



"EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES DE CIUDAD OBREGÓN, SONORA"

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

PRESENTA

**MARÍA OLIVIA PALAFOX SOTO**

CIUDAD OBREGÓN, SONORA

AGOSTO 2020

## DEDICATORIA

En primera instancia dedico este trabajo a mi familia, especialmente a mi abuela Sara mi segunda mamá quien había empezado junto conmigo esta nueva etapa y lo sigue haciendo.

A mi abuelo, Emilio que aunque ya no se encuentre físicamente con nosotros, sigue cuidando mis pasos y los de mi familia.

A mis padres, mi mamá Olivia, que a pesar de todo y de cualquier decisión que elija estará para mí apoyándome siempre, la persona que ha escuchado sin cansancio mis planes, mis aventuras y angustias.

A mi papá, Carlos que a pesar de la distancia busca estar lo más cerca con su familia, gracias por su esfuerzo de sacar a su familia adelante y de apoyarme en mis ocurrencias.

A mi asesor, por siempre estar al pendiente, por todos sus consejos, por enseñarme y guiarme en todo momento.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente agradezco a Dios por permitirme estar en donde estoy culminando una etapa más en mi vida, nunca me cansaré de agradecer todo lo que se me ha dado.

A mis padres, Olivia y Carlos, gracias por su apoyo incondicional, por su esfuerzo, su entrega, su dedicación, su empeño, su paciencia, sus palabras y todas las demás virtudes que los hacen ser unos maravillosos padres, les agradezco y seguiré agradeciendo toda mi vida.

A mis abuelos, Sara y Emilio que a pesar de haber dejado este mundo sé que siguen conmigo y mi familia, abuela agradezco infinitamente cada uno de los días que estuviste a mi lado en esta etapa, agradezco tu ayuda incondicional con mis trabajos, tus preocupaciones cuando regresaba tarde de la escuela y tu esmero y oraciones porque todo me saliera bien, me dejaste a la mitad del camino para que continuara sin ti, y lo he logrado, te sigo extrañando pero sé que estás conmigo en cada paso que doy; ahora no solo tengo un ángel que cuida de mí y de mi familia, sino dos. Muchas gracias por todo.

A mi asesor, por sus consejos, su sabiduría, todo el conocimiento aportado, agradezco todas sus atenciones, y sobre todo por tenerme paciencia, siempre lo he considerado un excelente profesor y amigo, gracias por siempre ayudarme a resolver todo y tener tiempo para explicarme a pesar de estar muy ocupado, estoy infinitamente agradecida porque fue usted quien me guio por el camino de la investigación, mientras más aprendía más me entusiasmaba, gracias por ayudarme a culminar esta etapa en mi vida y espero algún día volver a verlo.

Muchas gracias a todos!

## RESUMEN

Hoy en día, las empresas familiares son consideradas de gran importancia gracias al potencial que ofrecen en aspectos de rentabilidad y productividad a nivel mundial, sin embargo, factores relevantes encontrados sobre este tipo de empresas relatan que cada vez más estas organizaciones están desapareciendo, principalmente debido a problemas en su gestión, en su cultura, falta de un buen liderazgo, entre otros, es por ello lo fundamental de analizar aspectos que son importantes pero que a la vez menospreciados por los mismos integrantes, tal como el liderazgo y la cultura organizacional, con el fin de buscar como estos dos aspectos se relacionan y si es que lo hacen como poder ayudar a las empresas familiares a que sigan contribuyendo a la economía y sigan siendo más rentables que las que no lo son, ayudándolas así a su permanencia y demostrando lo relevantes que han y siguen siendo. Para responder lo anterior, se realizó un estudio transversal a través de un cuestionario con 26 preguntas enfocadas a la cultura organizacional basada en Cameron y Quinn y diversos estilos de liderazgo, expuestos por Hofstede, mismo que se aplicó a 130 informantes, cuyo análisis de información fue llevada a cabo por medio de un análisis de regresión logística multinomial. Los resultados permitieron identificar que las empresas familiares sobresalen por encima de las que no lo son, encontrando que en la relación familiar resalta cualquier otro estilo de liderazgo excepto el estilo autocrático, es decir al existir una cultura tipo clan es más probable que se ejerza un liderazgo democrático que uno autocrático, por otro lado, al estar una cultura jerárquica prevaleciendo dentro de una empresa es más probable que exista un liderazgo autocrático que cualquier otro tipo, así mismo, cuando prevalece una cultura tipo mercado es más probable que exista un liderazgo participativo que uno autocrático; es decir, cuando en una organización predomina algún estilo de liderazgo también lo hace un tipo de cultura organizacional a la que están más enfocadas. Por último, se muestra que tanto el liderazgo como la cultura se relacionan entre sí, y son prueba de que las empresas sean familiares o no pueden seguir subsistiendo con un futuro prometedor si buscan centrar sus esfuerzos en mejorar la relación entre estos dos aspectos.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	i
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	ii
<b>RESUMEN</b> .....	iii
<b>ÍNDICE</b> .....	iv
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	vi
<b>índice de figuras</b> .....	vii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Antecedentes. ....	8
1.2 Planteamiento del problema.....	15
1.3 Justificación.....	18
1.4 Objetivo. ....	20
1.5 Hipótesis.....	20
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1 Generalidades de la empresa familiar. ....	23
2.1.1 Empresas familiares de lo global a lo local.....	26
2.1.2 Aspectos sociales de las empresas familiares. ....	28
2.1.3 Aspectos económicos de las empresas familiares. ....	30
2.2 Liderazgo y cultura a través de la historia. ....	31
2.2.1 Conceptualización de Liderazgo.....	31
2.2.2 Modelos y Teorías de liderazgo.....	33
2.2.3 Conceptualización de cultura organizacional. ....	38
2.2.4 Modelos y teorías de cultura organizacional. ....	41
2.2.5 Liderazgo y cultura. ....	46
2.3. Indagaciones empíricas en diversos contextos .....	47
2.3.1. Investigaciones sobre liderazgo y cultura.....	47
2.3.2 Investigaciones sobre liderazgo y cultura en empresas familiares.....	57

### **CAPÍTULO III**

#### **MÉTODO.**

3.1 Sujeto.....	60
3.2 Materiales.....	62
3.3 Procedimiento.....	62

### **CAPITULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 Datos demográficos.....	67
4.2 Resultados.....	71
4.3 Discusión.....	79

### **CAPÍTULO V**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....**

5.1 Conclusiones.....	85
5.2 Recomendaciones.....	87

#### **APÉNDICES**

A) Operacionalización de variables.....	90
B) Instrumento utilizado.....	92

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptualización de las empresas familiares.....	23
Tabla 2. Conceptualización de liderazgo.....	30
Tabla 3. Conceptos de cultura organizacional... ..	32
Tabla 4. Desglose de empresas obtenidas.....	60
Tablas 5. Antigüedad y tamaño de la empresa.....	66
Tabla 6. Familiares del dueño. ....	67
Tabla 7. Puesto, Sexo y estado civil de los informantes.....	67
Tabla 8. Edad, antigüedad y escolaridad de los informantes.....	68
Tabla 9. Descripción de los estilos de liderazgo.....	69
Tabla 10. Estadísticos descriptivos.....	69
Tabla 11. Estadísticos descriptivos de los estilos de liderazgos actuales.....	70
Tabla 12. Información del ajuste del modelo.....	71
Tabla 13. Bondad del ajuste.....	71
Tabla 14. Estimaciones de parámetros.....	73
Tabla 15. Relación entre estilos de liderazgo y tipos de cultura organizacional.....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Efecto sándwich.....	35
Figura 2. Malla Gerencial.....	36
Figura 3: Modelo de Contingencia de Fiedler.....	37
Figura 4: Teoría de los caminos meta.....	39
Figura 5.- Modelos de los tipos de cultura organizacional.....	41
Figura 6. Modelos de los principios de la cultura.....	42
Figura 7. Modelos de cultura organizacional.....	43
Figura 8.- Gráfico de relación causa-efecto entre las variables de estudio.....	60



# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas familiares han logrado ser relevantes debido a la rentabilidad y productividad que mantienen gracias al compromiso que ejercen, la cultura que mantienen y al liderazgo que en ellas existen, por ello han permanecido dentro del mercado competitivo, tan es la importancia de analizar sus inicios, como surgen, por quienes, la importancia que han mantenido desde entonces y porque es fundamental su existencia para el mundo a través del tiempo, buscando si el liderazgo o la cultura organizacional pueden ser dos factores clave en su permanencia.

### **1.1 Antecedentes.**

De acuerdo con Molina, Botero y Montoya (2017) las empresas familiares son entidades unidas por los lazos sanguíneos, cuyo talento humano está conformado por miembros de ella, considerándose como organizaciones competentes, por su relevancia dentro del entorno empresarial; además Gómez, Betancourt y Zapata (2012) mencionan que tienen un impacto en la economía al aportar rentabilidad,

productividad y nuevos empleos, por lo que Aira (2016) piensa que es debido a que impulsan el compromiso entre los miembros de la organización, gracias al hecho de que el núcleo familiar converge dentro de ella, así como aspectos importantes, tales como la lealtad, una mejor comunicación, toma decisiones, valores, entre otros.

De igual forma, Soto, San Martín y Vázquez (2015) establecen que las empresas de carácter familiar, son catalogadas como organizaciones fructíferas y racionales, las cuales logran tener impactos tanto económicos como sociales, pues según Chua, Chrisma y Sharma (1999) buscan también alcanzar el logro de diversas aspiraciones que traerán beneficios para la familia.

Desafortunadamente las estadísticas revelan que el 70% de este tipo de empresas no logra sobrevivir a la segunda generación, pues de acuerdo con la Red de cátedra de la empresa familiar (2018) esto se debe principalmente al hecho de no resolver los problemas entre familia y negocio y por no liderar correctamente la gestión del mismo, por lo que el uso del liderazgo se ha considerado relevante dentro de las organizaciones de carácter familiar.

Considerando lo anterior, uno de los primeros en analizar el término de liderazgo fue Max Weber en el año de 1906, un economista alemán interesado en la política y la sociología, quien tenía interés por estudiar todo sobre la sociedad humana, su funcionamiento, leyes, comunicaciones, estructura y todo lo que influye en ella (Weber, 1973). Según Barajas (2016) él pensaba en proponer una teoría con la finalidad de comprender las actividades sociales y sus efectos, comprendiendo así a las organizaciones y a quienes formaban parte de ella, a lo que denominaba burocracia, un tipo de poder desarrollado en la estructura de las organizaciones mediante reglas.

Weber (1992) establece que la dominación quiere decir el estado que un mandato se refiere, que influye en las actividades de otros que son dominados, pues permite lograr el direccionamiento del fin que se tenga. Fue así que Giraldo y Naranjo (2014) pensaban que de esta manera la evolución de liderazgo iba surgiendo, pues logró

organizarse mejor, creando estructuras jerárquicas que le permitían tener poder sobre otros y a medida que la sociedad avanzaba, la forma de administrar a la sociedad también, todo con el apoyo del liderazgo.

Gracias a la evolución de la sociedad, Estrada (2007) afirma que el liderazgo se ha modificado, permitiendo conocer cualidades sobre diversos influyentes a lo largo de la historia, captando la atención por ser personas con fuerza y gran influencia sobre otros, además, Gómez-Rada, (2011) establece que puede enfrentarse a diversas circunstancias y salir adelante con eficacia pues dicho término se ha convertido en un factor relevante en las organizaciones ya que Sánchez (2013) piensa que es porque permite contar con las personas capaces y responsables de tomar buenas decisiones, de resolver conflictos, de adaptarse y dirigir dentro de ellas cumpliendo con todos sus objetivos (Sánchez, 2013).

De igual modo, según Gonzalo (2006) el liderazgo es una cualidad que debe poseer un alto mando asegurándose de promover el ejemplo a los trabajadores, al mismo tiempo de ser provechoso para la empresa, mejorando y controlando aspectos; tales como los que Arteaga y Soraya (2009) mencionan como el compromiso, emociones, inteligencia, capacidades, entre otros, permitiendo así, la perdurabilidad de las mismas.

Puesto que el liderazgo ha sido considerado con diferente perspectiva por Max Weber, Lewin en 1903 menciona que existen diferentes estilos de liderazgo: autocrático, democrático y *laissez faire* y describe lo que caracteriza a cada uno de ellos (Sánchez-Reyes & Barraza-Barraza, 2015). Por su parte, Blake y Mouton (1980) dos pioneros en la dinámica organizacional caracterizaron alrededor de 81 estilos de liderazgo. Del mismo modo, Zarate y Matviuk (2012) aseguran que el liderazgo sigue siendo analizado por varios autores, estudiando sus estilos, conceptualización y relación con otras variables, coincidiendo que entre los comportamientos y características que tienen los líderes influyen en el actuar de sus subordinados.

Es por ello Farrel (2017) considera al liderazgo como un aspecto esencial para crear y desarrollar capacidades y habilidades que sean efectivas para la organización, mientras que Witzel (2012) afirma no solo es esencial para las organizaciones sino también para la sociedad, teniendo la labor de ser responsables, sabios y entender bien las cosas; por ello el liderazgo es primordial para hacer que las cosas funcionen correctamente, considerado una herramienta clave dentro de las organizaciones ya que es una cualidad necesaria para desarrollar, motivar e inspirar a los demás empleados a realizar las cosas con entusiasmo y energía.

Así pues, dentro del liderazgo se han analizado sus tipologías, los estilos de liderazgo más comunes que han existido y que se siguen implementando tal como el transformacional, el transaccional, el carismático, entre otros, (Conger, 2014); (Contreras & Barbosa, 2013) (López-Zapata, Hincapie-Montoya & Zuluaga-Correa, 2017); (Zalazar, 2006); (García, 2011), así como la relación que tiene el liderazgo con otras variables como el clima organizacional (Serrano & Portalanza, 2014), con la efectividad, eficacia, (Hoyt & Blascovich, 2007) percepciones de género, (De Silva, 2016) así como el analizar el impacto que tiene y las diversas conceptualizaciones que pueden atribuirse a él (Castro, 2006).

Por otra parte, de acuerdo con Aguirre, Serrano y Sotomayor (2017) afirman que las investigaciones, el tiempo y la experiencia han demostrado que el liderazgo ejercido por los altos mandos o los responsables de las empresas, son prueba de la permanencia, la competitividad, la calidad y el éxito de una organización, por lo que es necesario mejorar los procesos, la toma de decisiones, impulsar la motivación y la cultura organizativa para lograr grandes cambios; por ello, el estudio de la cultura organizacional en las investigaciones ha sido relevante.

Aunado a lo anterior, el interés de analizar la cultura organizacional surgió a principios de 1980, debido al rendimiento que tenían las empresas, considerándose como objeto de estudio en diversas investigaciones, dicho análisis se creó en la escuela de relaciones humanas, con los experimentos del precursor Elton Mayo tratando de

conocer los factores que afectan a los trabajadores en el ambiente laboral y que imposibilitaban su desarrollo (Rodríguez, 2009); (Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013), pudiendo conseguir un mejor desempeño y competitividad, siendo a la vez una guía importante en el comportamiento de los trabajadores y dando las pautas necesarias para convertirse en un tema de interés por varios investigadores (Ruíz & Naranjo, 2012).

De acuerdo con Schein (2010) la cultura es considerada como el conjunto de valores, creencias, costumbres, comportamientos y tradiciones siendo una abstracción de la situación organizativa, que permite caracterizar el funcionamiento y la conducta de los integrantes de la organización en su conjunto; según Cruz y Torres (2014) se traduce en comportamientos dentro de la empresa; por otro lado, Charón (2007) menciona ayuda a resolver conflictos y proveer fácilmente los cambios, considerándose un elemento basado en la gestión, pues logra buenos resultados y cumple con los objetivos propuestos; Isaza (2013) establece que se debe tener en cuenta que en las organizaciones ya no es suficiente interesarse por aspectos económicos sino por los trabajadores y el entorno que los rodea dando lugar a una perspectiva cultural única.

Ahora bien, según Pérez (2009) la cultura organizacional engloba elementos importantes que permiten un mejor cambio hacia una mejor productividad, al mismo que Suárez, Parra, Herrera y Peralta (2013), piensan que se debe tener contemplado prácticas de supervisión y control dentro de la organización; así como aspectos simbólicos y de reconocimiento dentro de las mismas, esto según García (2006), por lo cual, González y Fernández (2000) aseguran que con la cultura organizacional las empresas alcanzan la calidad total, así como comportamientos sociales, es decir los valores, costumbres, actitudes, además de aprendizajes, historia, tradiciones y métodos de trabajo, entre otros aspectos que logren integrarse a la cultura de la organización.

Así pues, Siliceo, Casares y González (1999) mencionan que los responsables de las organizaciones considerados como los líderes son quienes deben fomentar una cultura

organizacional sana y proactiva, logrando la productividad, lealtad y confianza en sus trabajadores para el beneficio de la empresa, deben ser grandes visionarios, inspiradores y motivadores. De acuerdo con Pirela (2010) deben propiciar el buen cambio en la cultura de la organización, ya que son ellos quienes la construyen; por lo cual, es importante destacar que a través del tiempo se han realizado diversos estudios de acuerdo a las variables de investigación, analizando la relación entre ambas así como con otras variables y estudiándolas en diferentes contextos.

De igual forma, dentro de la cultura organizacional se han realizado estudios referentes a la conceptualización de la misma por los autores clásicos del tema, así como la evolución que ha tenido en las organizaciones, mediciones, modelos (Carrillo, 2016); (Garmendia, 2014); (Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013) y como unos autores retoman a los demás para poder plantear sus ideas, así mismo y al igual que el liderazgo, la cultura también se ha estudiado relacionándola con otras variables como el desempeño organizacional, la competitividad, (Ramírez, 2016) liderazgo (González & Parra, 2008), la gestión del conocimiento (Prado-Gascó, 2013), el estrés (Thompson, Stradling, Murphy & O'Neill, 2016) así como el análisis de aspectos teóricos como revisiones de literatura (García, 2006).

Aunado a lo anterior y orientado hacia lo que es la cultura organizacional, un tema de relevancia entre los investigadores quienes la han tomado como objeto de estudio, es el análisis de los diversos modelos que permiten medir la cultura de una organización, entre los que destacan los autores Cameron y Quinn, con cuatro dimensiones, además de analizar la caracterización de las dimensiones de dicho modelo y de poder relacionarlo con variables como el clima organizacional y la comunicación (Gómez & Sarsosa, 2011); (Gálvez & García, 2011); (Vivanco & Franco, 2011).

Además, se han presentado también estudios relacionados a otros modelos de cultura organizacional, como el propuesto por Schein, que engloba tres dimensiones, y que otros autores lo han tomado como objeto de estudio para analizar su conceptualización, dimensiones, así como su implementación en estudios de caso,

relacionándola con el liderazgo, clima organizacional, símbolos y procesos (perspectivas simbólico-interpretativas), así como estudios referentes a la comprensión de dicho modelo (Diamond, 2016); (Pirela 2010); (López, 2011); (Páramo, 2001); (Pedraza-Álvarez, Obispo-Salazar, Vázquez-González, & Gómez-Gómez, 2015).

