimiento esperado (Bass, 1985)



Las ocho dimensiones que componen el modelo de liderazgo de rango total de Bass y Avolio (1994) comprenden tanto atributos y características personales de los líderes, como conductas de liderazgo. Estas dimensiones son:

1.) Laissez Faire o ausencia de liderazgo: mide las características asociadas con el líder que evita tomar decisiones, ofrece poca dirección y soporte; y permite que los seguidores hagan lo que consideren necesario, porque es indiferente a la interacción.

2.) Administración pasiva por excepción: evalúa las conductas de las personas que evitan ejercer el liderazgo y sólo intervienen en circunstancias excepcionales, cuando se presentan dificultades o errores que requieren atención.

3.) Administración activa por excepción: en esta dimensión las personas administran sistemas de monitoreo y control que activan alarmas para que intervengan poniendo atención en algunas situaciones particulares.

4.) Reconocimiento contingente: explora los comportamientos asociados al líder que establece objetivos y recompensas claras, para que sus seguidores alcancen los niveles de desempeño esperados. Es el estilo transaccional clásico.

5.) Consideración individual: esta dimensión revela las acciones relacionadas con el cuidado, la empatía, y la capacidad de facilitar retos y oportunidades para los seguidores. Las características que muestran estas personas son la escucha activa y las habilidades de comunicación efectiva.

6.) Estímulo intelectual: explora las conductas que realiza el líder para empoderar a los seguidores frente a los problemas, de modo tal que la experiencia les permita desarrollar sus propias estrategias de afrontamiento.

7.) Motivación e inspiración: refleja las habilidades del líder para motivar a sus seguidores a alcanzar un desempeño superior, creando la disposición para el cambio y alentando el desarrollo del potencial.

8.) Influencia idealizada o carisma: evidencias los rasgos asociados al carisma, la moralidad, la confianza y la integridad, que permiten que el líder se ubique al frente en las crisis y celebre junto a los seguidores los éxitos.

El modelo de liderazgo de rango total es la base del diseño del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ que permite relevar datos sobre el estilo o las mezclas de estilos de liderazgo que predominan en una organización, ofrece información tanto sobre las fortalezas de los líderes como de sus áreas de desarrollo; y permite hacer un diagnóstico sobre la capacidad y

estilos de liderazgo de los equipos de trabajo, y sobre la eficacia y efectividad del liderazgo de la organización (Mendoza Torres & Ortiz Arriaga, 2006).

La operacionalización de las variables cultura organizacional y liderazgo transformacional se realizó mediante la administración de una batería de instrumentos, diseñada a tal efecto, a las personas que conformaron la muestra, y según los criterios de inclusión definidos para su conformación.

### **7.5. Técnicas de recolección de datos**

a) *Cuestionario Sociodemográfico*: este instrumento incluyó la edad del participante, el género, la nacionalidad, el lugar de residencia, su condición de contratación (staff o eventual), la posición actual, la cantidad de personas a cargo, el área o sector en que desempeña tareas, los años de experiencia en la organización, el máximo nivel de educación alcanzado y si cumplía o no el rol de gremialista o síndico en la organización.

b) *Denison Organizational Culture Survey (DOCS; Denison & Neale, 1994)*. Esta encuesta desarrollada para la medición y evaluación de la cultura en las organizaciones y los grupos de trabajo fue autoadministrada y seleccionada por su rápida aplicación y facilidad de comprensión. Consta de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison, las cuales se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales dominantes: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Cada uno de estos rasgos está compuesto por tres índices o subdimensiones que se conforman a partir de las creencias y supuestos compartidos en la organización (Denison & Neale, 1996; citados por Avella, 2010). Cada una de estas dimensiones es medida con cinco preguntas del instrumento (lo que hace un total de 15 ítems y 3 subescalas por dimensión).

Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo). La validez y fiabilidad del instrumento se han demostrado satisfactorias debido a que el instrumento fue construido tras una profusa revisión acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison et al., 2006). Esta finalidad explícita que determina claramente su objetivo, lo diferencia de otros cuestionarios sobre cultura organizativa y le asigna un importante valor agregado (Bonavia et al., 2009).

c) *Cuestionario de Estilos de Liderazgo Forma A – Autopercepción CELID A*, este instrumento deriva de la teoría de liderazgo de Bass (Castro Solano et al., 2011) y fue adaptado en Argentina por Castro Solano, Nader y Casullo en el año 2004 sobre la versión española del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire) de Molares y

Molero (Castro Solano et al., 2011). Como herramienta autoadministrable permite evaluar a gran cantidad de personas en poco tiempo, los estilos de liderazgo predominantes: transformacional, transaccional y laissez faire, y las conductas o subdimensiones que los componen (Castro Solano et al., 2011). El CELID presenta una serie de 34 afirmaciones sobre el liderazgo y el acto de liderar y solicita al sujeto responder según su autopercepción y el grado de acuerdo con cada ítem en una escala tipo Likert, donde 1 representa “total desacuerdo” y 5, “total acuerdo” con la afirmación presentada.

Para calcular la puntuación de cada estilo de liderazgo, se suman los ítems correspondientes por cada subdimensión y se obtiene una puntuación bruta que luego se transforma en valores percentilares mediante el baremo correspondiente; las puntuaciones transformadas se interpretan según una escala percentilar con puntuaciones de corte en los percentiles 25 y 75; las puntuaciones por debajo del percentil 25 sugieren que el sujeto presenta escasas habilidades de liderazgo en la subdimensión o en el estilo de liderazgo que está siendo puntuado; y por el contrario, el puntaje superior al percentil 75 señala un elevado dominio de las habilidades para liderar en la subdimensión o estilo de liderazgo correspondiente.; finalmente y tomando en cuenta las puntuaciones percentilares de corte, los resultados se pueden graficar en un perfil para su posterior interpretación (Castro Solano et al., 2011).

El instrumento permite obtener una puntuación total para cada uno de los tres estilos de liderazgo y puntuaciones parciales para las dimensiones que lo componen, siendo (a.) Liderazgo transformacional compuesto por cuatro subdimensiones: carisma o influencia idealizada, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada; (b.) Liderazgo transaccional con dos subdimensiones: recompensa contingente, y manejo por excepción; y (c.) Laissez Faire, característica que representa la ausencia de transacción de cualquier clase.

La versión argentina presenta niveles de fiabilidad adecuados con un Alfa de Cronbach entre 0.60 y 0.80 dependiendo de la dimensión. En cuanto a las evidencias sobre su validez, se verificó estructura para un modelo de tres factores (transformacional, transaccional y laissez faire) con un ajuste aceptable pero no óptimo debido a la validez convergente con correlaciones de 0.95 entre liderazgo transformacional y laissez faire, lo que implica que aparentemente la población general no diferencia entre las dimensiones del liderazgo laissez faire y transaccional (Castro Solano et al., 2011).

## **7.6. Técnicas de análisis de datos**

### **7.6.1. Procedimiento de recolección de datos**

Los instrumentos se administraron mediante la plataforma Google Docs, en el siguiente orden: primero el Cuestionario Sociodemográfico, luego la encuesta Denison Organizational Culture Survey (Denison y Neale, 1994, 2000) – DOCS; y finalmente el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID A, Castro Solano et al., 2004).