Así mismo, se han realizado investigaciones referentes al modelo de Denison, uno de los modelos más estudiados en las investigaciones, donde los estudios relevantes son enfocados a la caracterización de sus dimensiones y a la relación con variables como la gestión del conocimiento, el desempeño organizacional, la efectividad, la innovación, e incluso propuestas de desarrollar nuevos modelos de cultura basándose en dicho autor (Bonavia, Prado, & García-Hernández, 2010); (Gómez & Bray, 2012); (García, 2017); (Martínez, 2010); (Balcazar, 2018).

De igual manera, también se han elaborado investigaciones relacionadas a la cultura pero enfocadas en otros modelos no tan conocidos como los antes mencionados, pero sí de utilidad para algunas investigaciones como el modelo de Ogbonna y Harris, donde se identifica, describen y caracterizan los tipos de cultura que debe de tener una organización así como la relación que tiene con el liderazgo y el desempeño organizacional (Rodríguez, 2010); (Ogbonna & Harris, 2000); (Ríos, Rubiano & Chinchilla, 2014)

Del mismo modo, otros modelos de los cuales se han analizado en diversas investigaciones, aunque en menor grado son los propuestos por Geef Hofstede donde se ha estudiado la importancia, su caracterización desde la perspectiva de desarrollo, sus dimensiones, y la relación con la supervivencia, (Ríos, 2008); (Moreno & Buenrostro, 2017); (Tarapuez, 2016); (Farías, 2007); (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2012), así como el modelo propuesto por Cookey y Lafferty donde analizan sus dimensiones y como se aplica en estudios de caso, cabe mencionar que de este último no se han realizado tantas investigaciones como en los anteriormente mencionados (Cuerda & Bonavía, 2017).

## 1.2 Planteamiento del problema.

Con base en las dos variables de estudio, se han encontrado diversas investigaciones donde relacionan la cultura con el liderazgo, el impacto que tienen una sobre la otra, así como la relación con un solo estilo de liderazgo, especificando en su mayoría el transformacional y transaccional, además de conocer la relación de ambos con aspectos como el clima organizacional, la motivación, así como aspectos teóricos y diferencias entre ambas variables (Lescano, 2017); (León, 2001); (Quintanilla & Moreira, 2016); (Mendoza & Ortiz, 2006); (Espinoza, Contreras & Barbosa, 2015); (Pirela, 2010); (Rivera, 2016)

Aunado a lo anterior, Gómez (2016) considera que es importante tener en cuenta que las investigaciones relacionadas con el liderazgo y cultura organizacional abarcan diversos contextos como en instituciones bancarias, firmas de abogados, instituciones educativas, parroquias, hospitales entre otros, donde han sido analizadas, sin embargo, aún quedan más contextos los cuales se debieran estudiar, como en las empresas familiares; ya que el liderazgo dentro de ellas fija el rumbo de la organización permitiendo conseguir los objetivos propuestos. Además Chua, Chrisman y Steier (2003) piensan que las organizaciones de carácter familiar pueden tener un mejor desempeño gracias a que la familia participa dentro de ella.

Asimismo, la mayoría de las investigaciones solo se encuentran enfocadas en establecer sus análisis con un solo estilo de liderazgo como el transformacional, cuando existen más de ellos y que son analizados en las investigaciones, entre lo más comunes son los que mencionan Blake y Mouton (1980), los cuales son el autocrático, democrático, *laissez faire*, transformacional y transaccional, pues afirman que a partir de ellos, existen muchos más, estos cinco estilos son considerados los más frecuentes y analizados en diversas investigaciones.

De acuerdo con Bass y Riggio (2006) establecen que en las organizaciones puede llegar a verse afectado el ejercicio y desarrollo del liderazgo llegando a ocasionar



problemáticas dentro de las mismas, por lo que se considera imperativo que el estilo que se ejerza dentro de ellas sea el correcto, desarrollando una comprensión exhaustiva de lo que implica dicho término, además de lo necesario que permite hacer al liderazgo eficaz en las organizaciones.

Así pues, dentro de las problemáticas que puede llegar a ocasionar el liderazgo cuando éste no es ejercido de la manera correcta dentro de las organizaciones es que tal como lo mencionan Cicero y Pierro (2007) puede afectar el desempeño de los empleados, el clima laboral, el trabajo en equipo, la satisfacción, entre otros factores, y esto debido a que el liderazgo se relaciona de manera positiva con todos los aspectos antes mencionados, por lo que si este falla, lo antepuesto señalado también se ve afectado.

Aunado a lo anterior, mismo autor señala que el liderazgo funciona como un mediador entre las actividades, relaciones, comportamientos, esfuerzos y demás aspectos que se hacen presentes en una organización, por lo que es importante que este no se vea perjudicado y sobre todo hacer que su práctica pueda evitar diversas cuestiones que sean problemáticas.

Por otro lado, Toca y Carillo (2009) mencionan que si una organización no reflexiona sobre su cultura esta tendrá un impacto en el desempeño y los resultados que se deriven del mismo pueden no ser favorables para la organización, perdiendo el control en la eficiencia, entusiasmo, flexibilidad, entre otros aspectos importantes; es por ello que Roldan y Bray (2012) consideran que la cultura se caracteriza por ser un factor determinante en la supervivencia de las organizaciones.

Así pues, Boada, Vallejo y Macip (2001) establecen que la cultura organizacional es un aspecto subyacente de las organizaciones, es decir que se encuentra en su interior y no puede ser observado a simple vista, sin embargo quienes están dentro de la misma son capaces de percibirla al igual que el liderazgo, si estos aspectos se ven afectados, la organización completa también, llevándola al fracaso.

Por consiguiente, según Giberson, et al. (2009), establecen que si las empresas no centran su atención en estos dos aspectos, pueden ocurrir afectaciones ocasionadas tanto por el liderazgo como por la cultura organizacional, entre las que se encuentran la pérdida de valores y las relaciones entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa, es decir entre jefes y subordinados, entre otros.

Cabe mencionar que Bastar (2006), indica que dentro de una organización familiar lo que puede llegar a ser más característico es su cultura, por el hecho de originarse en conjunto con la empresa, pues la familia y su forma de trabajo y relacionarse hacen que la cultura organizacional se convierta en una metáfora impregnada en lo que se considera una empresa familiar, es por ello que Alvesson (2013) afirma que de no prestar atención a la cultura organizacional, esta puede empeorar o agravar cambios en la gestión de la misma; además de que puede llegar a inducir comportamientos y actitudes deplorables por parte de los integrantes de la misma.

Así pues, se muestra que existen estudios sobre ambas variables en diferentes contextos encontrando una minoría en aquellas que son empíricas, sin embargo, en investigaciones analizadas como en la desarrollada por León (2001) se recomienda estudiar en contextos distintos ya que estas variables tienen comportamientos diferentes según el contexto; además se analizó que la mayoría de dichas investigaciones, no especifican varios estilos de liderazgo, solamente con uno o dos de ellos como el transformacional y transaccional .

Es por ello, que la presente investigación se enfocará en las empresas de carácter familiar consideradas como entidades complejas por el hecho de que interviene la familia, tal como Valladares (2008) afirma, además de analizar el estudio con diversos estilos de liderazgo, que según Blake y Mouton (1964), son los más estudiados, así como conocer su importancia en la sociedad, y su comportamiento en un contexto no estudiado, por lo cual se plantea la siguiente interrogante: *¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los responsables de la empresa y los tipos de cultura organizacional de las PYMES familiares de Ciudad Obregón Sonora?*

### **1.3 Justificación.**

El realizar este tipo de investigaciones permitirá conocer los diferentes aprendizajes sobre los estilos de liderazgo que son los más utilizados en las empresas y analizados en las investigaciones, contribuyendo a identificar propuestas que ayuden a este tipo de empresas, pues según Gonzalo (2006) ayuda a optar por una buena toma de decisiones gracias al liderazgo ejercido, consiguiendo que la empresa avance.

La importancia que mantiene el aspecto del liderazgo está acompañado de la aseveración establecida por Salazar (2006) quien afirma que hoy en día nadie puede negar que el ejercicio del liderazgo pone en riesgo a las organizaciones si este no es puesto en marcha de la mejor manera, ya que siempre se debe buscar el beneficio tanto para la empresa como para los trabajadores.

El poder estudiar y analizar los diversos estilos de liderazgo en una organización, para Stone-Johnson (2014) se ha considerado de gran importancia, pues contar con un buen estilo accede a ir más allá tendiendo una gran visión y haciendo grandes cambios dentro de la organización, además de poder fomentarlo responsablemente a todos los miembros de la misma.

De acuerdo con Burkart, Panunzi y Shleifer (2003) optar por ejercer un buen estilo de liderazgo es un gran reto y a la vez un gran esfuerzo, pero ayudará a resolver diversos problemas que pueden desprenderse derivados de las empresas de carácter familiar, tal como problemas financieros, la gobernanza de la propiedad, el proceso sucesor, entre otros.

De igual forma, Kouzes y Posner (2002) mencionan que es relevante destacar que al realizar este estudio se podrá tener conocimiento acerca de practicar correctamente un buen liderazgo, pues a pesar de ser un gran reto es posible lograr llevar a cabo cosas impresionantes dentro de las organizaciones, como mejor desempeño, mejor comunicación, mayor confianza y participación, entre otros aspectos, una vez que se

consiga, se adquieren practicas valiosas para su gestión, tales como mejores actitudes, visión, superación de riesgos y obstáculos, innovación, entre otros aspectos que permiten llegar al éxito; aparte de que Aaker y Joachimsthaler (2000) lo consideran una perspectiva global, que es la llave a lograr sinergia, eficacia, desarrollo de estrategias, entre otros aspectos.

Además, de acuerdo con Gaytán (2016) afirma que también es necesario tener en cuenta que un líder debe ser un modelo a seguir para su organización y los que laboran dentro de ella, pues es él quien toma las decisiones y el encargado de que la organización siga permaneciendo a través del tiempo, con la ayuda de todos sus integrantes.

La importancia del liderazgo como de la cultura organizacional dentro de la gestión empresarial permite lograr que todos los integrantes sean comprometidos tanto con el cambio y las decisiones a tomar, pues de acuerdo con Lapo y Jácome (2015) establecen que para realizar cualquier proceso estratégico en las empresas es necesario contar con el ejercicio de liderazgo y el fomento de una buena cultura organizacional.

De igual modo, el poder desarrollar este tipo de investigaciones permitirá tener un mejor conocimiento sobre los distintos tipos de cultura organizacional que caracterizan a las empresas basados en dos de los autores pioneros sobre dichas variables de estudio, tal como Cameron y Quinn (1999), además de conocer la relación que existe entre ambas.

Así mismo, de acuerdo con Torres y Ramírez (2014) analizar la cultura organizacional se ha considerado como un elemento sustancial en las empresas de todo tipo y de cualquier sector, y relacionándola a las empresas de carácter familiar resulta ser fundamental ya que permite comprender la conducta de los trabajadores en este tipo de empresas.

Cabe mencionar, que Siliceo, Casares y González (1999) aseguran que las empresas pueden lograr diversos beneficios si prestan atención a fomentar dentro de ella una buena cultura organizacional, esto debido a que ayuda a la misma a convertirse en una organización competitiva buscando siempre lo mejor para todas las partes involucradas.

Así pues, este tipo de investigaciones permite lograr tener un conocimiento para las demás organizaciones, ayudándolas a lograr lo que Mendoza y Ortiz (2006) establecen, el que exista una mejor toma de decisiones dentro de su gestión, al mismo tiempo de poder conocer que gracias al liderazgo y a un buen clima y cultura organizacional dentro de la misma permitirá tener eficacia dentro de la empresa.

#### **1.4 Objetivo.**

Analizar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los responsables de la empresa y la cultura organizacional de las PyMEs familiares de Ciudad Obregón, Sonora, planteando propuestas entre la relación de dichas variables que les permitan seguir subsistiendo dentro del mercado.

#### **1.5 Hipótesis.**

Cabe mencionar que gracias a la revisión de literatura que se ha realizado en dicha investigación es importante mencionar que ambas variables guardan una relación estrecha, ya que existen diversas investigaciones que resaltan la importancia de desarrollar futuros estudios de liderazgo en diferentes contextos o con una amplia gama de diferentes organizaciones, tal como la investigación realizada por Lupano (2005) donde demuestra que las percepciones de liderazgo permiten que las culturas sean más flexibles, comprometidas y dinámicas, especialmente los estilos de liderazgo carismático y el liderazgo orientado al grupo, además, dentro de los hallazgos se encontró que en las culturas organizacionales pueden coexistir diversos tipos de líderes.

Sin embargo, también existen otras investigaciones donde mencionan que ambas variables pueden comportarse de manera diferente dependiendo en el contexto en el que se estudien, como lo menciona León (2001), donde se intenta buscar que existe una influencia recíproca entre la cultura y el liderazgo dentro de las entidades bancarias, encontrando que el aspecto de liderazgo tiene más peso factorial sobre la cultura que lo que la cultura tiene sobre el liderazgo, por lo que la cultura organizacional muestra que tiene una influencia que es media baja sobre el liderazgo.

Asimismo, en los estudios analizados sobre las variables, existen algunas investigaciones las cuales comprueban que si existe una relación entre ambas, tal como la desarrollada por Lescano (2017), así como la de Quintanilla y Moreira (2016), además de los autores Pirela (2010) y Rivera (2016), sin embargo, no en todos los contextos puede resultar lo mismo, es por ello que se pretende analizarlas dentro de las empresas familiares y conocer si tienen o no relación.

Por lo cual, las hipótesis de estudio planteadas para dicha investigación son las siguientes:

H<sub>0</sub>. - El estilo de liderazgo ejercido no se relaciona con la cultura organizacional que tienen las empresas familiares.

H<sub>1</sub>. - El estilo de liderazgo autocrático se relaciona con la cultura de tipo clan.

H<sub>2</sub>. - El estilo de liderazgo autocrático se relaciona con la cultura adhocrática.

H<sub>3</sub>. - El estilo de liderazgo autocrático se relaciona con la cultura de mercado.

H<sub>4</sub>. - El estilo de liderazgo autocrático se relaciona con la cultura jerárquica.

H<sub>5</sub>. - El estilo de liderazgo democrático se relaciona con la cultura clan.

H<sub>6</sub>. - El estilo de liderazgo democrático se relaciona con la cultura adhocrática.

H<sub>7</sub>. - El estilo de liderazgo democrático se relaciona con la cultura de mercado.

H<sub>8</sub>. - El estilo de liderazgo democrático se relaciona con la cultura jerárquica.

H<sub>9</sub>. - El estilo de liderazgo de consulta se relaciona con la cultura clan.

H<sub>10</sub>. - El estilo de liderazgo de consulta se relaciona con la cultura adhocrática.

H<sub>11</sub>. - El estilo de liderazgo de consulta se relaciona con la cultura de mercado.

- H<sub>12</sub>.- El estilo de liderazgo de consulta se relaciona con la cultura jerárquica.
- H<sub>13</sub>.- El estilo de liderazgo participativo se relaciona con la cultura clan.
- H<sub>14</sub>.- El estilo de liderazgo participativo se relaciona con la cultura adhocrática.
- H<sub>15</sub>.-El estilo de liderazgo participativo se relaciona con la cultura de mercado.
- H<sub>16</sub>.- El estilo de liderazgo participativo se relaciona con la cultura jerárquica.

A continuación se muestra un gráfico (Ver Figura 8) donde se especifica que con base en las hipótesis planteadas se pretende comprobar que en las empresas familiares existe una relación entre las variables de estudio, en donde la cultura organizacional depende del liderazgo y que existen diversos estilos de ellos dentro de las organizaciones.

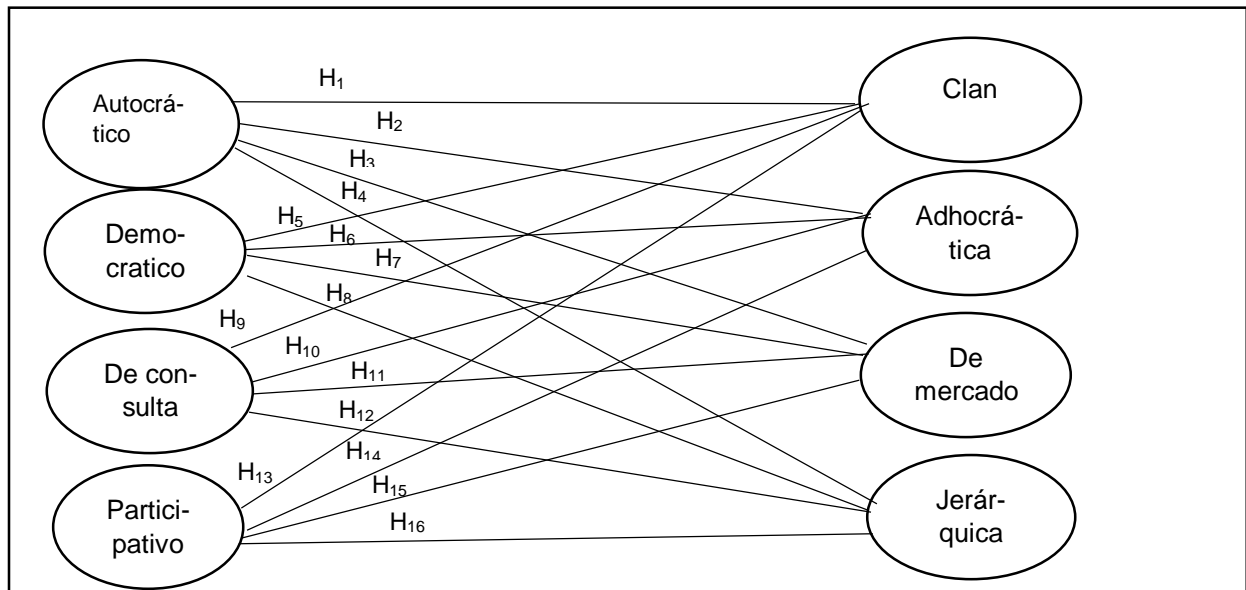


Figura 8.- Gráfico de relación causa-efecto entre las variables de estudio. *Elaboración propia*

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO DE LA INVESTIGACIÓN**

Las empresas familiares son consideradas importantes a nivel mundial, debido a su contribución económica y social, en donde influyen aspectos importantes que le dan gran realce a su potencial estadístico desde la perspectiva global hasta la local, en donde influyen factores como el liderazgo y la cultura organizacional, por lo cual se analizan dichos aspectos desde sus inicios, conceptos, teorías y modelos propuestos por varios autores para las organizaciones así como diversos estudios desarrollados con diferentes metodologías y enfoques alrededor de todo el mundo.

#### **2.1 Generalidades de la empresa familiar.**

De acuerdo con Cisneros, Ramírez y Hernández (2011) las empresas de carácter familiar son organizaciones complejas, por lo que se han convertido en objeto de estudio para diversas investigaciones, analizando aspectos esenciales que contribuyen con la gestión de las mismas, es por ello que los investigadores también se han centrado en la importancia de conceptualizar a una empresa familiar (Ver Tabla 1), enfocándose en gran medida en las características que presentan y que deben tener para considerarse como tal.



Tabla 1.

*Conceptualización de las empresas familiares*

Autor	Concepto
Barry, B. (1989).	Aquella empresa que está controlada por uno o más miembros de una sola familia se le considera familiar
Barnes y Hershon, (1994).	Se considera empresa familiar a la que esté controlada por uno o varios miembros de una misma familia.
Tagiuri y Davis (1996)	Las empresas familiares son aquellas donde dos o más miembros de la familia tengan influencia en la gestión por medio de los roles de parentesco y de dirección
Ward, J., & Dolan, C. (1998).	La empresa familiar es aquella donde se hayan traspasado la propiedad a una segunda generación, para que la dirija o controle Una empresa familiar es aquella en donde el gobierno persigue una misma visión y buen futuro para la familia, logrando que sea sostenible para futuras generaciones.
Chua, J., Chrisman, J., & Sharman, P. (1999).	Una empresa familiar es aquella donde la propiedad de la misma esté controlada por la familia o los descendientes de ellos
Hoshino, T. (2004).	Empresa familiar es en donde la propiedad o parte de ella este controlada por personas o un número reducido de ellas que están ligadas a un vínculo sanguíneo
Castrillo, L. y J. San Martín. (2007).	Empresa familiar es aquella donde la propiedad está a cargo de uno o más miembros de una familia y la dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia.
Navarrete, M. (2008).	

Esparza, J., D. García y A. Duréndez (2009).	Cualquier organización donde más del 50% de la propiedad es de la familia y al menos un familiar ocupe un puesto directivo o gerencial
Leo-Paul, D., & Veland, R. (2011).	Se considera empresa familiar a cualquier negocio en el que la mayor parte de la propiedad esté en una familia, y en donde dos o más personas de la misma estén involucrados directamente.
Soto, M. (2013).	Una empresa familiar es aquella donde está la propia familia junto con el fundador involucrados y se prolongue su gobierno a siguiente generaciones de familiares.
San Martín, J., & Dúran, J. (2017).	Se considera una empresa familiar a aquella cuando la toma de decisiones está en manos de los que establecieron la empresa o sus padres, hijos o herederos directos y/o los que tuvieron participación en el capital o también cuando un representante de la familia participa en la gobernanza de la misma.
Mendoza, J., Salazar, B., Hernández, M. (2017) Propia	Una empresa familiar es en donde la mayor parte de la propiedad está en manos de la misma familia y las decisiones son tomadas por ellos. Una empresa familiar es aquella que debe de tener al menos dos características, propiedad y dirección estructuralmente hablando, es decir que los dueños sean familiares aunque no trabajen pero teniendo a un familiar en la dirección de la misma.

---

Nota: Elaboración propia con base en los autores antes mencionados.

Cabe mencionar que es posible observar como diferentes autores mantienen una conceptualización propia de lo que es una empresa familiar, en donde las principales características encontradas se destaca que las organizaciones se consideran familiares, también cuando más de la mitad de la propiedad pertenece a la familia, cuando la gobernanza es de una única familia, cuando haya existido un plan sucesor, cuando comparten la misma visión, cuando algún trabajador sea familiar del o los dueños, también cuando la propiedad pasa a ser de las generaciones subsecuentes, entre otras características.

Así mismo, con base en las características presentadas anteriormente, cabe señalar que de acuerdo con Chua, Chrisman y Sharman (1999) no existe una regla o norma que estipule la eficacia y validez de alguna definición única que sea utilizada por investigadores para este tipo de organizaciones, por lo que depende de cada investigador catalogar el concepto de las empresas familiares por cuestión de conveniencia. Por lo que cada autor en sus respectivas investigaciones, definen de manera diferente la conceptualización de una empresa familiar.

### **2.1.1 Empresas familiares de lo global a lo local.**

De acuerdo con González y Olivie (2018) afirman que las grandes empresas que ayudan con la economía mundial son corporaciones familiares que pertenecen a casi todas las regiones y actividades, estimándolas en un 80% y 90%, siendo los continentes americano y europeo el de mayor presencia, en donde el 27.8% de organizaciones más sustanciales son norteamericanas y el 44.8% son de Europa.

Así mismo, según la revista Centro de Estudios EY (2018) afirma que se han creado grandes empresas que hoy en día son exitosas y conforman dos terceras partes de totalidad de empresas en todo el mundo; es por ello que Forbes (2018) menciona que este tipo de empresas ha logrado ser importantes para la sociedad en general contribuyendo a un aumento en la aparición de las mismas, entre las más conocidas con mayores ingresos son Walmart, Volkswagen, Ford, América Móvil, entre otras.

Así mismo, es importante aludir a la aseveración de González y Olivie (2018) donde establecen que del total de empresas de carácter familiar que surgen a través de los años, más del 40% logran pasar con éxito a la segunda generación de la empresa, esto sucede principalmente en las organizaciones que pertenecen a los sectores primario y secundario, y algunas otras pertenecientes al sector terciario, tales como el comercio, la construcción y la hotelería.

Sin embargo, de acuerdo con Gómez (2015) menciona que en el mundo las empresas de carácter familiar mantienen bajos porcentajes de poder sobrevivir al traspaso de la

primera a la segunda generación de la propiedad, considerando a la sucesión como el principal problema; además, la Cátedra de empresas familiares (2018) afirma que este tipo de empresas pueden mostrar aspectos distintos dados a diferencia de las que no son familiares, específicamente en aspectos tales como administración, sustentabilidad y competitividad.

A pesar de la importancia que mantiene este tipo de empresas, cabe mencionar que también atraviesan dificultades complicadas que según Burgoa, Herrera y Treviño, (2013) les impiden sobrevivir con el paso de los años, pues también han desaparecido debido a que la manera de gestionarla es llevada a cabo de manera poco profesional y por la intuición de los mismos familiares, al mismo tiempo que como Díaz, Corona y Mayett (2013) aseguran el no contar con formalidad, pues mantienen una estructura informal.

De igual forma, Meza (2017) indica que a pesar de crear y mantener una empresa familiar es importante decir que desde que surge hasta que se consolida se enfrentan a problemas más complejos cada que pasan de generación en generación que los que atraviesan las empresas no familiares, ya que solamente dentro del país, el 73% cuentan con un plan de sucesión que les permite hacer frente a las problemáticas y adversidades que se presentan cuando la generación cambia el poder de la organización también, por lo cual Quejada y Ávila, (2016) exponen que la prolongación generacional de este tipo de empresas va aminorando.

Es por ello que mismo autor señala que los retos a los que se enfrentan las empresas familiares en México son la falta de información que les impide seguir creciendo de generación en generación, ya que el 45% de los dueños de alguna empresa de este tipo no cuenta con algún grado profesional, además de que más del 70% de ellas no tienen un plan estratégico por ello decaen, asimismo, otros retos son la falta de una ubicación geográfica y la falta del género femenino dentro de los puestos directivos.

Así pues, de acuerdo a Meza (2017) establece que la mayoría de las empresas de carácter familiar están centradas en las pequeñas y medianas, sin embargo las que más permanecen dentro del mercado son aquellas de mayor tamaño, durando alrededor de 20 años dentro de él, en donde las organizaciones con más antigüedad se encuentran ubicadas dentro de los estados de Durango, Chiapas y Chihuahua, mientras que las más recientes con menos años dentro de él, se encuentran en Baja California Sur, Aguascalientes y Sonora, además de que dichos estados son conocidos por ser los que más introducen productos y servicios.

Por otra parte, cabe mencionar que se han encontrado investigaciones realizadas en Ciudad Obregón, tal como la de Corrales y Flores (2018) sin embargo, son escasas, y las encontradas afirman que para que una empresa familiar exista y subsista dentro del mercado es indispensable el apoyo familiar, y la madurez de las organizaciones son los aspectos que las han ayudado a salir adelante, pudiendo alcanzar un futuro satisfactorio tanto para la familia como para la organización.

Asimismo, otra investigación encontrada es desarrollada por López, González y Vargas (2015) y fue realizada en Ciudad Obregón menciona acerca de la situación en la que se encuentran este tipo de organización con relación a diversos aspectos, tales como innovación, procesos, organización, entre otros y cabe destacar que para que se surja una empresa familiar, el 89% deben ser regidas por un familiar, además, se estima que en este tipo de empresas se debe tener posibilidades de hacerle frente a la competencia, permaneciendo dentro del mercado, ya que en una investigación encontrada menciona que el 66.42% de los empresarios son hombres, mientras que 35.58% son mujeres, además de que el 45.53% de los dueños tienen una licenciatura terminada, es decir son capaces de poder llevar la gestión de una organización.

### **2.1.2 Aspectos sociales de las empresas familiares.**

Al considerar a una empresa familiar influyen aspectos tanto sociales como culturales ya que son factores cruciales que determinan el éxito; pues de acuerdo Esparza y

Gómez-Guillamón (2009), es importante tener en cuenta que la cultura tanto de una empresa familiar como de las que no lo son, puede manifestarse de manera diferente e influir en los miembros de la misma, todo ello debido a que la familia juega un rol importante pues son ellos mismos quienes conforman la propiedad, por lo que el conjunto de creencias, costumbres y valores que mantienen los mismos familiares la llevan a constituir la esencia de la empresa familiar; además, según Fernández y Bringmann, (2007) la cultura nace cuando una empresa se funda y su evolución depende de las influencias que se tengan y las maneras en las que se resuelven los conflictos.

Cabe mencionar que la conformación de una empresa de carácter familiar se da primordialmente por el hecho de unir esfuerzos hacia sus intereses propios, y ello se debe primordialmente a lo que De la Garza, Lorente y García (2006); exponen que el futuro y la dirección de la organización sea para las generaciones siguientes de la misma familia, donde sea posible dejar un legado a través del tiempo; no obstante, es primordial prestar atención a Doderó (2017) pues se debe actuar siempre bajo sus propios principios, responsabilidad social y transparencia.

Una de las características importante dentro de las empresas familiares es la que indica Castañeda (1998) y son los rasgos culturales y la fuerte creencia en sus valores, pues son aspectos que las han hecho sobrevivir y conservarse dentro del mercado, además de que les permiten guiar el comportamiento de los integrantes de la misma, es por ello que son consideradas una figura a nivel mundial para la sociedad en general, gracias a su aportación en el desarrollo cultural, social y económico en donde el control y la propiedad de la misma está en manos de una familia, además de que ésta constituye el elemento básico de lo que es una organización social, siendo base para que otras organizaciones más complicadas se estructuren y así puedan crecer, evolucionar y madurar. Así pues, para que estas organizaciones logren sus objetivos es fundamental hacer conciencia de la responsabilidad social llevando a cabo sus acciones de manera íntegra y con ética (Hernández-Calzada, Mendoza-Mohen & Salazar-Hernández, 2017).

### **2.1.3 Aspectos económicos de las empresas familiares.**

De acuerdo con un estudio de la Escuela de Administración de Negocios en España afirma que a nivel mundial las organizaciones de carácter familiar son consideradas empresas de éxitos debido a que son más rentables en un 19% y también, son 10% más apreciadas a la bolsa de valores que las que no son familiares (Libre Mercado, 2018).

Por otra parte, de acuerdo con Meza (2017) dentro de la república mexicana, del 100% de las empresas familiares existentes, el 80% son de carácter familiar y contribuyen con una parte importante dentro de la economía del país, debido a que generan el 67% de empleos, en donde la mayoría de este tipo de empresas son pequeñas y medianas (pymes).

Así mismo, según Burgoa, Herrera, y Treviño (2013) mencionan que los empleados generados por las empresas familiares apoyan con el Producto interno bruto (PIB), en más del 50%. Por otra parte, de acuerdo con González y Olivié (2018) mencionan que en el año 2018, México mantuvo indicadores financieros de emprendimiento y representó el 79% del producto interno bruto, además de alcanzar un 90% de impacto en la creación de nuevos empleos.

Además, con el aumento de las empresas familiares en la república mexicana, Rodríguez-Suárez, Pico-González y Méndez-Ramírez (2013) afirman que éstas se han convertido cada vez más relevantes para la economía del país y del mundo entero, ya que permiten a las organizaciones desarrollar diversas capacidades innovadoras, que logran traer consigo aspectos positivos como prosperidad, generación de riqueza, la seguridad de contar con un mejor bienestar económico, entre otros.

Por otro lado, de acuerdo con Rendón (2004) afirma que la familia es considerada parte fundamental dentro de la sociedad y la creación de estas empresas, por ser de gran relevancia dentro de dichos aspectos, además de considerarse un vital

contribuyente al apoyo socioeconómico de las mismas. Es por ello el énfasis que se realiza en gran cantidad de investigaciones a este tipo de empresas.

## **2.2 Liderazgo y cultura a través de la historia.**

Las empresas deben buscar la mejor manera de trabajar para lograr cumplir con sus objetivos, teniendo en consideración aspectos y factores relevantes que les permitan una mejor gestión y así poder alcanzar el éxito organizacional y la permanencia de las mismas.

### **2.2.1 Conceptualización de Liderazgo.**

A lo largo del tiempo, el estudio de liderazgo ha evolucionado, conociendo y comprendiendo los estilos que existen, como se ha estudiado en la literatura, la relación que guarda con otras variables y otros aspectos importantes para conocer la efectividad que presenta esta herramienta de gran importancia en las organizaciones.

Según Yukl (2001) desde la década de 1950 se han realizado diversas investigaciones donde se involucra el tema de liderazgo, enfocados en distintos aspectos, lo que ha permitido el surgimiento de diversas taxonomías de dicho término. Asimismo, de acuerdo con Fiedler (1981) dentro de las primeras investigaciones sobre el liderazgo consistían en saber cómo convertirse en líder, cuáles eran las habilidades intelectuales de uno, el conocimiento que tenían para un mejor desempeño, entre otros aspectos. Por lo que se ha indagado en conocer diversas conceptualizaciones (Ver Tabla 2) del liderazgo aportadas por diversos autores.

Tabla 2.

#### *Conceptualización de liderazgo.*

Autor	Concepto
(Heifetz, 1994).	Es una posición de autoridad en una estructura social y un conjunto de características personales que ocasiona pasión, pues involucra sentimientos y valores, es un término que envuelve imágenes propias y códigos de ética, se considera como aquello que



---

	proporciona una visión e influencia en los demás para realizar las cosas.
Blake y Mouton (1980)	El concepto de liderazgo es aquel que está bajo dos perspectivas, la producción del trabajo y la preocupación de la gente
Fiedler (1981)	El liderazgo es algo que cada persona tiene, es conocido como un rasgo heredado que adquiere una persona y permanece en él o ella, el considerarse como un líder no solo depende de la personalidad sino de tener las habilidades y el conocimiento necesario que los demás necesitan.
Manolis, Chang, Finkelstein, Stephens, Nelson, Grantt, Dombeck (2008)	Es una herramienta que permite propagar la influencia en la ciencia de la conservación es también considerada una capacidad que admite formular diversos comportamientos y tener una visión inspiradora.
Barrow (2017)	Es un proceso de comportamiento de poder influenciar en individuos y grupos para el logro de objetivos y metas
Zabaleta (2006)	Es una cualidad que tiene algún directivo que promueve el desarrollo, el compromiso y la estrategia.
Stogdill (2006)	Es considerado el proceso que se encarga de dirigir las actividades laborales y poder influir en cada una de ellas
Vallejo (2007)	El liderazgo es conceptualizado como un proceso que se lleva a cabo para lograr los intereses propios y los organizacionales.
Bass (2007)	El liderazgo es un fenómeno universal que se considera la vocación más vieja del universo, quienes son líderes son consideradas personas fuertes e independientes quienes defienden la soberanía de su grupo de seguidores
Drucker (2006)	El liderazgo es una responsabilidad, de la cual los líderes deben aprender para guiar a los demás
Propia	Es una cualidad que permite influir en los demás y lograr lo que se propongan.

---

*Fuente: Elaboración propia con base en los autores antes mencionados.*

De acuerdo con Estrada (2007) el liderazgo ha estado presente en las civilizaciones, los gobiernos, las empresas, diversos equipos deportivos, cualquier grupo de

asociaciones o de personas donde necesitaban que existiera alguien quien estuviera a cargo, personas con un puesto alto y que pudieran influir en los demás para realizar las actividades, a esas personas se les consideraba como líderes, regidos con la finalidad de dirigir esfuerzos, de administrar, planear y organizar lo necesario para tener todo bien planeado y controlado.

### **2.2.2 Modelos y Teorías de liderazgo.**

Así pues, también se han desarrollado diversos modelos sobre dicha variable, tal como el desarrollado en la década de los 70s que según Yukl (2001) fue catalogado como el modelo de liderazgo participativo de Vroom-Yetton, el cual consiste en identificar los diferentes procedimientos que ayudarán a los líderes a tomar una buena decisión en distintas situaciones.

Lo que se propone son cinco estilos de dirección, la primera donde el líder toma las decisiones por si solo con la información que tiene, la segunda es donde el líder toma en cuenta información de sus empleados antes de decidir por sí mismo, la tercera donde el líder consulta a su empleados uno por uno solicitando su apoyo y sugerencias para tomar la decisión, la cuarta, donde el líder resuelve el problema en grupo con todos, y por último donde se resuelven los problemas en grupo alcanzando acuerdos entre todos evaluando alternativas, además todos estos estilos van acompañados de diversas cuestiones que hacen que la decisión tomada sea eficaz (Palomo, 2013).

Así mismo, este modelo tiene una finalidad, el efecto sándwich que consiste en empezar con un aspecto positivo, mejorarlo y terminarlo con confianza para un buen futuro en la toma de decisiones (Ver Figura 1).

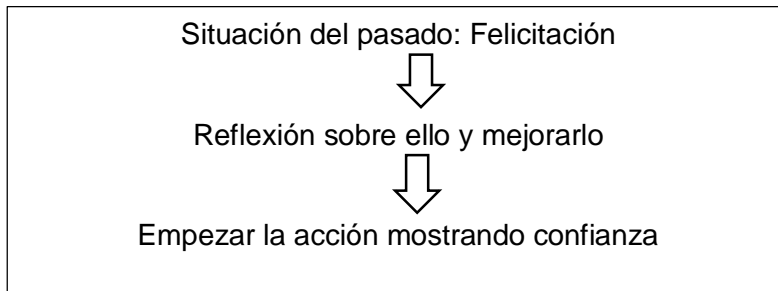


Figura 1. Efecto sándwich. Fuente: Palomo (2013).

Del mismo modo, otro modelo dentro de liderazgo es el establecido por los autores Blake y Mouton (1980) conocido como el Grid gerencial (Ver Figura 2) en el cual se establecen dos dimensiones importantes, la primera es hacia las tareas y hacia las personas, con la finalidad de identificar los estilos de liderazgo que existen con base en lo que se hace, determinándolo a través de cinco categorías importantes: el democrático, el autocrático, laissez-faire, el transformacional y el transaccional.