Los participantes respondieron de manera mandatoria y previa lectura y aceptación del consentimiento informado correspondiente, que explicaba el alcance de la confidencialidad y anonimato con que se procesarían las respuestas. El tiempo de aplicación total de la batería insumió entre 20 y 30 minutos aproximadamente.

### **7.6.2 Procedimiento de análisis**

La información recogida se analizó utilizando el programa estadístico SPSS versión 2.0 en español. Para contestar el objetivo específico números uno se realizaron análisis de tendencia central (media, desvío, mínimos y máximos). Para el objetivo dos se realizó la prueba de diferencia de grupos T de Student, mientras que, para el tercer objetivo, se aplicó un análisis de correlación de Pearson. Finalmente, para el objetivo cuatro, se realizó un análisis de regresión múltiple.

## **8. Resultados**

Para el objetivo específico número 1, se aplicaron análisis estadísticos descriptivos que expusieron los niveles de la cultura organizacional y de los estilos de liderazgo percibidos por la muestra.

Respecto a los correspondientes a la cultura organizacional, indicaron para la dimensión Consistencia la media más alta ( $M = 35.50$ ,  $DE = 7.54$ ), con un puntaje mínimo de 15 y un máximo de 71, seguida de las dimensiones adaptabilidad, misión e involucramiento.

**Tabla 1.***Estadísticos descriptivos de cultura organizacional*

	<i>M (DE)</i>	Min	Max
Involucramiento	32.98 (8.44)	15	74
Consistencia	35.50 (7.54)	15	71
Adaptabilidad	35.36 (7.07)	15	69
Misión	34.97 (7.48)	15	69
<i>N = 365</i>			

En cuanto a la dimensión Consistencia, los estadísticos arrojaron la puntuación más alta para la subdimensión Coordinación e integración ( $M = 12.44$ ,  $DE = 2.81$ ), con un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 25. Las subdimensiones Acuerdo y Valores fundamentales se ubicaron a continuación, en ese orden.

**Tabla 2.***Estadísticos descriptivos de la dimensión consistencia de la cultura organizacional*

	<i>M (DE)</i>	Min	Max
Valores fundamentales	11.08 (3.02)	5	25
Acuerdo	11.97 (2.83)	5	24
Coordinación e integración	12.44 (2.81)	5	25
<i>N = 365</i>			

En relación a la dimensión Adaptabilidad, los estadísticos indicaron el valor más alto para la subdimension Crear cambio ( $M = 12.25$ ,  $DE = 2.90$ ), con un mínimo de 5 y un máximo de 25; y a continuación se ubicaron las subdimensiones Aprendizaje organizacional y Enfoque en el cliente.

**Tabla 3.***Estadísticos descriptivos de la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional*

	<i>M (DE)</i>	Min	Max
Crear cambio	12.25 (2.90)	5	25
Enfoque en el cliente	11.37 (2.75)	5	25
Aprendizaje organizacional	11.76 (2.61)	5	25
<i>N = 365</i>			

Respecto a la dimensión Misión de la cultura organizacional, la media más alta la obtuvo la subdimensión Visión ( $M = 12.34$ ,  $DE = 2.41$ ), con un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 21; seguida de las subdimensiones Intención y dirección estratégica y Metas y objetivos, en ese orden.

**Tabla 4.***Estadísticos descriptivos de la dimensión misión de la cultura organizacional*

	<i>M (DE)</i>	Min	Max
Intención y dirección estratégica	11.63 (2.96)	5	23
Metas y objetivos	10.99 (2.95)	5	25
Visión	12.34 (2.41)	5	21
<i>N = 365</i>			

La dimensión Involucramiento mostró el valor más alto para la subdimensión Desarrollo de capacidades ( $M = 12.34$ ,  $DE = 2.41$ ), con un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 25. Luego se ubicaron las subdimensiones Empoderamiento y Orientación al equipo.

**Tabla 5.***Estadísticos descriptivos de la dimensión involucramiento de la cultura organizacional*

	<i>M (DE)</i>	Min	Max
Empoderamiento	10.64 (3.33)	5	24
Orientación al equipo	10.35 (3.18)	5	25
Desarrollo de capacidades	11.99 (2.87)	5	25
<i>N = 365</i>			

Los estadísticos correspondientes a los estilos de liderazgo percibidos en la muestra, arrojaron la media más alta para el estilo de liderazgo transformacional ( $M = 67.40$ ,  $DE = 8.50$ ), con un puntaje mínimo de 32 y un máximo de 85. El estilo de liderazgo transformacional fue seguido por el estilo transaccional y por *laissez faire*, en ese orden.

**Tabla 6***Estadísticos descriptivos de los estilos de liderazgo*

	<i>M (DE)</i>	Min	Max
Liderazgo transformacional	67.40 (8.50)	32	85
Liderazgo transaccional	33.52 (6.40)	13	51
Laissez faire	15.76 (4.99)	7	32
<i>N = 365</i>			

Respecto al estilo de liderazgo transformacional, los estadísticos mostraron el puntaje más alto para la subdimensión Estimulación intelectual ( $M = 27.75$ ,  $DE = 3.67$ ), con un puntaje mínimo de 11 y un máximo de 35; seguida de las subdimensiones Carisma, Consideración individualizada e Inspiración.

**Tabla 7.***Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo transformacional*

	<i>M (DE)</i>	Min	Max
Carisma	15.60 (2.27)	8	20
Estimulación intelectual	27.75 (3.67)	11	35
Inspiración	11.99 (1.92)	5	15
Consideración individualizada	12.06 (1.99)	3	15
<i>N = 365</i>			

En cuanto al estilo de liderazgo transaccional, los estadísticos indicaron para la subdimensión Dirección por excepción la media más alta ( $M = 17.30$ ,  $DE = 4.15$ ) con un puntaje mínimo de 6 y un máximo de 28.

**Tabla 8.***Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo transaccional*

	<i>M (DE)</i>	Min	Max
Recompensa contingente	16.21 (3.44)	5	25
Dirección por excepción	17.30 (4.15)	6	28
<i>N = 365</i>			

El estilo laissez faire no presentó valoración en subdimensiones ya que constituye una única dimensión.

Para la resolución del objetivo específico número 2, se examinaron las diferencias significativas en los estilos de liderazgo según la posición jerárquica/no jerárquica que ocupa la muestra en la organización; mediante un análisis T de student.

Se encontraron diferencias significativas para el liderazgo transformacional ( $t(363) = -2.641$ ,  $p < .01$ ) en favor del grupo jerárquico ( $M = 68.51$ ,  $DE = 6.63$ ) en comparación con el grupo no jerárquico ( $M = 66.17$ ,  $DE = 10.07$ ). Para el estilo transaccional se indicó una diferencia significativa



( $t(363) = 3.971, p < .01$ ) en favor del grupo no jerárquico ( $M = 34.90, DE = 6.47$ ) comparado con el grupo jerárquico ( $M = 32.28, DE = 6.10$ ). También se observó una diferencia significativa ( $t(363) = 3.853, p < .01$ ) para el estilo laissez faire a favor del grupo no jerárquico ( $M = 16.80, DE = 5.42$ ) en comparación con el grupo jerárquico ( $M = 14.82, DE = 4.38$ ).