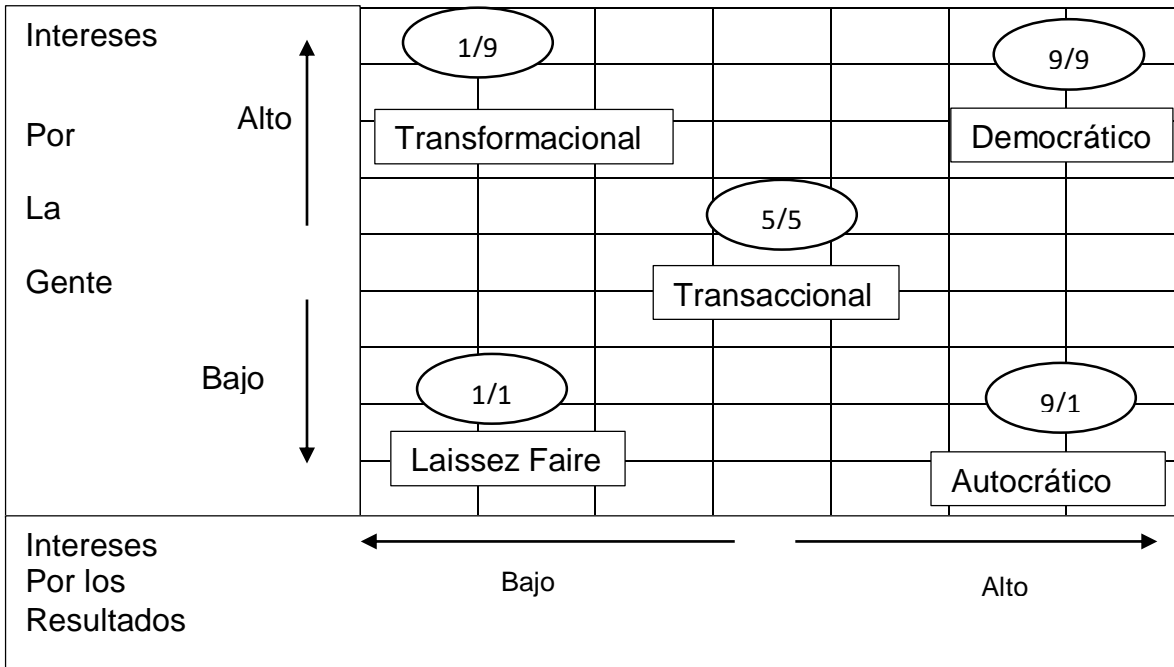
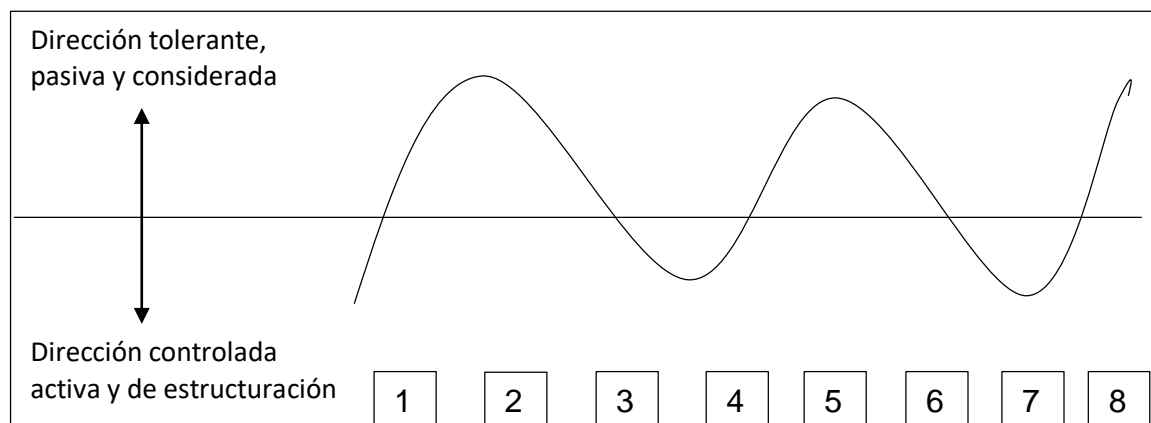


Figura 2. Malla gerencial. Fuente: Blake y Mouton (1980).

Así mismo, de acuerdo con Barón (1989) también se encuentra el modelo de contingencia de Fiedler, el cual consiste en que el rendimiento y el logro de objetivos de una organización es contingente a la relación dada del liderazgo, es decir a causa del liderazgo ejercido, ya que el éxito se consigue propiciando las cualidades necesarias e influyendo en los demás.

Dentro del modelo de contingencia se forman tres dimensiones que tienen una relación con la forma de direccionar, las cuales son la relación entre el líder y los miembros donde influye la confianza, el afecto y el seguimiento de órdenes, también la estructura de la tarea, donde las actividades se realizan mejor cuando están estructuradas, definidas y detalladas que cuando no lo están y por último el poder en el puesto donde el liderazgo que se ejerza es más firme y fácil dependiendo de la posición que se tenga (Palomo, 2013).

Aunado a lo anterior, mismo autor establece que este modelo expresa como se pueden dar combinaciones entre el uso de liderazgo y la situación, estableciendo ocho combinaciones en relación a los valores de las dimensiones, tal como se muestra (Ver Figura 3), en la parte vertical se puede observar los estilos de liderazgo y en la parte horizontal las diferentes situaciones en las que se trabaja.



Relación entre el gerente y los empleados	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente
---	-------	-------	-------	-------	------------	------------	------------	------------

Estructura de la tarea	Estructura		No Estructura		Estructura		No Estructura	
Poder del puesto del gerente	Firme	Débil	Firme	Débil	Firme	Débil	Firme	Débil

Figura 3. *Modelo de Contingencia de Fiedler*. Fuente: (Fiedler, 1965); citado en (Palomo, 2003).

Es por ello, que el liderazgo está ganando terreno; es decir según Schein (2010) está siendo cada vez más importante dentro de las organizaciones, lo que facilita el progreso a lograr un resultado deseado; en donde de acuerdo con Fiedler (1981) la experiencia y las habilidades juegan un papel importante en el desempeño del liderazgo; teniendo en cuenta que ha sido considerado un tema apasionante que llama la atención y que como Gardner (1990) indica se encuentra presente en la sociedad y disperso a través de diversos contextos como el gobierno, negocios, universidades, profesiones, comunidades, entre otros.

Por otra parte, se analizan diversas teorías sobre el liderazgo presentadas por algunos autores tales como Santoro (2006); Palomo (2013); Vallejo (2009); Covey (2005), entre otros, esto debido al dinamismo y a la complejidad del entorno, el cual repercute en las organizaciones, se ha visto la necesidad de obedecer a Vallejo (2009) pues las empresas deben ser apoyadas y auxiliadas por la ayuda, las habilidades y aptitudes que un líder tiene, ya que son visionarios y pueden ayudar a la organización con orientación a la solución de sus problemas a largo plazo.

Una de las teorías más antiguas es donde se conoce al *liderazgo como rasgo de personalidad*, que según Palomo (2013) ésta se caracteriza debido a que se cree que los líderes nacen y no hacen por lo que deben poseer ciertos rasgos y cualidades que los consideren como tal dependiendo de la función que ejerzan como la empatía, inteligencia, dominación, reflexivo, entre otros.

Así mismo, de acuerdo con Santoro (2006) también se encuentra el *liderazgo como conducta* en donde el líder es conocido por la manera en que se comporta, todo en función de lo que hace en la organización, tiene un impacto en la conducta, el

rendimiento y la satisfacción de los empleados así como la productividad para lograr un liderazgo eficaz dentro de la misma.

Otra teoría es conocida como *caminos meta (Path Goal) o ruta de objetivo* que según House (1996) es donde se reconocen a cuatro estilos de liderazgo, el directivo, el participativo, el de apoyo y el orientado al logro, donde hacen sus funciones dependiendo de hacia donde estén enfocados buscando la eficacia, el buen desempeño y la satisfacción, además esta teoría sigue un modelo de tres aspectos (Ver Figura 4), tal como el que se muestra a continuación.

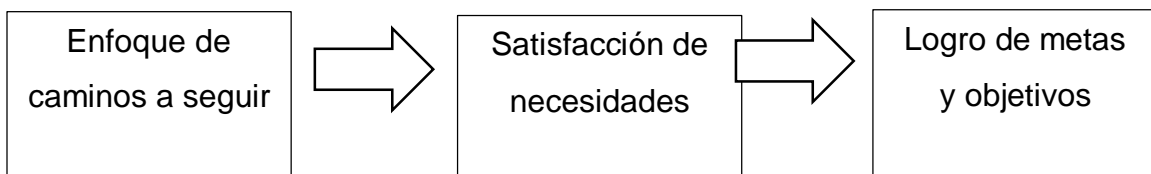


Figura 4. *Teoría de los caminos meta*. Fuente: House (1996).

Así mismo, Santoro (2006) enfatiza también en la *teoría situacional* o también llamada *de contingencia o de situación personal*, la cual hace mención que quien ejerza liderazgo debe tener aspectos afectivos y también intelectuales, también se enfoca en la eficacia, el trabajo, la personalidad, el poder y actitudes.

Así mismo, otras teorías recientes son las establecidas por Covey (2005), donde menciona a la *teoría del hombre*, que el poder estaba designado a grandes hombres y mujeres, además la *teoría del rol* donde el líder debe comportarse de manera diferente a los demás, la *teoría cognitiva* donde el líder tiene influencia en las conductas y sentimientos de los demás y la *teoría humanística* donde el líder trata de que el trabajo sea pleno, estable y armónico.

Dentro de la presente investigación, la teoría situacional así como de conducta, son dos de las teorías que más se encuentran apegadas al desarrollo de dicho estudio, por el hecho de que ejercer un estilo de liderazgo distinto es indispensable dependiendo de la situación en la que se encuentren cuando se deba de tomar alguna decisión, además la forma de comportarse del líder y la manera de tratar a los empleados repercute no solo en ellos sino en el rendimiento de la empresa.

### **2.2.3 Conceptualización de cultura organizacional.**

Los inicios de la cultura organizacional se remontan primordialmente, hacia los años 1880 en Alemania, según Alcántara (2018) su importancia fue en auge debido a que las organizaciones necesitan de una buena cultura para lograr un buen ambiente de trabajo y ser eficientes para que puedan lograr sus objetivos.

La cultura organizacional ha sido estudiada y analizada por diversos autores en bastantes investigaciones, por lo que a continuación se muestra (Ver Tabla 3) una relación de diversas conceptualizaciones por algunos autores quienes han abordado dicho tema.

Tabla 3.

#### *Conceptos de cultura organizacional*

Autor	Concepto
Cameron y Quinn (2011).	La cultura es considerada un tema central que facilita las mejoras y esfuerzos organizacionales resaltando que tiene un efecto poderoso dentro de la eficiencia de la organización, adaptando a la misma al ambiente turbulento en el que se encuentra.

- Weick y Quinn (1999). Es vista como una reserva de conocimiento y un esquema de expresión que es relevante en el cambio continuo de las organizaciones, además de ayudar a mejora la adaptabilidad.
- Schein (2010). La cultura es entendida como un patrón de comportamientos básicos aprendidos de un grupo que se adapte de lo externo y resuelva sus problemas internos, es también uno de los mayores problemas en temas de investigación y en las organizaciones, esto por encontrarse presente en todos los aspectos de la vida organizacional, dicho concepto puede ser complejo de entender y usar pero puede ser la llave para conseguir el éxito, la eficacia y el crecimiento de la organización.
- Ambrosio (2014). Es considerada como la estructura de supuestos establecidas y desarrollada en un proceso de aprendizaje y adaptación que debe ser válida y enseñada a los demás como la manera correcta de percibir, pensar y sentir problemas.
- Hatch y Schultz (1997). Es un referente teórico que explica la identidad organizacional, se origina y se desarrolla en todos los niveles jerárquicos de la misma, es visto principalmente como un desarrollo dentro de la organización sobre un contexto simbólico en el que se forman interpretaciones.
- Hofstede (1998). La cultura organizacional es la programación colectiva de la mente de las personas que los distingue de una organización a otra, es considerada una característica no de los individuos sino de la organización, pero se da a partir de la conducta de ellos dentro de la misma.
- Ravasi y Schultz (2006). Es definida como un conjunto de suposiciones mentales que son compartidas por los miembros de la organización y está influenciada por actividades, creencias, valores, entre otros aspectos que ayudan a guiar la acción y a lograr un comportamiento adecuado dentro de la misma.



González y Parra (2011).	La cultura es aquella que está relacionada con las ciencias sociales y de conducta y que tienen normas, procesos y diferentes conductas de comportamiento.
Pettigrew (1979) Ouchi (1985)	Es un conjunto de significados creados por un grupo de personas y aceptado de manera pública y colectiva Un sistema de significados que incluye símbolos, creencias, rituales y ritos.
Peters y Waterman (1982)	Conjunto de valores transmitidos por medio de leyendas mitos, anécdotas, entre otros.
Propia	La cultura es un conjunto de comportamientos, creencias y valores que caracterizan a una organización, además de ayudar a resolver situaciones problemáticas permitiendo mejorar el ambiente laboral

---

*Nota: Elaboración propia con base en los autores antes mencionados.*

Es por ello, que la cultura organizacional se ha tomado en cuenta dentro de las organizaciones cada vez con más fuerza, ya que Isaza (2013) establece que es importante no interesarse solo por aspectos financieros sino por aspectos que dan tranquilidad y armonía a las organizaciones, tal como la cultura organizacional lo hace, ya que no implanta las prioridades a tener sino que establece las preferencias que se deben tomar en cuenta dentro de las organizaciones, tomando también en consideración lo que los individuos son capaces de hacer por ella.

De acuerdo con Cújar, Ramos, Hernández y López (2013) mencionan que los estudios realizados acerca de la cultura organizacional han sido de gran relevancia, pues relatan la manera en como las empresas trabajan y llevan a cabo sus procesos, haciéndose capaces de salir adelante enfrentándose a diversas circunstancias

De igual forma, Alcántara (2018) expone que teniendo una buena cultura les permite a las organizaciones hacerle frente a las problemáticas que les puedan suceder, y que ésta pueda llegar a determinar la forma en que la empresa trabaja, logrando tener una mejor estructura y estrategia y así un buen funcionamiento.

#### **2.2.4 Modelos y teorías de cultura organizacional.**

El concepto de cultura organizacional y su forma de medirlo ha ido evolucionando con el paso del tiempo, por lo que se han propuesto diferentes conceptos que les permiten medir la cultura organizacional siendo de referencia para posteriores investigaciones y con ello conocer a fondo este aspecto de gran relevancia (Cújar, Ramos, Hernández, & López, 2013).

Existen diversos modelos de la cultura organizacional que algunos autores han propuesto, como Cameron y Quinn (1999) (Ver figura 5) quienes denominan a cuatro tipos de cultura que tienen las organizaciones, es importante decir que según estos autores, todas las organizaciones poseen las culturas que ellos exponen solo que en diferente medida, y son cuatro, las cuales son, jerárquica, clan, adhocrática y la de mercado.

Dentro de la cultura clan, se considera a la organización amistosa donde el compromiso es alto, se dice que lo que caracteriza a esta cultura es la familia ya que es considerada paternal, además de considerarse flexible y al desarrollo, la responsabilidad y al trabajo en equipo.

La cultura adhocrática donde la organización es vista de una manera dinámica con un ambiente emprendedor y creativo, existe la innovación, el crecimiento y la adquisición de nuevos productos esta cultura busca lograr un crecimiento individual y tomar riesgos.

El otro tipo es: La cultura de mercado donde hace referencia al entorno, así como al control y la estabilidad que se tiene para conseguir obtener una ventaja competitiva, rentabilidad y productividad, además de que esta cultura se enfoca en la parte externa.

Por último, la cultura jerárquica, la cual se dice que es la cultura que existía desde que se empezó a analizar el estudio de las organizaciones, pues las organizaciones debes estar estructuradas y formalizar sus procesos para poder trabajar de la manera

correcta, por lo que esta cultura busca que se cumplan normas y reglas teniendo en cuenta el control y la estabilidad dentro de la misma.

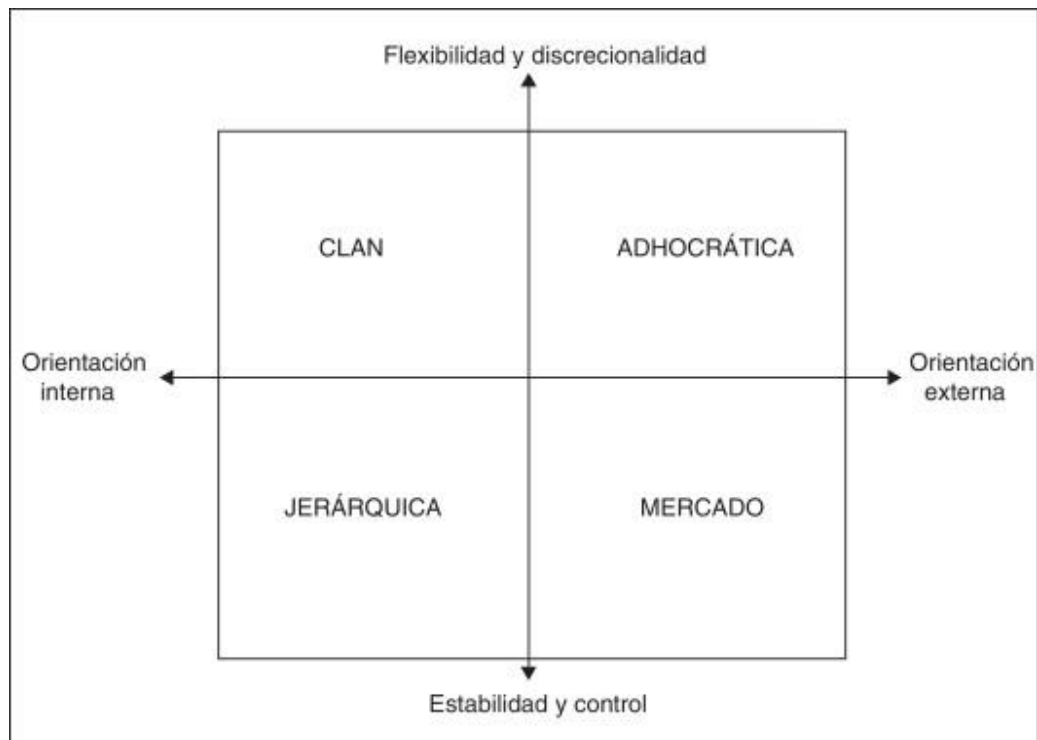


Figura 5. Modelos de los tipos de cultura organizacional. Fuente: Cameron y Quinn (1999).

Por otro lado, la literatura analizada presenta el modelo de Schein, (Ver Figura 6) el cual está basado en tres aspectos importantes que se visualizan en la organización, así pues, dicho autor considera que son los tres principios de la cultura organizacional, los cuales son: artefactos, creencias y valores que son adoptados y las creencias de la organización, donde todo se encuentra dentro de los procesos, la filosofía organizacional, los objetivos, creencias, estrategias, etc., y dentro de ello se encuentran pensamientos propios, así como algunos sentimientos por los miembros de la misma.

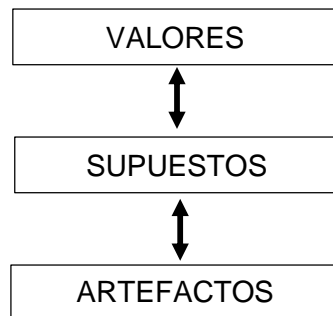


Figura 6. *Modelos de los principios de la cultura.* Fuente: Schein (2010).

Por otra parte, también existió otro autor que expuso otro modelo de cultura organizacional y fue Denison, quien tomó en cuenta dos aspectos de la misma, lo interno y lo externo, categorizándolo en cuatro tipos de cultura. A diferencia de Cameron y Quinn (1999), quienes dicen que las organizaciones tienen todas las culturas que ellos proponen pero en medida diferente, Denison (2003) afirma que las organizaciones tienen una u otra cultura en las organizaciones.

El modelo que propone Denison (Ver Figura 7), toma en cuenta dentro de lo externo la adaptabilidad y la misión, en donde lo primero a lograr es el fomento del aprendizaje organizacional, así como el de la filosofía organizacional, metas, objetivos, entre otros, mientras que en la parte internase toma en cuenta las implicaciones y la consistencia donde se busca centrarse en que todos trabajen en equipo logrando los objetivos organizaciones.



Figura 7. Modelos de cultura organizacional. Fuente: Denison, Haaland, y Goelzer (2003).

De acuerdo con Wilkins y Ouchi (2014) afirman que los economistas y teóricos aseguran que la cultura es irrelevante para el desempeño de las organizaciones, sin embargo el desempeño no puede ser medido de manera adecuada y precisa sin tener antes una comprensión de la cultura organizacional.

Por otra parte, Mayo (1972) menciona que la cultura organizacional se ha manifestado de diversas maneras a través de la historia, tal como en algunas teorías administrativas donde en ellas se pueden encontrar características o elementos que conforman a la cultura, empezando con la teoría de relaciones humanas donde dentro de ellas es posible detectar que se reconoce la interacción entre los empleados, la comunicación, motivación y demás factores que inciden en la productividad y el comportamiento de los mismos.

Así mismo, es posible seguir observando una cultura enfocada hacia los trabajadores con la teoría del comportamiento donde de acuerdo con Simon (1988) busca enfatizar en diversos aspectos que estimulen ciertos factores como la motivación, satisfacción de necesidades, toma de decisiones, entre otros aspectos importantes.

Siguiendo con la teoría institucional, es posible detectar como empiezan a surgir normas, comportamientos y creencias, donde los trabajadores deben aceptar ciertas reglas que han sido aceptadas socialmente a través del tiempo, esperando que tengan un efecto positivo dentro de las organizaciones (Di Maggio & Powell, 1983); (Meyer & Rowan, 1977).

Cabe mencionar que con el paso del tiempo las organizaciones han procurado estabilizar a la organización teniendo una buena cultura dentro de ellas, sin embargo, Wernerfelt (1984) señala que lo hacían sin conocer dicho término y lo que implicaba, tal como la teoría de recursos y capacidades donde se enfocan en elementos intangibles que lograrán una ventaja competitiva en el mercado considerándose potencialmente valiosos.

Así pues, de acuerdo con Drucker (1995) con el poder económico, la segunda guerra mundial y los avances tecnológicos llega la teoría clásica reforzada, ampliada y mejorada conocida como Neoclásica, donde reúne aspectos de las demás teorías resaltando el valor de aprender y tener conocimiento para lograr una buena gestión de las organizaciones.

De igual forma, se hace mención en la teoría del desarrollo organizacional centrándose en la importancia del ser humano y de la organización en conjunto, contribuyendo a lograr el éxito y un buen cambio dentro de la misma, esto según Blake y Shepard (1958). Por último, se hace mención en los autores Nonaka y Takeuchi (1995), donde buscan el éxito por medio de la creación de conocimiento para la empresa considerando a los trabajadores y a la cultura organizacional dentro de ella, además de diversos aspectos que pueden afectar el proceso.

Por lo cual, para la presente investigación, se tomarán en cuenta los tipos de cultura establecidos por los autores Cameron y Quinn (1999), donde establecen cuatro tipos en su modelo, los cuales se describieron anteriormente y son la cultura clan, adhocrática, de mercado y por último la cultura jerárquica.

### **2.2.5 Liderazgo y cultura.**

De acuerdo con Schein (2010) menciona que tanto la cultura organizacional como el liderazgo se han vuelto dos temas de gran relevancia y complejidad, además de considerarse que ambos aspectos se encuentran entrelazados en inmensidades aspectos dentro de la organización, pues intentan buscar el camino correcto entre un mar posibilidades.

El mismo autor menciona que son dos aspectos complicados que se encuentran entrelazados fundamentalmente, pues los líderes son los principales arquitectos de la cultura, además, después de que una cultura está formada, influye que estilo de liderazgo es posible utilizar y si los elementos de la cultura llegan a ser disfuncionales, el liderazgo puede hacer algo para lograr un cambio cultural.

En las investigaciones realizadas por Bass y Avolio (1993) dos de los primeros autores importantes dentro de estos dos aspectos mencionan, que la cultura organizacional se da a partir del liderazgo que se ejerza, sin embargo, la cultura también puede llegar afectar al liderazgo que exista dentro de las organizaciones, todo ello, a partir de una visión inspiradora y la supervisión de reglas, normas, políticas y procesos existentes dentro de ellas.

De igual forma, Vázquez (2013) asegura que la importancia que mantiene el liderazgo lo ha llevado a seguir ampliando un interés en la investigación y gestión de las organizaciones, pues desde tiempo atrás la humanidad ha buscado líderes para dominar, liderar y poder darles a las organizaciones un cambio de adaptación que ha incidido tanto de forma positiva y algunas veces negativas en los seres humanos,

encontrando también que guarda una estrecha relación con el cambio y la cultura organizacional.

Del mismo modo, la cultura organizacional como el liderazgo se han considerado parte importante dentro de las organizaciones, generando conocimiento a través de estudios tanto teóricos como empíricos, que han logrado contribuir con grandes aportes al mundo de la investigación, abarcando diversos contextos que permiten conseguir una mejor reflexión y conocimiento además de servir como referentes para futuras líneas de investigación.

Es por ello, que la cultura y el liderazgo así como otras variables importantes para la organización deben ser analizados, ya que también es un aspecto relevante que permite propiciar ciertos beneficios a las organizaciones tales como las investigaciones analizadas en la presente investigación.

### **2.3. Indagaciones empíricas en diversos contextos**

Existen diversas investigaciones realizadas en diferentes partes del mundo y con diferentes metodologías por ello es importante conocer y analizarlas a profundidad lo que se ha realizado de las variables de estudio en diferentes contextos y desde diferentes perspectivas, identificando la metodología empleada.

#### **2.3.1. Investigaciones sobre liderazgo y cultura.**

En Estados Unidos se encontró una investigación relacionada con estas estas dos variables fue realizada por Shamas-ur-Rehman y Ofori (2009) con el objetivo de analizar empíricamente las afirmaciones de teóricos sobre la relación de liderazgo y cultura de las organizaciones, con un total de 32 CEOs Y 467 empleados; un total de 255 hombres y 212 mujeres de diferentes niveles jerárquicos. Las organizaciones que participaron fueron diversas, de diferentes industrias y tamaños desde 8 a 1000 trabajadores, que representaba una muestra heterogénea proveniente del medio oeste del país.



Se utilizó el instrumento de inventario de personalidad conocido como los cinco grandes (Big Five), para medir la personalidad, el cual toma en cuenta la amabilidad, extraversión, conciencia, estabilidad emocional e intelecto, así mismo, para la medida de valores se utilizó un instrumento que incluye 10 valores personales llamado valores competitivos (CVI) y con ello medir la cultura organización, se diseñó con la finalidad de saber hasta qué punto la cultura de una organización se caracteriza por uno de los cuatro tipos de cultura, como clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. Los resultados indican el apoyo y las buenas relaciones de personalidad del CEO, es decir características de los líderes con los valores culturales, ya que los valores personales están relacionados con los culturales, mostrando que existe relación entre ambas variables, además las elecciones y las decisiones que toman los altos mandos a lo largo de los primeros años del ciclo de vida de su organización probablemente sean de particular interés.

Otra investigación fue desarrollada por Howard (2006), fue un estudio realizado en seis parroquias de los Estados Unidos, con el objetivo de comparar el liderazgo entre las mujeres, siendo comparadas de manera individual en la organización, debido a que el compromiso de las iglesias es que el sacerdote sea de género masculino, sin embargo el 63% de los católicos estadounidenses piensan que sería bueno que las mujeres fueran sacerdotes (Gallup y Lindsay, 1999; citado en Howard, 2006). El proceso de la investigación, se recogieron mediante entrevistas semiestructuradas, observación de participantes y reuniones de mujeres en seis parroquias católicas ubicadas en Nueva York, para analizar el enfoque de liderazgo en cada una de las parroquias se observó durante dos años a las mujeres de esas iglesias, en donde las seis tenían sus ubicaciones estructurales demasiado similares, eran casi del mismo tamaño, las mujeres tenían sus puestos en partes como los consejos pastorales, unas eran socias de consejos financieros, y de otros relacionados al liderazgo.

Las técnicas empleadas fueron entrevistas y observación, en cada una de las parroquias se entrevistaron a las mujeres líderes y a aquellas que no lo eran, sin embargo si asistían con regularidad a la iglesia, al sacerdote y algunos miembros de

consejos y congregaciones, teniendo un total de 38 entrevistas. Después se transcribieron cada una de las entrevistas para codificarlas en temas relacionados con el alcance y significado de las mujeres en posiciones de liderazgo parroquial, basándose también en la teoría fundamentada. Dentro de los resultados se descubrieron dos culturas distintas que lideraban las mujeres, culturas parroquiales progresivas y tradicionales, explicadas por factores específicos como sacerdocio, potencial, participación, autoridad, autonomía, entre otros aspectos, por lo que las mujeres son capaces de construir y mantener dichas culturas, ya que proporcionan modelos de mecanismo mediante los cuales las congregaciones podrían construir y sostener culturas en desacuerdo con las instituciones que habitan.

Por otra parte, Espinoza, Contreras y Barbosa (2015) realizaron una investigación con el objetivo de analizar los perfiles de liderazgo de 167 directivos de cuatro países de Latinoamérica (Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) eligiéndolos de un muestreo no probabilístico intencional de diversos países latinoamericanos con la finalidad de observar si existe similitud cultural o tienen diferencia en los estilos de liderazgo ejercidos, se realizó a través de Multifactor, Leadership Questionary 5x, con un total de ítems, el cuál analiza nueve factores (influencia realizada conductual y atribuida, motivación, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada, dirección pasiva y activa, la recompensa contingente y el estilo de líder *laizzes-faire*) y después de la aplicación de los instrumentos se procedió a vaciar la información al SPSS 20.

Dentro de los resultados cabe resaltar los estilos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y de comportamiento señalan que la muestra de directivos de la presente investigación difiere en importantes factores del estilo de liderazgo transformacional y transaccional, que influyen a su vez en los resultados de la organización en el esfuerzo extra y la efectividad. Además, los resultados que arrojó la investigación permiten concluir con que existe una tendencia en las muestras respecto a los tres estilos de liderazgo, especialmente en el transformacional, además, dicha investigación afirma

en que la cultura si tiene influencia en los estilos de liderazgo y dependiendo también de las diversas culturas en los distintos países.

La investigación de Pirela (2010) realizada en Venezuela con el objetivo de determinar la relación que existe entre liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas, basado en los autores Burns (2003), Bass y Avolio (1993) y Schein (1992), por lo cual, fue necesario que dichas instituciones promovieran valores como honestidad, respeto a los demás, trabajo en equipo, solidaridad, espíritu crítico y creatividad. Dicha investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con una metodología descriptiva correlacional, en donde se obtuvo una muestra poblacional de 278 directivos y docentes de las escuelas públicas de educación básica del Municipio Maracaibo, realizando el estudio a través de un muestreo polietápico por conglomerado estratificado, es decir mediante etapas sucesivas.

Los resultados mostraron una autopercepción y percepción alta del líder para el liderazgo transformador, mientras que para el liderazgo transaccional fue una percepción baja. Por otro lado, la cultura se percibe medio alta en aspectos como formalidad, dirección, integración organizacional, así como desarrollo de recursos humanos, sistemas de apoyo, compromiso, orientación a resultados, recompensas y beneficios. Así pues, desde el punto de vista del líder se encontraron correlaciones bajas y algunas significativas entre la cultura organizacional y el liderazgo, mientras que desde el punto de vista del trabajador fueron medias, y significativas, por lo que los resultados quieren decir que a mayor liderazgo transformacional mayor satisfacción de necesidades, de confianza, fidelidad y de respeto, así como de motivación, dirección, de comunicación, compromiso, recompensas y más compromiso.

Así mismo, Hernández, Quintana, Guedes, Mederos y Sablón (2009) realizaron una investigación que estuviese enfocada hacia la experiencia hospitalaria, llevada a cabo en un estudio de caso en el Hospital Mario Muñoz Monroy de Cuba con la finalidad de determinar los factores que inciden en el estado motivacional, en el de satisfacción laboral, así como de liderazgo, de cultura organizacional y de la calidad del servicio

existente en la organización para trazar estrategias de desarrollo que permitan la elevación de los niveles de motivación, satisfacción laboral, liderazgo y la calidad del servicio. La metodología empleada en dicha investigación consta de tres pasos, el primero es la preparación del personal y la planificación estratégica, después, la fase del diagnóstico del estado actual y por último, la determinación de estrategias para elevar y mantener los niveles alcanzados en cada variable estudiada y la retroalimentación de los resultados.

En este estudio se analizaron los servicios clínicos, quirúrgicos, de medicina, terapias, de urgencias, servicios de cirugía general, traumatología, entre otros, utilizando un método probabilístico estratificado a los trabajadores y a los pacientes, mediante diversos cuestionarios, observaciones y entrevistas para después realizar un análisis en el paquete estadístico SPSS. Los resultados de la investigación mostraron el comportamiento de cada una de las variables analizadas basadas en metodologías propuestas por otros autores, como la metodología para la evaluación de la calidad del servicio, estudios de motivación, entre otros, que permiten beneficiar a los clientes, además de implementar y lograr alcanzar sus objetivos, pues la metodología propuesta en este estudio permitió poder conocer un diagnóstico sobre cada una de las variables y la evaluación de las mismas, que permitiera a su vez una mejora continua.

Otra investigación realizada por Alabart, Cruz y Pila (2006) tuvo por objetivo caracterizar el liderazgo de género en empresas del giro turístico en Cuba, ya que se ha convertido en un aspecto relevante para la sociología latinoamericana con el movimiento feminista y la desigualdad social entre hombres y mujeres, para poder determinar su influencia en la cultura organizacional, así mismo la hipótesis planteada es que existen diferencias en el estilo de liderazgo de género, lo cual incide en la cultura organizacional. En esta investigación se emplearon métodos de análisis tanto cualitativo como cuantitativo.

Para llevar a cabo dicho análisis, se hizo un estudio en cinco empresas de servicios aplicando un muestreo por estratos para determinar características en el orden

gerencial, para lo cual se aplicaron instrumentos y métodos de diagnóstico como el TEST Mayer Briggss que se utilizó para determinar las características fundamentales de personalidad y la influencia en el estilo de liderazgo que ejercen las personas. Se encuestaron en total 62 directivos para una representación muestral del 83 %, de los cuales 13 son mujeres, que representan 21% del total de directivas, de entre los 24 y 49 años y 39 hombres, que representan un 62% del total de directivos, lo que se encuentran entre los 34 y 68 años. Dentro de los resultados obtenido se hace énfasis en los valores percibidos tanto de hombres como mujeres, por lo que al tener en cuenta el sexo y considerar la influencia del género en la dinámica cultural, se presentan líneas de investigación en las cuales se debe profundizar, además de poder desarrollar habilidades para promover relaciones equitativas de género dentro de las organizaciones.

Otra investigación fue realizada por Lupano (2005) con el objetivo de poder establecer atributos ejemplares de un buen líder en Argentina, es decir conocer teorías implícitas del liderazgo en la población adulta, además de poder analizar diferencias individuales entre la capacidad de ser líder, ya sea con personal a cargo o seguidor y dependiendo del tamaño de la empresa, para que se desenvuelvan, además, verificando si las teorías que existen del liderazgo están influidas por la cultura organizacional y por ultimo conocer las concepciones que son atribuidas a los líderes y a las conductas efectivas en las culturas organizacionales diferentes. Para lo cual, colaboraron 1003 participantes, de los cuales 466 eran mujeres y 537 eran hombres, el 31% tenía puesto de dirección, el 35 trabajaban en pequeñas empresas, el 32% en medianas y el resto en grandes empresas, cabe mencionar que no se mostraron diferencias significativas si la persona era trabajador o jefe.

Los instrumentos que se utilizaron fue un cuestionario de 60 ítems con escala tipo Likert, el cual evaluaba concepciones de liderazgo (Hanges y Dickson, 2004; citado en Lupano, 2005), así mismo, para la cultura se midió mediante el cuestionario descripción organizacional (ODQ) de Bass y Avolio (1992), el cual consta de 28 ítems. Dentro de los resultados se agruparon las concepciones implícitas del liderazgo en

cinco dimensiones (liderazgo autónomo, liderazgo carismático, liderazgo orientado al grupo y hacia el mismo y liderazgo participativo), resaltando la importancia que tiene el liderazgo en el contexto donde se desarrolla independientemente de la variabilidad cultural que puede afectar la concepción de un líder, además, esta investigación muestra la importancia en que un líder debe prepararse para contextos imprevisibles, tomando una decisión de forma cultural y que logre ser eficaz.

Por otro lado, se encontró una investigación realizada por Shamas-ur-Rehman y Ofori (2009) en Singapur, sobre el liderazgo ético, enfocado a las industria de la construcción, cuyo objetivo fue examinar cómo el liderazgo ético está relacionado con los resultados de la empresa y la cultura organizacional, en donde primero se realizó una revisión de literatura, después, se procedió con el método de investigación y al final se realizó un análisis con los datos obtenidos, para posteriormente presentar las implicaciones prácticas del estudio. El método utilizado fue mediante encuestas, enfocadas a los gerentes de la industria considerados como líderes auténticos, además se les pidió seleccionar a un compañero y dos evaluadores subordinados, quienes contestarían un formulario de calificación para el gerente.

Se utilizó instrumento con escala tipo Likert, utilizando elementos del Ethical Leadership Scale Questionnaire (ELS), tales como si el líder se preocupa y se interesa por las necesidades de los trabajadores, si establece ejemplos de cómo hacer las cosas de manera ética, si se da tiempo para platicar, entre otros aspectos, también se utilizó el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) por ser la escala más amplia para medir el liderazgo a través de diversas culturas, teniendo un total de 62 formularios completos. Los resultados de la investigación fueron positivos mostrando que el liderazgo si es tomado en cuenta dentro de la organización así como la cultura de la misma a pesar de que el sector de la construcción es conocido como un sector corrupto, por ello que es importante decir que los líderes deben prestar atención en cómo pueden contribuir mejor a dicho sector al que pertenecen, ya que son ellos quienes toman las acciones correspondientes.

Por otra parte León (2001) también realizó una investigación en Madrid, España donde su investigación tuvo por objetivo analizar de manera empírica cómo se relacionan entre sí el liderazgo y la cultura organizacional en el contexto de un grupo de organizaciones financieras, se utilizaron modelos estructurales para corroborar si existe una relación entre estas dos variables, partiendo todo ello desde que existen teorías que prueban y defienden dicha relación. Así pues, la muestra estudiada en esta investigación consistió en 131 empleados que pertenecen a nueve cajas participantes que provienen de comunidades autónomas diferentes. Para llevar a cabo este estudio, primero se realizó un contacto por escrito con los directores de recursos humanos y al final fueron nueve cajas las que decidieron participar.