**Tabla 9.**

*Diferencias en estilos de liderazgo según posición jerárquica/no jerárquica*

	Jerárquico n= 192 M (DE)	No jerárquico n= 173 M (DE)	T (363)
Transformacional	68.51 (6.63)	66.17 (10.07)	-2.641*
Transaccional	32.28 (6.10)	34.90 (6.47)	3.971**
Laissez Faire	14.82 (4.38)	16.80 (5.42)	3.853**

\* $p < .05$  \*\*  $p < .001$

En cuanto al estilo de liderazgo transformacional, se encontraron diferencias significativas en la subdimensión Estimulación intelectual ( $t(363) = -2.522, p < .01$ ) a favor del grupo jerárquico ( $M = 28.20, DE = 2.84$ ) en comparación con el grupo no jerárquico ( $M = 27.24, DE = 4.38$ ). La subdimensión Inspiración también evidenció diferencias significativas ( $t(363) = -2.697, p < .001$ ) a favor del grupo jerárquico ( $M = 12.25, DE = 1.59$ ) comparado con el grupo no jerárquico ( $M = 11.71, DE = 2.20$ ). Asimismo, la subdimensión Consideración individualizada mostró diferencias significativas ( $t(363) = -3.346, p < .01$ ) a favor del grupo jerárquico ( $M = 12.39, DE = 1.65$ ) al compararlo con el grupo no jerárquico ( $M = 11.69, DE = 2.27$ ).

**Tabla 10.**

*Diferencias en el estilo de liderazgo transformacional según posición jerárquica/no jerárquica*

	Jerárquico n= 192 M (DE)	No jerárquico n= 173 M (DE)	T (363)
Carisma	15.66 (1.91)	15.52 (2.62)	-.589
Estimulación intelectual	28.20 (2.84)	27.24 (4.38)	-2.522*
Inspiración	12.25 (1.59)	11.71 (2.20)	-2.697**
Consideración individualizada	12.39 (1.65)	11.69 (2.27)	-3.346**

\* $p < .05$  \*\*  $p < .001$

En relación al estilo de liderazgo transaccional se hallaron diferencias significativas en la subdimensión Recompensa contingente ( $t(363) = 3.553, p < .01$ ) a favor del grupo no jerárquico ( $M = 16.88, DE = 3.35$ ) en comparación con el grupo jerárquico ( $M = 15.61, DE = 3.42$ ). En la subdimensión Dirección por excepción se observaron diferencias significativas ( $t(363) = 3.139, p < .001$ ) a favor del grupo no jerárquico ( $M = 18.01, DE = 4.27$ ) comparado con el grupo jerárquico ( $M = 16.66, DE = 3.94$ ).

**Tabla 11.**

*Diferencias en el estilo de liderazgo transaccional según posición jerárquica/no jerárquica*

	Jerárquico n= 192 M (DE)	No jerárquico n= 173 M (DE)	T (363)
Recompensa contingente	15.61 (3.42)	16.88 (3.35)	3.553*
Dirección por excepción	16.66 (3.94)	18.01 (4.27)	3.139*

\* $p < .05$  \*\*  $p < .001$

El estilo laissez faire no presentó diferencias significativas en subdimensiones ya que constituye una única dimensión.

Para la resolución del objetivo específico número 3, se realizó un análisis de correlación bivariada de Pearson para cada una de las dimensiones de la cultura organizacional: consistencia, adaptabilidad, misión e involucramiento y sus subdimensiones; con las dimensiones y subdimensiones de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire. Comenzando por la dimensión Consistencia de la cultura organizacional el constructo correlacionó negativa y significativamente con el estilo de liderazgo transformacional ( $r = -.490, p < .001$ ); positiva y significativamente con el estilo laissez faire ( $r = .264, p < .001$ ); y no mostró correlación con el estilo de liderazgo transaccional.

**Tabla 12.***Correlaciones entre consistencia y estilos de liderazgo*

	Valores fundamentales	Acuerdos	Coordinación e integración	Consistencia
Liderazgo Transformacional	-.395**	-.494**	-.394**	-.490**
Carisma	-.385**	-.390**	-.342**	-.428**
Estimulación Intelectual	-.402**	-.471**	-.369**	-.476**
Inspiración	-.291**	-.427**	-.342**	-.405**
Consideración Individualizada	-.221**	-.379**	-.278**	-.335**
Liderazgo Transaccional	-.030	.055	.079	.038
Recompensa Contingente	-.110*	-.044	-.013	-.065
Dirección por Excepción	.045	.121*	.133*	.113*
Liderazgo Laissez Faire	.157**	.319**	.217**	.264**

\*p &lt; .05 \*\* p &lt; .001

La dimensión Adaptabilidad de la cultura organizacional, evidenció una correlación negativa y significativa con el estilo de liderazgo transformacional ( $r = -.557$ ,  $p < .001$ ); además correlacionó positiva y significativamente con el estilo laissez faire ( $r = .392$ ,  $p < .001$ ); y no mostró correlación con el estilo de liderazgo transaccional.

**Tabla 13.***Correlaciones entre adaptabilidad y estilos de liderazgo*

	Crear cambio	Enfoque en el cliente	Aprendizaje organizacional	Adaptabilidad
Liderazgo Transformacional	-.470**	-.480**	-.494**	-.557**
Carisma	-.411**	-.351**	-.379**	-.440**
Estimulación Intelectual	-.447**	-.493**	-.482**	-.548**
Inspiración	-.382**	-.401**	-.439**	-.470**
Consideración Individualizada	-.344**	-.350**	-.357**	-.404**
Liderazgo Transaccional	-.029	.111*	.077	.059
Recompensa Contingente	-.135*	-.006	-.068	-.082
Dirección por Excepción	.067	.176**	.174**	.159**
Liderazgo Laissez Faire	.265**	.368**	.390**	.392**

\*p &lt; .05 \*\* p &lt; .001

En cuanto a la dimensión Misión de la cultura organizacional, se halló una correlación negativa y significativa con el estilo de liderazgo transformacional ( $r = -.567$ ,  $p < .001$ ); una correlación positiva y significativa con el estilo laissez faire ( $r = .355$ ,  $p < .001$ ); y no se halló correlación con el estilo de liderazgo transaccional.

**Tabla 14.**

*Correlaciones entre misión y estilos de liderazgo*

	Intención y dirección estratégica	Metas y objetivos	Visión	Misión
Liderazgo Transformacional	-.532**	-.481**	-.517**	-.567**
Carisma	-.486**	-.396**	-.451**	-.495**
Estimulación Intelectual	-.506**	-.472**	-.495**	-.546**
Inspiración	-.414**	-.426**	-.457**	-.480**
Consideración Individualizada	-.382**	-.317**	-.337**	-.385**
Liderazgo Transaccional	-.039	-.036	.055	-.012
Recompensa Contingente	-.173**	-.117*	-.091	-.144**
Dirección por Excepción	.083	.041	.161**	.101
Liderazgo Laissez Faire	.371**	.237**	.357**	.355**

\* $p < .05$  \*\*  $p < .001$

Finalmente, y respecto a la dimensión Involucramiento de la cultura organizacional, se observó una correlación negativa y significativa con el estilo de liderazgo transformacional ( $r = -.446$ ,  $p < .001$ ); una correlación positiva y significativa con el estilo laissez faire ( $r = .313$ ,  $p < .001$ ); y no se encontró correlación con el estilo de liderazgo transaccional.

**Tabla 15.***Correlaciones entre involucramiento y estilos de liderazgo*

	Empoderamiento	Orientación al equipo	Desarrollo de capacidades	Involucramiento
Liderazgo Transformacional	-.405**	-.420**	-.375**	-.446**
Carisma	-.389**	-.368**	-.267**	-.384**
Estimulación Intelectual	-.373**	-.423**	-.363**	-.431**
Inspiración	-.358**	-.344**	-.352**	-.391**
Consideración Individualizada	-.251**	-.259**	-.283**	-.293**
Liderazgo Transaccional	-.011	.097	.118*	.073
Recompensa Contingente	-.055	.009	.004	-.017
Dirección por Excepción	.029	.142**	.179**	.126*
Liderazgo Laissez Faire	.232**	.317**	.300**	.313**

\*p &lt; .05 \*\* p &lt; .001

Por último, para la resolución del objetivo específico número 4, se llevó a cabo un análisis de regresión múltiple para examinar si los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire son predictores de la cultura organizacional.

Respecto a la dimensión consistencia de la cultura organizacional, el modelo explicó una varianza del 23% siendo significativo ( $p < .001$ ). El estilo de liderazgo transformacional resultó ser predictor negativo de la consistencia ( $t = -8.871$ ,  $\beta = -.469$ ,  $p < .001$ ); mientras que los estilos de liderazgo transaccional y laissez faire no resultaron ser predictores significativos para esta dimensión.

**Tabla 16.***Predictores de la consistencia organizacional*

Estilos de liderazgo		SE B	$\beta$	T
Transformacional	-.416	.047	-.469	-8.871**
Transaccional	-.009	.061	-.008	-.151
Laissez Faire	.069	.088	.046	.780

\*\* p &lt; .001

En cuanto a la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional, el modelo tuvo una varianza explicada significativa del 33% ( $p < .001$ ). Los predictores de la adaptabilidad resultaron ser

los estilos de liderazgo transformacional y laissez faire: el estilo transformacional ( $t = -9.457$ ,  $\beta = -.469$ ,  $p < .001$ ) como predictor negativo y laissez faire ( $t = 3.530$ ,  $\beta = .193$ ,  $p < .001$ ) como predictor positivo. El estilo transaccional no resultó ser un predictor significativo para la adaptabilidad.

**Tabla 17.**

*Predictores de la adaptabilidad organizacional*

Estilos de liderazgo	B	SE B	B	T
Transformacional	-.391	.041	-.469	-9.457**
Transaccional	-.056	.053	-.051	-1.044
Laissez Faire	.274	.078	.193	3.530**

\*\*  $p < .001$

En relación a la dimensión misión de la cultura organizacional, el modelo expuso una varianza significativa del 34% ( $p < .001$ ). Los predictores de la misión, al igual que como sucedió con la adaptabilidad organizacional, resultaron ser los estilos de liderazgo transformacional ( $t = -10.009$ ,  $\beta = -.493$ ,  $p < .001$ ) como predictor negativo; y laissez faire ( $t = 3.141$ ,  $\beta = .171$ ,  $p < .01$ ) como predictor positivo. El estilo transaccional no resultó ser un predictor significativo para la dimensión misión de la cultura organizacional.

**Tabla 18.**

*Predictores de la misión organizacional*

Estilos de liderazgo	B	SE B	B	T
Transformacional	-.433	.043	-.493	-10.009**
Transaccional	-.132	.056	-.113	-2.354
Laissez Faire	.256	.081	.171	3.141*

\* $p < .01$  \*\*  $p < .001$

Finalmente, y en cuanto a los predictores de la dimensión involucramiento de la cultura organizacional, el modelo explicó una varianza significativa del 21% ( $p < .001$ ). El estilo de liderazgo transformacional resultó ser predictor negativo del involucramiento ( $t = -7.093$ ,  $\beta = -.382$ ,  $p < .001$ ), mientras que los estilos transaccional y laissez faire no resultaron ser predictores significativos de esta dimensión.

**Tabla 19.***Predictores del involucramiento organizacional*

Estilos de liderazgo	B	SE B	B	T
Transformacional	-.380	.054	-.382	-7.093**
Transaccional	-.010	.069	-.007	-.140
Laissez Faire	.230	.101	.136	2.285

\*\* p &lt; .001

## 9. Discusión

El objetivo principal de este trabajo de investigación consistió en describir y analizar la interrelación que existe entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo transformacional en una Pyme de la ciudad de Buenos Aires. Los hallazgos del estudio demuestran que la cultura organizacional permite ser analizada bajo la premisa del modelo de liderazgo de rango total, y aportan evidencia empírica al revisar la relación directa entre los estilos de liderazgo y el tipo de cultura organizativa, confirmando lo expuesto por Keiper (2002) quien llegó a la conclusión que el liderazgo tiene un vínculo directo con la cultura de la organización, y su ejercicio permite gestionar e influir en el proceso de desarrollo, en el fortalecimiento y en el cambio cultural. Asimismo, los resultados revelan que el liderazgo transformacional es un constructo que incide en forma directa sobre las variables culturales y coincide con investigaciones previas que enfatizan que el liderazgo transformacional impacta considerablemente en diferentes contextos organizacionales (Vargas Salgado, Máynez Guadarrama, Gómez Bull & Alonso Ochoa, 2018).

Asimismo, estos resultados confirman que de las cuatro tipologías propuestas por el modelo de cultura y flexibilidad de Denison (1990) basado en la correlación de la cultura organizacional y el desempeño, con una división entre foco interno y externo, y entre flexibilidad y estabilidad; la organización estudiada muestra rasgos de la cultura de la consistencia, la que se caracteriza por el énfasis en la concentración interna para lograr estabilidad y dirección (López Patiño, 2020). En este contexto, el estilo de liderazgo transformacional resultó predictor negativo de las dimensiones de la cultura organizacional: consistencia, adaptabilidad, misión e involucramiento; en línea con la teoría que relaciona este estilo con la cultura de la innovación, la participación, el cambio y la flexibilidad (Siles Ortega, 2015).

La primera hipótesis de trabajo establece que los líderes transformacionales ocupan más posiciones no jerárquicas en la organización en comparación con las jerárquicas. Esta hipótesis no

fue comprobada ya que los resultados mostraron que los líderes transformacionales se encontraban ocupando posiciones jerárquicas al momento de realizar el muestreo.

Estos resultados avalan la teoría del modelo de liderazgo de rango total que considera al liderazgo transformacional “como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización” (Castro Solano et al., 2011, p. 167). También son concordantes con la teoría que define al liderazgo como la capacidad de influir sobre otros y explica que es posible identificar grandes diferencias respecto al ejercicio del liderazgo, debido a que algunos líderes pueden influir sobre los seguidores según la posición jerárquica que ocupan en la organización, y otros pueden influir según sus características o rasgos de personalidad, los que expresados a través de actitudes pueden generar identificación y entusiasmo en los seguidores (García Rubiano, 2011).