La cultura fue estudiada a través de sus manifestaciones y prácticas, las cuales son, integración calidad del trabajo, colaboración, consideración, innovación y cambio, orientación a la autoridad y competición (Trice y Bayer, 1993) y para el liderazgo fue analizado a través del cuestionario multifactorial de Bass y Avolio (1990). Los resultados de la investigación indican que el líder influye más en la cultura organizacional que lo que ésta lo hace en él, siendo el carisma el factor clave de liderazgo. Estos datos confirman que tanto la cultura organizacional como el liderazgo son dos fenómenos organizacionales que actúan muy relacionados entre sí, al operar el líder dentro de un contexto cultural.

Otra investigación fue realizada por Soumendu (2009) en la India, la cual tuvo por objetivo explorar el efecto que tienen la cultura organizacional en el liderazgo transformacional, centrado en la intención que tienen los trabajadores de abandonar a su organización actual, encuestando a 357 gerentes o ejecutivos de puestos altos de diferentes organizaciones, siendo estos sometidos a procedimientos de análisis multivariante. Para la recolección se obtuvo 20 organizaciones seleccionadas al azar, de las cuales solo nueve aceptaron participar; se repartieron un total de 400 cuestionarios, sin embargo, solo 357 se devolvieron completos y analizables para ser sometidos a procedimientos estadísticos. De los 357 participantes el 89.3% eran hombres y 16.1% mujeres, en donde el 7.3% eran directores superiores, el 35.6

pertenecían a los niveles gerenciales medios y el 57.1% pertenecían a los cuadros directivos superiores.

Para medir las principales variables del estudio, los ítems se seleccionaron a partir de cuestionarios estandarizados. Los participantes de la encuesta indicaron sus elecciones en una escala de cinco puntos. La Cultura organizacional se midió con Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison (1990), mientras que el liderazgo transformacional con cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ) de 5X de Bass y Avolio (1993). La comunicación organizacional se midió utilizando una escala de comunicación organizacional de Roberts y O'Reilly (1974), la cual comprendía 7 índices, a saber, confianza, influencia, movilidad, deseo de interacción, precisión, resumen y control de acceso. El rendimiento del empleado se midió con la escala de rendimiento de Lynch, Eisenberger y Armeli (1999) que comprendía 16 ítems. Así pues, los resultados del estudio implican que la cultura organizacional es un predictor significativo y positivo de la comunicación organizacional, además se pudo observar que la comunicación organizacional desempeña un papel vital al vincular a los empleados mediante la transmisión de normas culturales dentro de la organización a la forma de vida de un trabajador.

De igual modo otra investigación encontrada, fue elaborada por Taormina (2008) cuyo objetivo fue analizar las teorías de cultura organizacional, liderazgo así como teorías de socialización y como estos aspectos pueden influir en la cultura de la empresa, fue una investigación cuantitativa realizada a 166 empleados de diferentes organizaciones de China, de entre 19 a 56 años de edad, por medio de correlaciones y regresiones, encontrando que existen comportamiento en los líderes de las empresas que están enfocados a tres tipos de cultura que son las utilizadas para el desarrollo del estudio, se encontraron también que existieron variaciones con un nivel de significancia positivo entre el liderazgo y la socialización, sin embargo, se considera importante analizar los comportamientos ejercidos por parte de los líderes ya que estos pueden cambiar de manera inesperada.



Por otro lado, la mayoría de investigaciones encontradas sobre las variables en cuestión son realizadas en el continente asiático específicamente en China, tal como Tsui, Zhang, Wang, Xin y Wu (2006) quienes realizaron una investigación con el objetivo de conocer exhaustivamente cuando y por qué el liderazgo puede desentenderse de la cultura organizacional, todo a partir del comportamiento ejercido por parte del o los líderes, pudiendo conocer que un líder puede ser capaz de cambiar, crear y dar forma a la cultura que está impregnada en la organización.

Dicha investigación fue mixta por medio de análisis multivariados a través de entrevistas y encuestas a estudiantes que trabajan en una organización, empezando por 542 estudiantes con diferentes puestos, así mismo, se realizó una segunda muestra a 1045 informantes en los puestos medios y altos de 152 empresas, se encontró que debido a los diversos comportamientos que puede tener un líder, éste tiene la capacidad para cambiar una cultura por lo que se ha demostrado que la relación entre estas dos variables se ve reflejada en los resultados y en el buen desempeño de las organizaciones.

Continuando con el análisis de diversas investigaciones se encuentra una realizada por Schimmoeller (2010) que consiste en determinar cuáles son los estilos de liderazgo que prevalecen en diversos tipos de culturas basados en los autores de Cameron y Quinn para la parte de cultura organizacional y para la parte de liderazgo basados en Avolio y Bass, a través de diversas correlaciones utilizando la variable de liderazgo como la variable dependiente y los tipos de cultura como la variable independiente.

Dicha investigación fue mixta a los empleados de tiempo completo de diferentes empresas grandes por medio de encuestas y diversas entrevistas realizadas obteniendo respuesta de más de 150 empresas, con el fin de obtener múltiples culturas con diferentes empresas y poder determinar en ellas un estilo de liderazgo más predominante, teniendo como resultado de un análisis de regresión que la relación entre las variables es fuerte con un nivel de significancia estipulado en el estándar correcto.

De la misma manera también se analizó una investigación realizada por Giritli, Öney-Yaz, Topçu-Oraz y Acar (2012) dentro del sector de la construcción de Turquía donde analizan la relación entre las variables de estudio cuyo objetivo es profundizar en el enlace que guardan estas dos variables, tomando de base a Cameron y Quinn y Hofstede, con el fin de poder ayudar a los líderes a guiarlos por el camino del éxito.

Dicha investigación fue cuantitativa realizando el estudio por medio de una regresión logística multinomial a 499 empleados y 107 líderes con el fin de tener más aportación y participación por parte las organizaciones, en donde como resultado significativo sobresale que los líderes pueden tener diversos estilos de comportamiento siendo este influido por el tipo de cultura organizacional que más predomine dentro de la empresa. Cabe mencionar que para este método se realizó una comparación entre diversos variables factores y covariables.

Así pues, cabe mencionar que las investigaciones desarrolladas de liderazgo y cultura organizacional permiten comprender como el líder puede desenvolverse dentro de un contexto en específico y como a su vez está influenciado por la cultura o como la cultura puede hacer cambiar el estilo de cada líder, por ello es recomendable seguir analizando a estas dos variables y conocer el comportamiento que presentan dentro de otros contextos.

### **2.3.2 Investigaciones sobre liderazgo y cultura en empresas familiares.**

Las investigaciones enfocadas a las empresas familiares son pocas, pues la mayoría son enfocadas en otros contextos, sin embargo, se pudo encontrar una investigación realizada por Fernández y Bringmann (2007), con la finalidad de analizar los factores que determinan el éxito o discontinuidad de las empresas de carácter familiar, a través de la cultura y de los distintos estilos de liderazgo. El estudio fue realizado en 4 empresas de Brasil entre 16 y 40 años de antigüedad del sector comercio al por menor. Así mismo, fue una investigación cualitativa con enfoque descriptivo, con el método de

estudio de caso, para lo cual, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas y por medio de la observación directa.

Los resultados fueron estructurados en categorías, características individuales, organizacionales y otras características, con base al análisis del comportamientos que tenían los fundadores de las organizaciones, encontrando que las causas de éxito en este tipo de empresas son los sistemas de control, la visión empresarial, aprovechamiento de oportunidades, entre otros, mientras que las causas de desaparición se encuentra en la ausencia de enfoque hacia el cliente y al tecnología, rutinas organizacionales, falta de compromiso y de motivación, entre otros. Dicha investigación ha permitido poder identificar de los estilos de liderazgo y de la cultura, los aspectos que conducen al éxito o a la desaparición de las mismas, siendo esta investigación útil para la gestión de las empresas familiares.

De igual forma, se ha encontrado otra investigación realizada por Santoro (2006) con el objetivo de verificar el liderazgo que más predomina en las PyMES familiares, y como afecta a la cultura organizacional, para lo cual se realizó un inventario de perfiles de los líderes organizacionales de las empresas, verificando los niveles generacionales, así como los estilos de dirección representativos, además de describir la cultura en diversos componentes todo ello realizado en Caracas, Venezuela; para empezar se eligieron 21 empresas al azar con la característica de empresas familiares, localizadas en el área metropolitana de Caracas.

La investigación fue mixta con un muestreo aleatorio probabilístico simple, para lo cual se utilizaron cuestionarios, uno para los empleados familiares y otro para los no familiares, además de entrevistas semiestructuradas diseñadas con base en los datos arrojados de los cuestionarios, entrevistando solo a los fundadores de la muestra seleccionada; Una vez aplicados los instrumentos se codificaron las preguntas con sus respuestas para vaciarlas a una matriz relacionándolas los ítems a los sujetos que respondieron, además se calcularon porcentajes y frecuencias aplicando un coeficiente de correlación y regresión para hacer el análisis de los datos. Dado los

resultados obtenidos se precisa que las empresas familiares constituyen una pieza clave en la económica y sociedad, además se muestra que existe semejanza en sus rasgos como la manera que tiene el dueño de liderar, de tal forma, se recomienda tener personal calificado ajeno a la familia para que sea imparcial en las decisiones y así que la empresa perdure.

Así mismo, una investigación encontrada fue realizada por Coury y Peçanha (2016) con el objetivo de entender la relación entre la dinámica que tiene el liderazgo de la familia con algunas dimensiones de la cultura organizacional. Dicha investigación fue cualitativa, por medio de un estudio de caso, se optó por utilizar una triangulación de teorías para verificar la utilidad de datos, por lo que los instrumentos utilizados fueron, cuestionarios para la caracterización de la empresa, una entrevista organizacional, una escala de cultura organizacional y un diario de campo. La empresa de estudio fue fundada hace más de 50 años, participando 31 funcionarios y 6 trabajadores de la segunda generación de la familia propietaria. Los resultados obtenidos mencionan que el liderazgo autocrático es más ejercido dentro de la organización y algunas veces el situacional, identificando una cultura organizacional que es poco flexible, sistemática y centralizada, todo ello basado en las prácticas del fundador dentro de la organización.

## **CAPÍTULO III MÉTODO.**

Esta investigación fue cuantitativa no experimental, pues según Sampieri, Fernández y Baptista (2014), afirman que es debido a que no se dio la manipulación intencional de variables solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural, además fue a través de un diseño transeccional ya que mismos autores señalan que la recolección de datos se dio en un punto en el tiempo, es considerada correlacional-causal por describir la relación entre las dos variables de estudio en un momento determinado, además de ser mediante un censo, es decir, de acuerdo con Torres, Paz y Salazar (2002) por medio del recuento estadístico de los elementos que conformaron la población total de las empresas.

### **3.1 Sujeto.**

La población seleccionada para esta investigación fueron las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Ciudad Obregón, Sonora del sector comercial, además, las características de las empresas familiares a considerar para llevar a cabo el estudio fueron las siguientes: conocer si los dueños son familiares y si tienen al menos un empleado participando en la dirección de la empresa.

La información se obtuvo consultando la página del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) las cuales ascendieron a 380 Pymes; debido a que DENUE no clasifica aquellas que son de carácter familiar, se encuestaron a todas las empresas interesadas en participar en la investigación, de las cuales se descartaron algunas por diversas razones (Ver tabla 4).

Tabla 4.  
*Desglose de empresas obtenidas*

Cantidad	Descripción
380	Empresas en total
-117	Se descartaron por ser sucursales
=263	Por visitar
-5	Repetidas
-76	No se encontraron
-63	No quisieron
=119	Sí se obtuvo respuesta
+11	No registradas en INEGI
=130	Empresas (67EF y 63NEF)

Fuente: *Elaboración propia. Con base en INEGI DENUE*

Como se puede observar en la tabla anterior, las 117 empresas que se descartaron por ser franquicias o sucursales, es debido a que para la presente investigación no fueron consideradas empresas de carácter familiar, además las cinco empresas que se encontraban repetidas era porque en la base de datos de INEGI DENUE aparecían con una dirección diferente, sin embargo, eran las mismas empresas.

De igual forma, las 76 empresas que no se encontraron fueron debido a que cambiaron de dirección, otras aún no abrían al público, algunas fueron clausuradas y otras más cerraron tiempo atrás. Así mismo, 63 empresas no quisieron colaborar con la realización de la investigación ya que en algunas no se les tenía permitido otorgar ningún tipo de información, otras mencionaron que anteriormente habían sido blanco de estafas por medio de extorsiones, por ello negaron a colaborar y otras más porque simplemente no querían o no tenían tiempo alguno para responder ninguna clase de preguntas.

Por otro lado, también se encuestaron a 11 pymes que no se encontraban en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) pues eran pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector estudiado, teniendo un total de 130 empresas, de las cuales 63 de ellas fueron empresas no familiares y 67 organizaciones de carácter familiar y se obtuvieron 93 instrumentos, por lo que el total de instrumentos levantados fue de 156. En resumen de 263 empresas se obtuvieron 156 instrumentos.

Para esta investigación, los informantes fueron los responsables o personas ocupando un puesto medio alto u operativo con la finalidad de analizar la variabilidad de respuesta por parte de trabajadores con puestos distintos de acuerdo a su perspectiva, es por ello que se pidió la participación de más informantes en algunas empresas a las cuales se pudo acceder con mayor facilidad.

### **3.2 Materiales.**

El instrumento de medición utilizado fue un referente establecido en la investigación de Giritli, Öney-Yaz, Topçu-Oraz y Acar (2012) donde analiza ambas variables y cómo se comportan en el sector de la construcción, tomando de base a los autores básicos de cada una de las variables, a través de una escala tipo Likert compuesta de 5 niveles que va desde Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo y Totalmente de acuerdo. Utilizando para la parte de cultura organizacional el OCAI de Cameron y Quinn (1999) y para el liderazgo el cuestionario de valores VSM 94 de Hofstede (2001) (Ver Apéndice B).

### **3.3 Procedimiento.**

Primeramente se realizó una revisión de literatura con estudios tanto empíricos como teóricos sobre las variables en cuestión en diferentes bases de datos como Redalyc, Ebsco, Springer, Wiley, Scielo, Elsevier, Web of Science, entre otros. Se analizaron aquellas investigaciones empíricas que sirvieron como referente para el presente estudio y que tuvieran incluidos instrumentos para hacer un integrado, después, se

realizó una búsqueda en Google académico para analizar a los autores más citados sobre las variables de estudio y definir cada una de ellas, con la finalidad de conocer a detalle lo que diversos autores proponen y piensan sobre ello.

Continuando con la investigación se enfocó en las investigaciones empíricas que abordaron las dos variables de estudio analizando la metodología que se llevó a cabo y conocer además los instrumentos plasmados dentro de ellas, con el objetivo de encontrar alguno que pudiera ser útil para el presente estudio.

Una vez terminada la búsqueda de investigaciones empíricas, se procedió a analizar su metodología para utilizar un instrumento que estudiara las variables en cuestión, realizando una operacionalización y adaptación de un cuestionario que incluyera ambas variables (Ver Apéndice A).

Así mismo, se seleccionó la población buscando las empresas en INEGI DENU (Sector comercial), descartando aquellas empresas grandes y sucursales, posteriormente se visitaron y encuestaron todas y cada una de ellas definiendo las características necesarias para las empresas familiares. Cabe mencionar que se eligió a este sector por la relevancia que mantiene a diferencia de otros, que según Foucault (2017) el objetivo de estas empresas es que pueden tener acceso a cualquier determinado producto sin que exista de por medio la distancia para conseguirlo, con solo un poco de inversión inicial es suficiente para emprender y crecer en el futuro, además que estas empresas trabajan con bienes de consumo que cubren las necesidades del ser humano y facilitan la vida, se considera el más preferido por generar resultados más rápidos y porque brinda viabilidad y estabilidad a diferencia de otros.

De igual forma, una vez obtenido el instrumento a utilizar, se aplicó una prueba piloto a una parte de empresas de otro sector con el fin de no visitar varias veces el sector seleccionado, teniendo un total de 30 empresas con la finalidad de lograr efectos positivos en la aplicación de los mismos y conocer si el instrumento es válido antes de



empezar a realizar el censo, por lo que cuando se finalizó la prueba piloto se procedió a obtener el alfa de Cronbach, el análisis factorial y la normalidad de datos para la variable de cultura organizacional, mientras que para la variable de liderazgo no fue necesario por el hecho de que en una regresión logística multinomial en la variable dependiente dada por diversas variables independientes predictoras, el modelo no se ve afectado si se quitan o agregan otras variables (Valencia & Bonifaz, 2018).

Por otro lado de acuerdo con Burgos y Escalona (2017) las pruebas piloto aseguran la validez de los instrumentos, pueden ser escasas empresas, ya que bastan solo con pocas para poder identificar los problemas principales que pueda tener un instrumento y con ello saber si el diseño del mismo requiere mejoras, es por ello que se necesitan de 15 a 30 encuestados, esto puede cambiar dependiendo del tamaño del sector, por ello se obtuvieron 30.

Las empresas encuestadas en la prueba piloto fueron pertenecientes al sector servicios obtenidas de INEGI DENUÉ, de las cuales se refieren a servicios financieros y de seguros, inmobiliarios y de alquiler de bienes, muebles e intangibles, de esparcimientos, culturales, deportivos y otros servicios recreativos, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas y otros servicios, excepto actividades gubernamentales.

Una vez terminada la aplicación de la prueba piloto mostrando que tiene validez, al obtener un alfa de Cronbach por arriba el 0.90, al conseguir que las dimensiones se agruparan correctamente en el análisis factorial y que los datos fueran normales, solamente se hicieron algunos cambios quitando una pregunta del instrumento que era considerada opcional en la investigación base, además se hizo un reacomodo de preguntas y se agregaron opciones en las preguntas generales, así pues, se procedió con la aplicación de todos los demás instrumentos a la población seleccionada.

Posteriormente, se procesó la información obtenida analizando e interpretando los datos para conseguir los resultados por medio de un análisis de regresión logística

multinomial, que Hosmer y Lemeshow (2000) señalan que es usado para problemas multiclase y cuando la variable dependiente es categórica de tipo nominal, es decir con más de dos categorías u opciones de respuesta, el objetivo de este método es modelar las elecciones de respuesta, pudiendo predecir las probabilidades de que suceda algo o de los diferentes resultados posibles; en este caso en las opciones de respuesta de los estilos de liderazgo ejercidos en las organizaciones.

De igual forma, de acuerdo con Valencia y Bonifaz (2018) este método ayuda a predecir la variable dependiente politómica, la cual está dada por diversas variables independientes, ya que este método establece que la probabilidad de elección en las respuestas no dependen ni cambian de otras probabilidades independientemente si se agregan o desaparecen otras más. Por otra parte, McFadden (1974), establece que el análisis de regresión logística multinomial mantiene relación con otros nombres dependiendo el contexto en el que se utilice, pues también es conocido como modelo de elección discreto dentro de la economía y los negocios, mientras que dentro de las ciencias sociales y médicas se conoce como modelo de regresión multinomial, politómico o nominal.