En esta línea, Daft (2006) refiere que algunas personas expresan ciertos rasgos innatos que les permiten ejercer poder e influencia sobre los demás, y tienen la capacidad de ejercer una influencia superior en situaciones específicas de contexto, logrando que los demás se integren y se conviertan en seguidores.

Lupano Perugini y Castro Solano (2011) basados en la teoría de los rasgos, que sugiere que se pueden identificar diferencias individuales de las personas (Sinisterra, Cruz & Gantiva, 2009), mencionan que los rasgos innatos que podrían indicar quién puede ser líder y quién no, serían: alto nivel de energía, inteligencia, intuición y capacidad para preveer y persuadir a otros. Sin embargo, Bass y Stodgill (1981) concluyeron que las características y habilidades que se expresan en el ejercicio del liderazgo, están determinadas por situaciones específicas del ambiente. En esta línea, Deal y Kennedy (1982) sostienen que son las creencias culturales de la organización las que definen las respuestas conductuales a los cambios que se producen en el contexto.

El contexto actual, en que fue realizado el muestreo para este trabajo de investigación, es de crisis humanitaria originada por la repentina e inesperada aparición de la pandemia COVID, declarada por la Organización Mundial de la Salud (2020) una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020; la que está afectando al mundo entero y, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), representa una crisis sanitaria, humana y económica sin precedentes, que evoluciona continuamente y es comparable a situaciones de guerras. Este contexto incierto impone desafíos a la cultura organizacional por la tensión que representa para la organización, la comprensión e interpretación del fenómeno pandémico y su integración al modelo de gestión, necesario para afrontar la imprevisibilidad de la evolución de la pandemia y lograr la necesaria adaptación externa (Avella, 2010).

En este sentido cobra relevancia la definición de cultura de Denison (2006), quien sostiene que puede ser entendida como un sistema de significados, que permite comprender la estrategia de



adaptación que fue elegida por la organización, para dar respuesta a las múltiples demandas contradictorias y a los diferentes factores externos, que compiten con ideas e información para imponer puntos de vista y una interpretación compartida en la organización; idea que reafirma el postulado de Schein sobre la tensión implícita en la organización entre la integración interna y la adaptación externa, modulada por una forma aprendida de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (Avella, 2010); la que finalmente configura una representación cognitiva colectiva de patrones mentales (Denison, 1995).

En línea con lo anterior, se retoma el planteo de Morgan (1980) quien utiliza la metáfora de la organización como cultura, para explicar que los cambios en las representaciones, significados y valores compartidos por las personas cambian los esquemas interpretativos de la cultura de la organización; por lo tanto, se debe contemplar que un escenario tan complejo como el actual, esté afectando la cohesión grupal, ya que la estabilidad del vínculo empleado – organización es casi inexistente; y las altas exigencias del entorno estén siendo percibidas por las personas como excesivas, frente a la impredecibilidad de la realidad (Martínez, 2007).

Bajo esta lógica, la pandemia está afectando la organización del trabajo, la implementación de estrategias enfocadas en la bioseguridad, la reducción de los sistemas de producción y comercialización, la reorganización de los recursos operativos y del capital humano, el rediseño de procedimientos, el desarrollo del trabajo remoto, y la necesidad de gestionar aspectos psicosociales y comunicacionales (Patiño López, 2020); lo que permite suponer que la función de liderazgo está siendo ejercida asociada al poder formal y a conductas de autoridad basadas en las posiciones jerárquicas o puestos de dirección de la organización, lo que facilitaría la capacidad de influenciar a las personas de manera dinámica en función del contexto pandémico (Castro Solano et al., 2011). Esta posible explicación también se relaciona con lo expuesto por García Rubiano (2011), quien sostiene que en el ámbito organizacional y en períodos de crisis, el líder tiene un rol no delegable en la operativización de la adaptación a los cambios del contexto, teniendo que facilitar la creación de una visión compartida y la motivación de los seguidores.

La segunda hipótesis de trabajo establece que existe fuerte correlación positiva entre las dimensiones misión y adaptabilidad y el estilo de liderazgo transformacional. La teoría de Denison sostiene que las culturas presentan características o rasgos que se conforman a partir de las creencias y supuestos compartidos en la organización; los rasgos misión y adaptabilidad conforman la dimensión que define el enfoque externo (orientación a la flexibilidad); mientras que los rasgos involucramiento y consistencia conforman la dimensión que define el enfoque interno (orientación a la integración); estos rasgos se relacionan positivamente con la percepción del desempeño (Denison & Mishra, 1995). En cuanto a la relación del desempeño con el liderazgo transformacional, la

investigación ha mostrado que el estilo de liderazgo transformacional aumenta la motivación de los equipos de trabajo a través de las dimensiones que lo componen: influencia idealizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual (Cruz Ortiz et al., 2013).

Los resultados obtenidos en este trabajo confirman una relación estadísticamente significativa entre el constructo liderazgo transformacional y las dimensiones misión y adaptabilidad de la cultura organizacional, confirmando hallazgos previos de Siles Ortega (2015); y concuerdan con la teoría que sostiene que el liderazgo transformacional es una forma de influencia multidimensional, compleja y dinámica por naturaleza (Gregory, Moates y Gregory, 2011); que se identifica como un proceso por sus resultados que inciden a nivel individual, grupal y organizacional (Yulk, 1989); y que tiene dos niveles de aplicación simultánea: el primero refiere a la influencia sobre los seguidores, para impulsarlos a superar sus metas individuales en función de las metas organizacionales; y el segundo se relaciona con la capacidad de transformar a la organización como un sistema dinámico y en interdependencia con el contexto (Spoelstra, 2018).

Sin embargo, la correlación hallada entre las dimensiones adaptabilidad y misión de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo transformacional resultó negativa, lo que permite inferir como posible explicación para este resultado inesperado que, teniendo en cuenta que ambas dimensiones estudiadas permiten una aproximación a la organización desde el contexto externo, y son los predictores más importantes de la efectividad y del desempeño global (Denison, Ko, Kotbra, & Nieminen, 2013); la incidencia del liderazgo transformacional sobre estos aspectos resultaría un impulsor de la cultura de la innovación (Siles Ortega, 2015); y podría estar siendo modulada por la amenaza percibida por los miembros de la muestra, del contexto pandémico que implica exposición a la pérdida de ingresos y posibilidades de despidos (Patiño López, 2020). En esta línea, Yukl (1989) sostiene que el comportamiento del líder está ampliamente influenciado por la situación, y que son las condiciones del contexto las que definen las conductas de liderazgo que efectivamente se despliegan.

La tercera hipótesis de trabajo sostiene que el liderazgo transformacional es el mayor predictor de las dimensiones misión y adaptabilidad. La misión facilita a cada integrante la dirección para el logro de las metas y objetivos estratégicos, expresa el propósito de la organización y muestra el modo en que las personas pueden contribuir a su desarrollo; la adaptabilidad representa la capacidad y experiencia para recibir, interpretar y transformar señales del contexto en oportunidades de cambio e innovación (Cueva & Gómez, 2018). Ambas dimensiones se refieren a las tensiones que emergen en la organización y configuran el modo de orientación y la flexibilidad para lograr la adaptación externa (Avella, 2010).

Los resultados del análisis de regresión lineal múltiple, identificaron al estilo de liderazgo transformacional como un predictor significativo y negativo para ambas dimensiones de la cultura en el ámbito laboral, explicando una variabilidad del 34% para la misión y del 33% para la adaptabilidad. Este hallazgo permite afirmar que el estilo de liderazgo transformacional predice parte de la respuesta de la organización al contexto externo; proporciona evidencia empírica respecto a que es posible realizar una predicción del tipo de cultura bajo la premisa del modelo de liderazgo transformacional, tal como sugieren Mendoza Torres y Ortiz Riaga (2006); y avala la teoría que sostiene que el estilo de liderazgo transformacional puede impactar sobre el tipo de cultura que se construye en la organización (Bass, 1999). También se relaciona con el trabajo de Siles Ortega (2015) quien concluyó que el liderazgo transformacional es un factor importante en la construcción de la cultura organizacional.

Sin embargo, el resultado negativo de la predicción entre el liderazgo transformacional y las dimensiones misión y adaptabilidad que refieren al factor de diferenciación externa de la organización, requiere tomar en consideración estudios recientes que sugieren que la cultura es el impulsor más fuerte de los factores que tienen efecto en resultados de innovación organizacional; siendo la misión la que define el significado a largo plazo y la dirección de la organización al crear una estrategia de soporte para la innovación, y proveer el marco para la implementación de ideas creativas; y la adaptabilidad, la dimensión que traduce las demandas del ambiente de negocios en acción, al promover una respuesta proactiva a las necesidades del mercado mediante decisiones basadas en la toma de riesgos (Denison et al., 2013); y la literatura que expresa que el estilo de liderazgo transformacional impacta significativamente sobre la cultura de innovación y competitiva (Denison, 1990; Rodríguez, 2010; Denison et al., 2013); lo que permite suponer que la interacción del líder y su estilo de liderazgo con otros componentes del sistema, en distintos niveles organizacionales, en entorno de crisis pandémica; podría estar mediando la respuesta de la organización para evitar tomar riesgos, promover la experimentación de nuevas ideas y fomentar la competencia por el reconocimiento, características todas de una cultura de innovación (Siles Ortega, 2015).

La cuarta y última hipótesis de la presente investigación expresa que el liderazgo transformacional es el mayor predictor de las dimensiones involucramiento y consistencia. El involucramiento considera la construcción personal y el desarrollo de la capacidad humana a través del compromiso y la influencia en los equipos y en todos los ámbitos de la organización; mientras que la consistencia considera que las conductas de las personas se fundamentan en los valores centrales de la organización, lo que facilita lograr acuerdos y coordinar e integrar las tareas y actividades productivas; ambas dimensiones de la cultura organizacional se refieren a las tensiones

que derivan del modo en que la organización se orienta a la solución de sus problemas de integración interna (Avella, 2010).

La evidencia analizada confirma esta hipótesis de trabajo, ya que el estilo de liderazgo transformacional resultó ser un predictor negativo, de las dimensiones que configuran la perspectiva de integración interna de la organización, explicando una variabilidad del 21% para el involucramiento y un 23% para la consistencia. Estos resultados permiten afirmar que el estilo de liderazgo explica una parte de la respuesta de la organización a los factores emergentes en el interior de la organización, concuerdan con hallazgos previos que infieren que la cultura influencia los atributos y comportamientos de liderazgo, y viceversa (Barreto et al., 2012); y confirman la teoría que sugiere que la cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y principios subyacentes que sirven como base para el sistema de gestión de una organización, para las prácticas de liderazgo y para el despliegue de comportamientos que ejemplifican y refuerzan estos principios (Denison et al, 2013).

Si bien los datos relevados ayudan a explicar la variabilidad en las respuestas de la cultura organizacional al ámbito interno de la organización, el liderazgo transformacional resultó un predictor negativo, siendo una explicación posible, tal como plantea la teoría, considerar que el involucramiento es la dimensión que facilita la construcción de las capacidades que promueven apropiarse de los resultados y asumir la responsabilidad por los logros, impulsando la autonomía y empoderando a las personas a expresar sus ideas creativas; mientras que, la consistencia define los valores y el sistema básico de creencias que permite coordinar y alinear los procesos y procedimientos organizacionales y refleja la capacidad de la organización para desempeñarse de manera constante y predecible (Denison et al., 2013), el contexto pandémico actual puede estar limitando el empoderamiento y las oportunidades de participación de las personas en la generación y expresión de sus conductas de liderazgo debido a que, tal como sugiere la bibliografía, las creencias compartidas y las experiencias efectivas en el contexto laboral promueven patrones similares de comportamiento, y el surgimiento de emociones colectivas, que lleva a las personas a converger emocionalmente conformando un esquema de representación mental grupal que refleja las expectativas respecto a lo que la organización debe hacer en una situación dada (Cruz Ortiz et al., 2013).

## 10. Conclusión

La presente investigación confirma los hallazgos de otros investigadores al concluir que la cultura organizacional influye sobre las prácticas de liderazgo del modelo de liderazgo de rango total, al mismo tiempo que los estilos de liderazgo son predictores del tipo de cultura que emerge en la organización; tal como sostienen Mendoza Torres y Ortiz Riaga (2006). Además, aporta evidencia empírica a las escasas investigaciones que revisan la relación entre cultura y liderazgo y su mutuo impacto en la organización realizadas en América Latina, según lo expuesto por Rodríguez (2010).

Respecto a la cultura organizacional, y en concordancia con los planteamientos de Masood et al., (2006), se asume que la cultura refleja aquello que es valorado por sus integrantes, los estilos de liderazgo dominantes, el lenguaje y los símbolos significativos, los procedimientos y rutinas y las experiencias exitosas que tienen efecto en el rendimiento individual y en el comportamiento organizacional a largo plazo. Este trabajo muestra que la cultura organizativa es percibida como resultado de experiencias subjetivas que influyen en la construcción de dimensiones que permiten a las estructuras de la organización interactuar con el contexto para facilitar su adaptación; emergiendo la percepción de una cultura sólida y altamente consistente, que reflejaría acuerdos sobre lo que hay que hacer y no, probablemente fundamentados en la necesidad de predecibilidad frente al contexto pandémico, al mismo tiempo que limitan la cultura de la innovación y el cambio (Denison et al., 2013).

En relación al estilo de liderazgo se observó que los líderes transformacionales se encontraban ocupando posiciones jerárquicas al momento del muestreo. Considerando que la dimensión cultural de la organización es un espacio social que permite la expresión de factores de poder para el diseño de dispositivos de resolución de conflictos orientados al tratamiento de la incertidumbre en contextos dinámicos y complejos; es esperable, tal como sugiere De la Garza (2003) que un incremento de la dependencia del sistema normativo de la organización lleve a una disminución de la autonomía individual de sus miembros. Siguiendo esta perspectiva, y basados en las ideas de Schein respecto a que toda cultura implica una doble problemática: adaptación externa e integración interna; los resultados permiten concluir que las conductas de liderazgo en contexto de crisis, se estarían desempeñando desde una jerarquía de autoridad que facilita instaurar reglas de socialización internas, orientadas por dispositivos de control formal basados en el tratamiento cuantitativo de la información, con el objetivo de permitir a la organización tolerar la incertidumbre y la ambigüedad del contexto (Schneider, 1989).