Cabe mencionar, que Giritli, Öney-Yaz, Topçu-Oraz y Acar (2013) afirman que a diferencia de otros métodos, el análisis de regresión logística multinomial no muestra pruebas de normalidad de datos, linealidad ni suposición de los mismos para las variables consideradas independientes predictoras (estilos de liderazgo), las cuales están dadas o dentro de la variable dependiente (liderazgo), considerándose por ello una técnica paramétrica. Además, existen otras formas que permiten conocer si los análisis de este método son eficaces ayudando y aportando una mayor explicación y comparabilidad entre las variables de estudio, como las pruebas de verosimilitud y bondad del ajuste que aportan a dar una mayor explicación entre las variables de estudio.

Aunado a los anterior, mismos autores establecen que otro aspecto importante dentro de la regresión logística multinomial es que se pueden elegir variables factores también

conocidas como variables de control, que permiten hacer comparaciones con la categoría de referencia, siendo indicadores confiables para explicar aún más el modelo; las variables de control más comunes son la antigüedad, el tamaño de la organización y la edad.

En seguida, se realizaron las discusiones correspondientes de dichos resultados, comparando el presente estudio con otras investigaciones realizadas en diferentes partes del mundo y que abordan las mismas variables en cuestión, y por último, se efectuaron las conclusiones y recomendaciones del estudio para posibles investigaciones futuras.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

Los principales hallazgos se comparan con otras investigaciones con el fin de buscar similitudes y diferencias entre los análisis realizados, además de exponer la relevancia dada en el sector comercial de las pymes familiares de Ciudad Obregón, Sonora, señalando como es la relación entre las variables de estudio.

#### **4.1 Datos demográficos.**

Cabe mencionar que dentro de las empresas que quisieron colaborar con la investigación, en su mayoría son empresas que cuentan con más de 15 años operando en el mercado (Ver Tabla 5), lo que significa que son empresas maduras que les interesa y se preocupan por la importancia dada a los diversos proyectos realizados en dicho sector, todo ello debido a la participación que se obtuvo, además, fueron las empresas que tuvieron mayor facilidad para responder sin ningún problema, siendo en su mayoría empresas pequeñas, lo que posiblemente indica que son organizaciones que tienen bien definido lo que hacen y lo que quieren llegar a ser, sobre todo por la cantidad de años de que tienen operando dentro del mercado.

De igual modo, las empresas con menos años en el mercado son con las que se tuvieron mayores dificultades para obtener información, y es que en algunas no les interesa brindar apoyo en los proyectos de investigación pues no ven la factibilidad de obtener ayuda o beneficio a cambio, así que posiblemente eso paso con todas las demás organizaciones que no quisieron colaborar con la presente investigación.

Tabla 5.  
*Antigüedad y tamaño de la empresa*

Antigüedad de la empresa	Frecuencia	%
De 1 a 5 años	16	10
De 6 a 10 años	18	12
De 11 a 15 años	18	12
De 16 a 20 años	25	16
21 o más	79	50
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>
<b>Tamaño</b>		
Pequeña	122	78%
Mediana	34	22%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia con base en datos obtenidos en el programa SPSS.*

Del total de las empresas encuestadas, más del 50% fueron catalogadas como empresas de carácter familiar, por el hecho de que el dueño tenía por lo menos un empleado trabajando en la dirección de la organización y en otros casos no solo en la dirección sino también en puestos operativos; ya que en muchas ocasiones se pudo conocer que los familiares eran quienes hacían diversas operaciones en cualquier área de la misma, no obstante, durante el trabajo de campo se descubrió que diversas organizaciones nacen como una empresa familiar, sin embargo, con el paso del tiempo dejan de considerarse como tal (Ver Tabla 6), es por ello que salieron a relucir empresas que no son consideradas familiares; esto pudiéndose deber a que durante el traspaso de generación, cambio de legado o durante el proceso de sucesión dejaron de serlo.

Tabla 6

*Familiares del dueño*

Familiares	Frecuencia	%
0	63	40
1	15	10
2	31	20
3	11	7
4	36	23
Total	156	100

Fuente: *Elaboración propia con base en datos obtenidos en el programa SPSS.*

Gran parte de las empresas encuestadas creen que al dejar a una persona al frente de una organización es mejor que sea del género masculino quien se haga cargo de la misma, es por ello que en Ciudad Obregón, Sonora dentro del sector comercial, la mayoría de los empleados, es decir más del 801% son de género masculino y se encuentran casados, esto independientemente del puesto que tengan, ya que tanto empleados de puestos medios como altos en su mayoría fueron hombres, tal como se puede observar en la tabla (Ver Tabla 7), además, según algunos de los informantes de las empresas familiares encuestadas mencionan que la mayoría de los gerentes son hombres debido a que son hijos o hermanos del o los dueños. Por otra parte, cabe señalar que el género femenino también es capaz, competente y eficiente para estar en altos mandos dentro de una organización; sin embargo, dentro de este contexto no es el caso.

Tabla 7.

*Puesto, sexo y estado civil de los informantes*

Puesto	Frecuencia	%
Dueño	1	1%
Gerentes	50	32%
Subgerentes	11	7%
Empleados	94	60%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	86	55%
Femenino	70	45%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>
<b>Edo Civil</b>		
Casado	100	64%
Soltero	56	36%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia con base en datos obtenidos en el programa SPSS.*

Cabe mencionar que para las empresas de este sector, no es de gran importancia la edad o cuánto tiempo tengan trabajando los empleados en la organización, sino que consideran más importante que estén preparados y puedan conocer bien las operaciones que se realizan dentro de su gestión, es por ello que más del 80% de los encuestados cuentan con un nivel de licenciatura, maestría o doctorado, ya que además es un requisito indispensable para trabajar y salir adelante (Ver Tabla 8). Dicho dato es favorecedor para las organizaciones, pues de lo contrario, las empresas se estarían arriesgando a contratar a una persona no capacitada para ocupar algún puesto dentro de la misma, por lo que ven importante que los candidatos a trabajar sean eficientes y estén preparados.

Tabla 8.  
*Edad, antigüedad y escolaridad de los informantes*

Edad	Freq	%
Menos de 20	3	2%
21-30	57	36%
31-40	54	35%
41-50	32	21%
51 o más	10	6%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>
<b>Antigüedad</b>		
1-5	102	65%
6-10	21	13%
11-15	17	11%
16-20	9	6%
21 o más	7	5%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>
<b>Escolaridad</b>		
Secundaria	20	13%
Preparatoria	52	33%
Licenciatura	76	49%
Otro	8	5%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia con base en datos obtenidos en el programa SPSS.*

## **4.2 Resultados.**

A continuación se muestra cada una de las definiciones de los cuatro estilos de liderazgo analizados en la investigación (Ver Tabla 9).



Tabla 9.  
*Descripción de los estilos de liderazgo.*

Estilos de liderazgo	Definición
Autocrático	Este estilo de liderazgo se caracteriza por dar órdenes, esperando que sean acatadas y llevadas a cabo en todo momento por todos los subordinados.
Democrático	A este estilo de liderazgo también se le conoce como paternalista o persuasivo, conocido por tomar en cuenta a los demás, y caracterizado porque antes de tomar alguna decisión trata de explicar todo a los subordinados.
De consulta	El liderazgo de consulta es conocido por tomar en cuenta lo que piensan los demás, escuchando lo que tienen que decir al momento de tomar cualquier decisión, aquí los empleados tienen derecho a opinar antes de llegar a una decisión definitiva.
Participativo	Este estilo de liderazgo se caracteriza por hacer una toma de decisiones en conjunto, es decir convocar a todos los subordinados de cualquier nivel a una reunión y entre todos tomar la mejor decisión, debatiendo cualquier problema y aceptando como decisión definitiva la opinión de la mayoría para seguir adelante.

Fuente: *Elaboración propia con base en Giritli, Öney-Yaz, Topçu-Oraz, y Acar (2013).*

Para empezar con los análisis estadísticos de la investigación, se procedió a realizar los análisis de confiabilidad para cada uno de los cuatro tipos de cultura que se estudiaron (Ver Tabla 10), mostrando las medias, la desviación estándar así como los alfas de Cronbach que permitieron conocer que tan confiable y factible se encuentran dichas dimensiones medidas en una escala Likert de 5 puntos, en donde cada una de las alfas mostraron un nivel alto al sobrepasar el 0.80 lo que indica que los análisis son confiables y se prosigue con los demás análisis estadísticos para la investigación.

Tabla 10.  
*Estadísticos descriptivos*

Tipos de cultura	N	Media	Desviación estándar	Alfa de Cronbach
Clan	156	4.01	.73	0.874
Adhocrática	156	3.86	.67	0.839
Mercado	156	3.98	.67	0.853
Jerárquica	156	3.97	.70	0.887

Fuente: *Elaboración propia con base en datos obtenidos en el programa SPSS.*

A continuación se muestra las frecuencias percibidas para cada uno de los cuatro estilos de liderazgo ejercidos dentro de las organizaciones, en donde la mayoría de los empleados responden que dentro de la gestión de la misma se tiende a tener un estilo de liderazgo autocrático, lo que significa que están más expuestos a solo recibir órdenes de parte de sus superiores sin tener opinión al respecto de lo que se tenga que hacer, siguiendo con un estilo democrático donde ya se tiende a tomar en cuenta a todos los trabajadores al momento de tomar una decisión, no obstante, no significa que le tomen demasiada importancia a lo que todos los empleados piensan sobre la gestión de la organización (Ver Tabla 11).

Tabla 11.  
*Estadísticos descriptivos de los estilos de liderazgos actuales*

Estilos de liderazgo	Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Autocrático	68	43.6	43.6	43.6
Democrático	38	24.4	24.4	67.9
De consulta	33	21.2	21.2	89.1
Participativo	17	10.9	10.9	100.0
Total	156	100.0	100.0	

Fuente: *Elaboración propia con base en datos obtenidos en el programa SPSS.*

Para empezar con los análisis de regresión logística multinomial, se comenzaron con las pruebas que permitieron conocer la eficacia del método de regresión multinomial utilizado, es decir si las variables seleccionadas aportan en la explicación del modelo

y si existe una relación entre las variables, es decir, conociendo si el nivel de significancia dado es significativo y con ello saber si la variable independiente permite explicar la variable dependiente, todo ello por medio de pruebas de verosimilitud y bondad del ajuste a través del coeficiente de chi cuadrado, donde como se observa en la tabla el nivel de significancia se encuentra por debajo de 0.05, lo que significa que dicho dato es significativo dando a entender que la variable independiente (liderazgo) aporta a explicar la variable dependiente (tipos de cultura) en la investigación, apoyando así a la existencia de una relación, (Ver Tabla 12).

Tabla 12.  
*Información del ajuste del modelo*

Modelo	Criterios de ajuste de modelo de logaritmo de la verosimilitud -2	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	396.760			
Final	353.891	42.870	24	.010

Fuente: *Elaboración propia con base en datos obtenidos en el programa SPSS.*

Además de conocer la eficacia del modelo de regresión multinomial con el coeficiente de Chi cuadrado, existen otras pruebas que están destinadas para cuando el número de observaciones es grande y que permiten conocer si hay o no relación cuando el nivel de significancia se encuentra por arriba del 0.05, los cuales son los estadísticos de Pearson y Desvianza, también conocidos como estadístico de Wilks o Devianza (Dueñas, 2013); como se puede observar en la tabla (Ver Tabla 13) el nivel de significancia se encuentra por arriba del 0.05, por lo tanto se obtuvieron buenos coeficientes ya que se encuentran por arriba del estándar.

Tabla 13.  
*Bondad del ajuste*

	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Pearson	435.072	432	.449
Desvianza	352.505	432	.998

Fuente: *Elaboración propia con base en datos obtenidos en el programa SPSS*

Una vez realizado los análisis de bondad del ajuste y pruebas de verosimilitud, es necesario tener en cuenta cuál de las variables independientes predictoras (estilos de liderazgo) aportan a explicar más el modelo, es decir con la que más se puede tener comparabilidad entre las variables, por lo que es necesario elegir una variable de referencia que será la que mayor aporta al modelo de regresión logística multinomial tal como Gómez y Palacios (2013) lo mencionan; en este caso, después de haber realizado los análisis con todas las variables independientes predictores se eligió el estilo de liderazgo autocrático como la categoría de referencia, debido a que fue la que obtuvo mayores datos significativos y con la que se pudo realizar una mayor comparabilidad con las demás variables y covariables presentadas dentro del modelo; por otro lado, en las variables de control se seleccionaron los tamaños de la organización y el tipo de empresa.

Dado los resultados arrojados en el modelo de regresión logística multinomial, el cual se observa en la tabla (Ver Tabla 14) cabe resaltar que en las empresas familiares del sector comercial de Ciudad Obregón, Sonora es menos probable que exista un liderazgo democrático que un liderazgo autocrático; además, cuando una empresa está enfocada hacia una cultura tipo clan es más probable que exista un liderazgo democrático que un estilo de liderazgo autocrático; asimismo, cuando una cultura jerárquica prevalece en una organización, es menos probable que predomine un estilo de liderazgo democrático que uno autocrático.

No obstante, cabe resaltar que esto sin duda es debido a que cuando en una organización se crea una cultura de compromiso y mayor participación (clan), es importante también que se preocupen por todos los empleados informándoles sobre

las decisiones a tomar (democrático). Por otro lado, cuando en una organización están enfocados por la eficiencia, la estabilidad y control de las actividades (jerárquica) como según Ortiz y Olaz (2010) mencionan, es sustancial que exista quien imponga las reglas y ordene lo que se debe de hacer en cualquier circunstancia (autocrático).

Tabla 14.

*Estimaciones de parámetros.*

		B	Desv. Error	Wald	g	Sig.	Exp(B)	95% de intervalo de confianza para Exp(B)	
								Límite inferior	Límite superior
Liderazgo de referencia*									
Democrático	Intersección	-2.442	1.697	2.071	1	.150			
	Clan	1.278	.538	5.636	1	.018	3.588	1.250	10.304
	Jerárquica	-1.530	.591	6.699	1	.010	.217	.068	.690
	Familiar	1.453	.478	9.231	1	.002	4.275	1.675	10.914
De consulta	Intersección	-4.467	1.994	5.021	1	.025			
	Jerárquica	-1.323	.597	4.903	1	.027	.266	.083	.859
	Familiar	1.003	.484	4.293	1	.038	2.725	1.056	7.034
Participativo	Intersección	-9.760	3.073	10.085	1	.001			
	Mercado	1.871	.887	4.447	1	.035	6.496	1.141	36.975
	Jerárquica	-1.835	.869	4.458	1	.035	.160	.029	.877
	Familiar	1.818	.679	7.178	1	.007	6.160	1.629	23.289

\*La categoría de referencia es: Autocrático

Fuente: *Elaboración propia con base en datos obtenidos en el programa SPSS.*

Asimismo, cuando en las empresas del sector comercial que también tienen un enfoque hacia una cultura de tipo jerárquica, es menos probable que exista un liderazgo de consulta que un liderazgo autocrático; es decir, cuando una empresa mantiene un enfoque jerárquico existe una mayor probabilidad de que predomine un estilo de liderazgo autocrático a diferencia de un estilo de liderazgo de consulta.

Lo anterior indica que no es de mucha importancia tomar en cuenta lo que los empleados prefieran o las opiniones y consejos que den al tomar una decisión importante (de consulta), debido a que la empresa está bien estructurada y guiada por normas, reglas y políticas (jerárquica) que se deben llevar a cabo, pues ya están

estipuladas por los altos mandos y se deben respetar y obedecer tal como son (autocrático).

De igual forma, para algunas de las empresas que están enfocadas hacia una cultura de tipo mercado es más probable que predomine un estilo de liderazgo participativo que un liderazgo autocrático y cuando existe un enfoque hacia la cultura tipo jerárquica es menos probable que exista un liderazgo participativo que un estilo de liderazgo autocrático.

Esto porque cuando una organización tiene un enfoque hacia la cultura de tipo mercado es más probable que predomine un liderazgo participativo a un liderazgo autocrático, debido a que los empleados les interesa ser escuchados y hacerse partícipes al tomar una decisión en conjunto (participativo), en donde se aborden aspectos sobre el mercado, la competencia, etc. es decir cuando se aborden aspectos tanto externos como internos (mercado) pues en muchas ocasiones son los empleados quienes saben más al respecto de lo que sucede en el entorno de la organización a diferencia de los dueños o los altos mandos.

Por lo que cuando en una organización prevalece un liderazgo participativo no se manifiesta el liderazgo autocrático donde solo se interesan por dictar órdenes esperando que se lleven a cabo, en un ambiente donde todo es estructurado y rígido bajo normas y reglas transmitidas por los altos mandos de la empresa (jerárquica), por ello es menos probable que el liderazgo participativo este presente cuando la cultura jerárquica también lo está.

Por otra parte, debido a los resultados arrojados en el modelo, se pudo detectar que la cultura de tipo adhocrática no tuvo relación con alguno de los estilos de liderazgo analizados, y es que en las pequeñas y mediana empresas del sector comercial de Ciudad Obregón, Sonora no les interesa o motivan aspectos de innovación o de intentar nuevos desafíos o retos, asimismo, dentro de las variables de control

analizadas, el tipo de empresa fue la que con la que se obtuvieron datos significativos en el modelo, mientras que los tamaños de la organización no.

Además, mientras que una organización mantenga como principal enfoque su estructura, reglas, normas, políticas, entre otros, será mayor la probabilidad de que siempre exista un liderazgo autocrático que cualquier otro tipo de ellos, debido a que su principal función es dictar órdenes sin tener preocupación por todos alrededor (Ver Tabla 15)

Tabla 15.

Relación entre estilos de liderazgo y tipos de cultura organizacional.

<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>Tipo de cultura</b>	<b>Relación</b>
Democrático	Clan (+)	Al existir una cultura tipo clan es más probable que exista un liderazgo democrático que uno autocrático
	Jerárquica (-)	Al existir una cultura tipo jerárquica es menos probable que exista un liderazgo democrático que uno autocrático.
De consulta	Jerárquica (-)	Al existir una cultura jerárquica es menos probable que exista un liderazgo de consulta que un liderazgo autocrático
Participativo	Mercado (+)	Al existir una cultura de mercado es más probable que exista un liderazgo participativo que uno autocrático
	Jerárquica (-)	Al existir una cultura tipo jerárquica es menos probable que exista un liderazgo participativo que uno autocrático.

Fuente: *Elaboración propia con base en el modelo de regresión logística.*

Por otro lado, dentro del modelo de regresión logística multinominal se detectó que en las empresas familiares es más probable que exista cualquier otro estilo de liderazgo que un liderazgo autocrático, probablemente debido a que en un ambiente donde se encuentra la familia es más importante tomar en cuenta la opinión de los demás,

preocuparse por ellos y hacerles saber también que todos son importantes dentro de la gestión de la misma.

Ahora bien, con base en las hipótesis de estudio planteadas en la presente investigación y tomando en consideración que las variables analizadas pueden cambiar de tener o no relación de un contexto a otro dependiendo donde se analicen (León, 2001), se procede a evidenciar los supuestos establecidos anteriormente en la presente investigación, con base en los resultados obtenidos.