El estilo de liderazgo transformacional resultó ser predictor negativo de las dimensiones de la cultura organizacional, tanto de la misión y adaptabilidad que configuran la orientación hacia el exterior y determinan la flexibilidad y la capacidad de diferenciación de la organización; como del

involucramiento y la consistencia, que definen la orientación hacia el interior y evidencian la capacidad de integración de la organización. Asumiendo, tal como sugiere Carrillo Punina (2016, p. 62) que “la cultura organizacional es un subsistema complejo que funciona dentro de otros dos sistemas también complejos: organización y contexto”; que el liderazgo influye en la determinación de la cultura organizacional, y ésta determina el estilo de liderazgo a ejercer (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006); y que Avolio y Bass (2004) identificaron en su modelo de liderazgo de rango total la relación entre factores culturales como la innovación y la disposición para asumir riesgos con el estilo de liderazgo transformacional; es esperable que siendo el liderazgo ejercido desde posiciones formales de jerarquía y poder, en una dinámica de incremento de la dependencia del sistema normativo, el despliegue de elementos del liderazgo transformacional que estimula a la autoreflexión sobre creencias y valores; y la expansión del potencial individual para encontrar soluciones creativas y proponer ideas innovadoras; esté siendo moderado por la autorregulación adaptativa, “proceso social mediante el cual el líder intenta reducir las discrepancias entre su comportamiento y las expectativas de la organización, mediante la comprensión y adaptación al rol que le es asignado a través de los estándares” (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006, p. 122).

Si bien los hallazgos sobre la predictibilidad de la cultura en función del estilo de liderazgo van en línea con la teoría, al resultar el estilo transformacional un predictor negativo es posible concluir que, tal como sostiene Rodríguez (2009) la cultura organizacional es un producto resultante de la interacción entre las personas que forman parte de la organización, y se construye de manera inconsciente, configurando valores y creencias que son resultado de acciones impulsadas para enfrentar y resolver problemas de supervivencia y desarrollo; y frente al impacto que provoca la actual crisis sanitaria que la obliga a afrontar un problema de supervivencia, esté operando sobre la base de las dos funciones críticas que le asigna Daft (2006, p. 392) “integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros y ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo”; tal como muestran los resultados de este estudio, afianzando la cultura de la consistencia que provee estabilidad y dirección (Denison, 1990); y limitando las conductas de adaptabilidad, misión e involucramiento; ya que las culturas altamente adaptativas y orientadas a la misión tienen fuerte efecto positivo en la innovación y la toma de riesgos (Denison, 2013).

Finalmente, y frente a las consecuencias derivadas de la pandemia, aparecen interrogantes sobre el impacto que pueda tener este fenómeno inusual no sólo sobre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional, sino también sobre la percepción acerca del concepto de trabajo y la salud mental de las personas en el ámbito organizacional. Sin embargo y por ahora, son pocas o nulas las investigaciones de carácter académico sobre el impacto en la cultura organizacional, más allá de las que mencionan las prácticas adoptadas para enfrentar la crisis (Patiño López, 2020); pero, tal como muestran los resultados de este trabajo de investigación, es innegable que el COVID 19 está

afectando aspectos relacionados con la cultura organizacional, sus valores, sus creencias y las conductas y comportamientos de liderazgo que se despliegan en la práctica.

## **11. Limitaciones y futuras líneas de investigación**

En cuanto a las limitaciones de este estudio que deben ser consideradas, la principal es que al haber realizado una investigación sobre la cultura, que “representa una de las fuerzas más complejas que opera a nivel de la organización” (Pujol Cols & Foutel, p. 67); y los estilos de liderazgo, ambas “dimensiones relevantes del quehacer organizativo que se influyen mutuamente” (Rodríguez, 2010, p. 631) durante la emergencia sanitaria del COVID 19, no es posible evaluar la estabilidad de las respuestas obtenidas de los participantes. Al mismo tiempo, al tratarse de un estudio correlacional descriptivo y sincrónico de un momento histórico nunca antes vivido, agrega valor académico en relación al comportamiento organizacional y las prácticas de liderazgo en tiempos de crisis.

Además, conviene señalar que los datos provienen de una muestra heterogénea de una única empresa de servicios y también es preciso mencionar la gran limitación derivada de las evaluaciones de autoinforme, que pueden provocar un sesgo en las respuestas de los participantes asociado a la deseabilidad social; sobre todo en los cuestionarios de autopercepción de liderazgo; los que además deberían ser comparados con evaluaciones de satisfacción de sus seguidores. La literatura da cuenta de que los líderes tienden a otorgarse a sí mismos puntuaciones altas en las subdimensiones del liderazgo transformacional y que las percepciones de los seguidores sobre el liderazgo de sus líderes son más certeras (López Zafra, Pulido Martos, Berrios Martos & Augusto Landa, 2017).

Se propone, para futuras investigaciones, considerar la conformación de muestras de distintas empresas y sectores, lo que permitiría realizar diferencias de grupos para obtener mayor precisión y especificidad de las conductas de liderazgo en relación al comportamiento organizacional. Asimismo, y con el objetivo de captar el impacto que las percepciones sobre el ejercicio del estilo de liderazgo transformacional podrían ejercer a nivel predictivo sobre la cultura y viceversa, se sugiere la necesidad de realizar un análisis multinivel a nivel organizacional.

En lo sucesivo, las futuras líneas de investigación deberían cubrir los aspectos mencionados y considerar también la importancia de ampliar la investigación a otros países

latinoamericanos y comparar resultados entre empresas de distinto tamaño y sector, para evaluar la consistencia de las conclusiones obtenidas.

Finalmente, considerando lo expuesto por Carrillo Punina (2016), respecto a que no existe un modelo perfecto de cultura organizacional y que no se puede medir la cultura con exactitud ya que los resultados pueden generar limitaciones y sesgos; se recomienda incluir métodos cuantitativos y cualitativos que le den validez a los resultados.



## Referencias

- Albarracín, E. J. G., y De Lema, D. G. P. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de administración*, 24(42), 125-145.
- Avella, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *cuadernos de administración*, 23(40).
- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- Barreto, L. M. T. da S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L. y Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional y liderazgo: ¿una posible relación? *Revista de Administração*, 48 (1), 34–52. <https://doi.org/10.5700/rausp1072>
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership, organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2010). The transformational model of leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 2, 76-86.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. (1981). Handbook of leadership. *Theory, research, and managerial*.
- Bonavia, T., Gasco, V., y Tomás, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row, New York.
- Bustamante, C. S., y Barreat, Y. (1998). Estrategias de Influencias usadas por los Líderes Motivacionales. *Revista interamericana de psicología ocupacional*.
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, 4.
- CEPAL, N. (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales.
- Cruz Ortiz, V. y Salanova, M. (2011). Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3. *Fórum de Recerca*, 16, 861-874.
- Cruz Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista universidad y empresa*, 15(25), 13-32.
- Cruz Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2013). *Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal*. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183–196. doi:10.1174/021347413806196762

- Cueva, A. B. C., y Gómez, A. G. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de Investigación Sigma*, 5(01), 59-86.
- Chiavenato, I. (2001). Advances and challenges in human resource management in the new millennium. *Public Personnel Management*, 30(1), 17-26.
- Daft, R. L., y Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional. ISBN 13: 978-607-481-764-5
- Deal, T. E., y Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. *Reading/T. Deal, A. Kennedy.–Mass: Addison-Wesley*, 2, 98-103.
- De la Garza Toledo, E. (Ed.). (2003). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. FLACSO México, UAM, FCE.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., y Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R., y Neale, W. S. (1994). Denison: Organizational Culture Survey, Linking Organizational Culture to the Bottom Line.
- Denison, D., Janovics, J., Young, J., y Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo. Denison Consulting Group*.
- Denison, D., Ko, I., Kotbra, L., y Nieminen, L. (2013). Drive an innovative culture. *Chief Learning Officer*, 12(6), 70-72.
- García Álvarez, C. M. (2006). Approach to the organizational culture concept. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163–174.
- García, J., Alonso, E., y Descals, F. (1999). El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 52(2), 287-299.
- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54.
- Gregory, B. T., Moates, K. N., y Gregory, S. T. (2011). An exploration of perspective taking as an antecedent of transformational leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Hatch, M. J., y Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*.
- Hermosilla, D., Almutio, A., da Costa, S., y Paez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 135–143.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mcgraw-hill.

- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G., Bond, M. H., y Luk, C. L. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Organization Studies*, 14(4), 483-503.
- Keiper, P. E. (2002). *The impact of leadership on organizational culture: An empirical study on national collegiate athletic association division III athletic directors*. Texas A&M University.
- López Zafra, E., Pulido Martos, M., Berrios Martos, P., y Augusto Landa, J. M. (2017). Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings?/¿ Es el liderazgo transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales?. *Revista de Psicología Social*, 32(3), 513-538.
- Lupano Perugini, M. L., y Castro Solano, A. (2011). Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. *Ciencias psicológicas*, 5(2), 139-150.
- Martínez, Á. E. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(1), 155-162.
- Martos, M. C. V. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(1), 105-122.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., y Backhouse, G. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941–949. <https://doi.org/10.1243/09544054JEM499>
- Mendoza Martínez, I., Ortiz Arévalo, M. y Parker Rosell, H. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7 (27), 25-41.
- Mendoza Torres, M. y Riaga Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118–134.
- Morgan, G. (1980). Paradigmas, metáforas y resolución de problemas en teoría de la organización. *Administrative Science Quarterly*, 605.
- Organización Mundial de la Salud (2020). La OMS caracteriza a COVID – 19 como una pandemia. Recuperado de <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Patiño López, M. (2020). *Desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia COVID 19 en una empresa del sector manufacturero* (Doctoral dissertation, Universidad Eafit).

- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., y Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.
- Pujol-Cols, L. J., y Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. *Revista iberoamericana de educación superior*, 9(26), 64-86.
- Ramírez Méndez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, 15(25), 5-11.
- Rodríguez, D. (2010). *Gestión organizacional*. Ediciones UC.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 629–641. <https://doi.org/10.31876/rsc.v16i4.25530>
- Schein, E. (1988). La cultura organizacional y el liderazgo. Una visión dinámica. *Barcelona: Plaza y Janés*.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schneider, S. C. (1989). Strategy formulation: The impact of national culture. *Organization studies*, 10(2), 149-168.
- Schultz, M., Hatch, M. J., y Ciccolella, F. (2013). Brand life in symbols and artifacts: The LEGO company. In *Artifacts and organizations* (pp. 157-176). Psychology Press.
- Siles Ortega, B. (2015). Liderazgo transformacional e intraemprededurismo. Una relación mediada por la cultura organizacional.
- Sinisterra, M., Cruz, J. P., y Gantiva, C. (2009). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 3(2), 81-107.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. doi:10.2307/2392246
- Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., y Solano, M. C. (2011). Teoría y evaluación del liderazgo. Editorial Paidós. 1ra. ed. 1ra. reimp.
- Spoelstra, S. (2018). *Leadership and organization: A philosophical introduction*. Routledge.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Tierney, W. G. (2008). *The impact of culture on organizational decision-making: Theory and practice in higher education*. Stylus Publishing, LLC.

- Toca, C., y Carrillo, J. (2009). Theoretical and methodological matters of organizational. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 117-136.
- Vargas Salgado, M., Máynez Guadarrama, A., Gómez Bull, K., y Alonso Ochoa, J. (2018). Es el liderazgo transformacional un predictor del compromiso afectivo y la intención de permanencia en la organización?(Transformational Leadership as a Predictor of Affective Commitment and Intention of Permanence). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 11(3), 17-28.
- Villalba, L., y Manotas, F. (2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 129-147.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G., Gordon, A., y Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32.

## Anexos

### a. Instrumentos

#### Cuestionario sociodemográfico

1. Edad:

2. Género:

Femenino

Masculino

3. Nacionalidad:

Argentina

Otra

4. Lugar de residencia:

CABA

AMBA

Interior del país

5. Nivel de educación (completo) alcanzado:

Primario

Secundario

Terciario

Universitario

Posgrado

6. Posición actual en la organización:

Operarios

Administración y ventas

Mandos medios

Alta gerencia

7. Cantidad de personas a cargo:

Sin personas a cargo

Con personas a cargo

8. Sector de desempeño:

Área comercial

Administración y finanzas

Mantenimiento y servicios

Logística y operaciones

9. Antigüedad en la organización:

Entre 1 y 3 años

Entre 4 y 5 años

Más de 5 años



30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.
43. Muchas ideas “se pierden por el camino”.
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.
45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos finales.
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo si comprometer nuestra visión a largo plazo.




**Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID-A (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004).**

Instrucciones: A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED posee. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 4 es intermedio (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.
5. Evito involucrarme en su trabajo.
6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”.
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.
10. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entro lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.
13. Me preocupo de formar aquellos que lo necesitan.
14. Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.
16. Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.
17. Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.
19. Les doy charlas para motivarlos.
20. Evito tomar decisiones
21. Cuento con su respeto
22. Potencio su motivación de éxito.
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad de aprender.
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.
26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario inducir ningún cambio.
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.
30. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.
31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.
33. Tienen plena confianza en mí.
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.

1	2	3	4	5

## **b. Modelo de Consentimiento Informado online**

La presente investigación tiene como objetivo recolectar datos, como parte del proceso de realización de la Tesis de Maestría de la Lic. Silvina Salomone DNI 21.807.539, alumna de la Maestría de Análisis y Gestión de las Organizaciones, de la Facultad de Humanidades de la Universidad Belgrano; de una muestra de empleados hombres y mujeres mayores de 18 años, que trabajen en una empresa privada de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Al acceder a participar en este estudio se te pedirá completar tres cuestionarios que requieren destinar en total entre 20 y 30 minutos de tu tiempo. El procesamiento de la información es estrictamente confidencial. Las respuestas serán codificadas utilizando un número de identificación y serán procesadas en forma anónima. No se brindará devolución de la información obtenida y tampoco se la utilizará para ningún otro propósito fuera del enunciado para esta investigación. ¡Muchas gracias por tu colaboración!