Por lo que dentro de esta investigación se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa H4 donde el estilo de liderazgo autocrático se relaciona con la cultura jerárquica, la H<sub>5</sub> donde el estilo de liderazgo democrático se relaciona con la cultura clan, la H<sub>11</sub> donde el estilo de liderazgo de consulta se relaciona con la cultura de mercado y la H<sub>15</sub> donde el estilo de liderazgo participativo se relaciona con la cultura de mercado, ya que en efecto el estilo de liderazgo que se ejerce dentro de las organizaciones tiene relación con el tipo de cultura al que más estén enfocados, pues al momento de predominar cualquier estilo de liderazgo también predomina un tipo de cultura que se asemeje al liderazgo ejercido, por lo que dentro de las pequeñas y medianas empresas familiares del sector comercial de Ciudad Obregón, Sonora, se establece que sí existe una relación entre las variables analizadas, encontrando una relación entre cada uno de los estilos de liderazgo con los tipos de cultura que más predominan en este tipo de organizaciones.

### **4.3 Discusión.**

De acuerdo con Giritli, Öney-Yaz, Topçu-Oraz y Acar (2013), Schimmoeller (2010) así como en el presente estudio la cultura se analizó con cuatro tipos que son: clan, adhocrástica, de mercado y jerárquica, mientras para Taormina (2008) considera aceptable analizar la cultura organizacional con tres tipos de ella, los cuales son la burocrática, la innovadora y de apoyo pues creen que los comportamientos en los líderes serán más flexibles al analizarlos con estos tipos de cultura, mientras que para Santoro (2006) menciona que la cultura de una empresa no está dada solamente por



diversos tipos de ella sino que se basa en distintos componentes que juntos la conforman; es por ello que Fernández y Bringmann (2007) afirman que a través de las culturas organizaciones y de los diferentes estilos de liderazgo ejercidos en una empresa ya sea familiar o no se puede alcanzar el éxito o fracaso.

Por otra parte, según Zheng, Wu, Xie y Li (2018) analizan el concepto de liderazgo enfocándose en solamente dos estilos de liderazgo que son el transformacional y transaccional pues están presentes cuando predominan cualquier tipo de cultura excepto la de tipo clan, además que para Schimmoeller (2010) también considera conveniente analizar con estos dos estilos agregando el *Laissez-faire*; de igual forma, Shamas-ur-Rehman y Ofori (2009) mencionan que solamente con un estilo de liderazgo es suficiente para demostrar que si es necesario y tomado en cuenta dentro de las organizaciones y es el liderazgo ético; mientras que para Santoro (2006) no es necesario categorizar al liderazgo en diversos estilos sino a través de un inventario de perfiles de los líderes de cada organización.

Cabe mencionar, que los vínculos que se relacionan con la cultura organizacional son mejor analizados a través del liderazgo transformacional y transaccional, por lo que AbuAIRub y Nasrallah (2017), así como Pirela (2010) también analizan al liderazgo con esos dos estilos, pues establecen que estos dos estilos fomentan una cultura positiva y la mejoran; mientras que Soumendu (2009) secundan esta afirmación al solo analizar el liderazgo con un solo estilo que es el transformacional.

Del mismo modo, de acuerdo con Coury y Peçanha (2016) señalan que la cultura organizacional no se mide solamente por tipos sino a través de dimensiones que permitan conocer e identificar si la cultura que poseen las organizaciones son fuertes, flexibles, poco flexibles, sistemáticas o centralizada tomando en cuenta las prácticas o perfiles del dueño o fundador, tal como Espinoza, Contreras y Barbosa (2015) lo hacen, es por ello la importancia que se hace de poder comprender la dinámica de relación entre el liderazgo y la cultura.

Así pues, Tsui, Zhang, Wang, Xin y Wu (2006) quienes se enfocan a dichas variables analizadas, establecen que se encuentra una relación fuerte entre el liderazgo y la cultura organizacional, sin embargo, afirman al igual que Lupano (2005) que pueden ocurrir factores en el comportamiento del liderazgo de los responsables de las empresas que afecten a la cultura organización, por lo que León (2001) apoya dicha afirmación ya que son los líderes quienes influyen en la cultura de cada organización teniendo en cuenta ciertos aspectos claves de cada variable, tales como el carisma, trabajo en equipo, innovación, autoridad, entre otros.

De igual forma, para Tsai (2011) quien elaboró una investigación en Taiwan en el sector de la enfermería es esencial que las empresas puedan comprender la relación entre el comportamiento ejercido del liderazgo y cultura organizacional, ya que repercute en la satisfacción de los integrantes de la misma, por lo que estos dos aspectos juegan un rol muy importante dentro de la organización; mientras que Hernández, Quintana, Guedes, Mederos y Sablón (2009) mencionan que no solo la cultura y el liderazgo juegan un papel importante dentro de las empresas sino también la motivación, la satisfacción laboral y la calidad del servicio.

Por otro lado, de acuerdo con Shanock, Baran, Gentry, Pattison y Heggstad (2010), establecen que utilizar el método de regresión logística multinomial se ha vuelto más popular, ya que permite obtener explicaciones más detalladas y explicables en cuanto a las distintas posibilidades de comparación entre las variables analizadas; esto es debido a que con este análisis se puede dar una mayor interpretabilidad de las interacciones dadas entre las variables, por lo cual fue utilizado para la presente investigación así como por Giritli, Öney-Yaz, Topçu-Oraz y Acar (2013).

Ahora bien, con base en los resultados obtenidos, un claro ejemplo es la investigación llevada a cabo por Giritli, Öney-Yaz, Topçu-Oraz y Acar (2013) donde los resultados encontrados apoyan la aseveración de que en empresas del sector de la construcción Turco se encuentran más inclinadas por los tipos de cultura de clan y jerárquica, además de conocer que los estilos de liderazgo más predominantes en el sector de la

construcción son el autocrático seguido del tipo democrático, pues la mayoría de las organizaciones se encuentran bajo estos dos estilos, al igual que en el sector comercial de Ciudad Obregón, Sonora, por el contrario existen aspectos relacionados con la cultura organizacional que no se hacen presentes en las empresas de ninguno de los sectores comparados tales como los relacionados con el tipo de cultura adhocrática que no tiene presencia ni relación con ningún estilo de liderazgo; mientras que para Zheng, Wu, Xie y Li (2018) quienes realizaron una investigación en China mencionan que la cultura tipo adhocrática si es relevante y tiene presencia dentro del sector de la construcción.

De igual modo, Taormina (2008) demuestra con su investigación que los líderes están más enfocados hacia una cultura adhocrática que sea innovadora y flexible, pues con ella es posible lograr el éxito, además de integrar al mismo tiempo una cultura jerárquica debido a que es considerada como un buen complemento en las organizaciones, ya que las ayuda a caracterizarse como organizaciones más controladas y con orientación burocrática.

Además, otro claro ejemplo a contrastar con el sector Turco, es que según Giritli, Öney-Yaz, Topçu-Oraz y Acar (2013) cuando las empresas tienden a adoptar una cultura tipo clan es más probable que predomine un estilo de liderazgo democrático que un autocrático, al mismo tiempo se puede decir que en dicho sector también sobresale el estilo de liderazgo de consulta, al igual que en la presente investigación ya que cuando las empresas se enfocan en tener una cultura tipo clan es más probable que predomine el estilo de liderazgo democrático que cualquier otro estilo, mientras que cuando se hace presente el estilo de liderazgo de consulta en el sector comercial de Ciudad Obregón es más probable que predominen las culturas de mercado y clan que jerárquica .

Por otra parte, según con Yıldız y Gul (2016) establecen que dentro del contexto Turco específicamente en las fuerzas armadas, la cultura más predominante es la de tipo jerárquica, mientras que el liderazgo que más sobresale es el transaccional a

diferencia del transformacional, por lo que cuando existe un liderazgo transformacional es más probable que exista una cultura tipo clan y adhocrática que una cultura de mercado y jerárquica. Además, de acuerdo con Tsui, Zhang, Wang, Xin y Wu (2006) afirman que en las empresas de la república de China es más probable que tienda a existir un liderazgo autocrático cuando predomine una cultura jerárquica debido a las fuertes tradiciones y al control del estado.

Aunado a lo anterior, Schimmoeller (2010) desarrolló una investigación en Estados Unidos donde afirma que los diferentes estilos de liderazgo que convergen en una organización pueden encontrarse en un tipo específico de cultura organizacional; dicho esto, se concuerda con dicha afirmación ya que en el presente estudio resultó que cuando predomina algún estilo de liderazgo también sobresale un tipo de cultura que es a la que está más enfocada la empresa.

Así pues, la variable de control de tamaño de la organización demostró no tener significancia en la investigación por no presentar ningún dato significativo, a diferencia de Giritli, Öney-Yaz, Topçu-Oraz y Acar (2013) que establecen que el tamaño de la empresa sí resultó ser un factor bastante importante para que puedan resaltar diversos estilos de liderazgo.

De igual forma, con la investigación realizada se pudo constatar que las empresas familiares sobresalen por encima de las que no son consideradas familiares y eso se pudo comprobar gracias al modelo de regresión logística multinomial realizado en el presente estudio ya que solamente las organizaciones familiares fueron las que obtuvieron datos significativos con relación a las variables de estudio a diferencia de las empresas no familiares.

Aunado a lo anterior es importante establecer que tanto el liderazgo como la cultura permiten ajustar y llevar a cabo correctamente la gestión de la misma, por lo que los gerentes de las organizaciones deben preocuparse por elegir y modelar correctamente el estilo de liderazgo que les permitirá lograr un buen enfoque hacia su cultura, de lo

contrario existen diversas implicaciones prácticas como afectaciones en las actividades, un mal ambiente laboral, nula convivencia y confianza entre empleados ya sean familiares o no, ausencia de motivación y eficiencia, bajo rendimiento y demás implicaciones que se verán reflejadas en el desempeño de la organización si no se logra lo anteriormente dicho.

Por último, cabe resaltar dentro de los estudios analizados se sigue sin haber encontrado investigaciones realizadas en empresas de carácter familiar con el mismo método utilizado en la presente investigación ya que son analizado por medio de otros métodos diferentes, es por ello que no ha sido posible hacer comparaciones entre estudios contrastando los resultados obtenidos en la presente investigación con el mismo sector, ya que los encontrados abordan otros sectores tales como los mencionados anteriormente.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

El liderazgo como la cultura, han demostrado ser grandes soportes para que una organización trascienda, por lo que las empresas de carácter familiar deben centrar su atención en estos dos aspectos importantes para continuar permaneciendo dentro del mercado.

#### **5.1 Conclusiones**

Cabe resaltar lo importante que es profundizar en dos variables de gran relevancia en un contexto tan complejo como lo son las empresas familiares, con el fin de contribuir a explicar y dar un mayor aporte a la relación que guardan entre sí y como es que pueden comportarse, dependiendo de en donde y la forma en que se analicen.

Como bien se ha mencionado en esta investigación el liderazgo y la cultura organizacional pueden cambiar de una organización a otra y esto depende de ambas variables, pues puede que en una empresa familiar el liderazgo sea influenciado por la cultura organizacional o bien que la cultura organizacional sea influenciada por el

liderazgo ejercido, y esto se debe en gran medida en cómo se ejecute la gestión dentro de la misma.

Es por ello que a partir de la investigación desarrollada se detectaron propuestas para este tipo de empresas donde podrán identificar los aspectos a los que más enfocados se encuentra y hacia donde quiere dirigirse, pues a partir de allí es la forma en la que se van a llevar a cabo las actividades de la organización, además de que será lo que impregne en el entorno organizacional y así trabajar para lograr para cumplir con cada uno de sus objetivos.

La relevancia de comprender la relación que tienen estas dos variables, ya que una de las principales contribuciones logradas es que tanto el liderazgo como la cultura van de la mano dentro de las organizaciones, pues sin pensarlo o no tener conocimiento alguno de lo que estas dos variables significan se ponen en práctica a cada momento con todos los integrantes de la misma, tal como en las empresas familiares del sector comercial de Ciudad Obregón, Sonora donde se pudo detectar que dependiendo del estilo de liderazgo que se ejerza dentro de las organizaciones es el tipo de cultura al que están más enfocados o viceversa, pues existe la probabilidad de que un solo estilo de liderazgo predomine cuando un tipo de cultura también sobresalga.

Por otra parte, es necesario que los conflictos que se presenten dentro de las empresas de carácter familiar se resuelvan por medio del liderazgo ejercido, con el fin de que puedan seguir subsistiendo dentro del mercado y poder así mitigar la desaparición que se está provocando en este tipo de organizaciones, ya que año con año son cada vez más las empresas que dejan de existir, particularmente este tipo de empresas por el hecho de considerarse complejas a diferencia de las que no son consideradas familiares.

Aunado a lo anterior, cabe señalar que otra aportación lograda dentro de esta investigación es el indagar dentro de un contexto como son las organizaciones de carácter familiar, en donde anteriormente no se han podido analizar las mismas variables

de estudio, además el de compararlas con las empresas que no son consideradas familiares.

Gracias a la participación obtenida de los informantes, se pudo constatar que la presente investigación también demuestra que en una organización es posible contar con varios estilos de liderazgo y no solamente uno, pues depende de la situación y el momento en el que se deben tomar las decisiones, sin embargo, a pesar de que algunas organizaciones solamente fueron caracterizadas por un solo estilo de liderazgo, es necesario comenzar a realizar lo que otros autores exponen, tal como el comparar la cultura con otros estilos de liderazgo, ya que existen más de ellos.

Así pues, con el presente estudio desarrollado se continúa con el camino de seguir descubriendo pautas que les permitan a las organizaciones de carácter familiar, llevar a cabo correctamente su gestión, al mismo de tiempo poder tomar buenas decisiones ante cualquier situación y así seguir subsistiendo a través del tiempo.

## **5.2 Recomendaciones**

Cabe mencionar, que entre las principales propuestas sobre la relación de las variables de estudio es que las empresas familiares deben modelar correctamente el estilo de liderazgo a ejercer dentro de su organización con la finalidad de fomentar y preservar una buena cultura organizacional, y a la vez permitir que los integrantes de la misma cohabiten dentro de un buen ambiente de trabajo.

De igual forma, otro aspecto a tomar en consideración es que los responsables de las empresas o los dueños quienes son las cabezas principales de las organizaciones, y en algunos casos también de las familias deben comprender tanto las actividades de la organización como la opinión que los empleados puedan tener, pues de esta manera también se podrán evitar problemáticas ya sea entre los empleados que sean o no familiares, es por ello que cada empresa debe tener sus propios objetivos, a pesar de pertenecer al mismo sector y así conocer hacia donde se quiere enfocar y que es lo busca



para su futuro, con el fin de seguir subsistiendo a través del tiempo dentro del mercado en el que se encuentran.

Por lo cual, también es necesario que las cabezas de las empresas y en algunos casos de las propias familias deben tomar en cuenta siempre lo que piensen todos los integrantes, pues en muchas ocasiones no prestarles atención es la causa de tener más problemáticas dentro de la gestión, es por ello que el líder es quien debe encargarse y asegurarse de tomar la mejor decisión tomando en cuenta que se obtenga un beneficio tanto para la empresa, la familia y todos los demás empleados.

Asimismo, una empresa debe preocuparse no solo por aspectos económicos dentro de una organización sino que debe centrar su atención en aspectos intangibles como lo es la cultura organizacional, pues es la imagen misma de lo que una empresa representa y es; es decir en el entorno que rodea a todos los integrantes, ya que su enfoque cultural permite cohabitar en un ambiente de mejor estabilidad para todos los trabajadores, por lo cual el papel que juega la cultura dentro de una empresa es de gran importancia a igual que el liderazgo que se ejerza.

Aunado a lo anterior, otra de las recomendaciones es seguir analizando dentro del contexto de la empresa familiar con otros estilos de liderazgo y/o con otros estilos de cultura con el fin de conocer si otro estilo de liderazgo puede tener relación con algún otro tipo de cultura, además de conocer si los resultados arrojados permiten tener más comparaciones entre las variables y covariables que sean analizadas en la investigación.

De la misma manera, es importante que al realizar un análisis estadístico como el realizado en el presente estudio es significativo tener en consideración obtener una muestra grande de organizaciones, ya sea abarcando otros sectores u otros tamaños, pues ello permitirá obtener un modelo mucho más eficaz con más comparaciones en la variable de referencia seleccionada así como con las variables factores y covariables.

Por último, sería interesante conocer similitudes y diferencias entre investigaciones semejantes al presente estudio, a través de los hallazgos encontrados, dentro de la gestión de las empresas familiares, pues por el hecho de considerarse un contexto complejo, puede que los resultados cambien ya que el liderazgo y la cultura también cambian.

## APÉNDICES

### A) Operacionalización de variables.

Variable	Fundamento teórico	Estilos de liderazgo Dimensión	Ítem
<p><b>Liderazgo</b> Es una herramienta que permite propagar la influencia en la ciencia de la conservación es también considerada una capacidad que admite formular diversos comportamientos y tener una visión inspiradora. Por otra parte también es una posición de autoridad en una estructura social y un conjunto de características personales que ocasiona pasión, pues involucra sentimientos y valores, es un término que envuelve imágenes propias y códigos de ética, se considera como aquello que proporciona una visión e influencia en los demás para realizar las cosas.</p>	Hofstede (2001)	Autocrático	<p><b>25.-</b> Por lo general, toma sus decisiones rápidamente y las comunica a sus subordinados de manera clara y firme. Espera que lleven a cabo las decisiones con lealtad y sin mayores dificultades.</p>
		Persuasivo	<p><b>26.-</b> Por lo general, toma sus decisiones con prontitud, pero, antes de seguir adelante, trata de explicárselas por completo a sus subordinados. Explica las razones de las decisiones y responde cualquier pregunta que tengan.</p>
		De consulta	<p><b>27.-</b> Generalmente consulta con sus subordinados antes de tomar sus decisiones. Escucha sus consejos, los considera y luego anuncia su decisión. Luego espera que todos trabajen lealmente para implementarlo, sea o no de acuerdo con el consejo que dieron</p>
		Participativo	<p><b>28.-</b> Por lo general, convoca a reunión con sus subordinados cuando hay que tomar una decisión importante. Pone el problema ante el grupo e invita a la discusión. Acepta el punto de vista mayoritario como la decisión</p>
<p><b>Cultura organizacional</b> La cultura es considerada un tema central que facilita las mejoras y esfuerzos organizacionales resaltando que tiene un efecto poderoso dentro de la eficiencia de la organización, adaptando a la misma al ambiente turbulento en el que se encuentra. También es entendida como un patrón de comportamientos</p>	(Cameron y Quinn, 1999)	Características dominantes	<p>1.- La empresa es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Los empleados comparten mucho entre todos 2.- La empresa es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos 3.- La empresa está orientada a los resultados. Todos se preocupan mucho por realizar el trabajo. Los empleados son competitivos y están orientados al logro 4.- La empresa es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos indican lo que se debe hacer</p>
		Liderazgo Organizacional	<p>5.- El liderazgo en la empresa es generalmente considerado como ejemplo. Se encarga de guiar, facilita o fomenta.</p>

<p>básicos aprendidos de un grupo que se adapte de lo externo y resuelva sus problemas internos, es también uno de los mayores problemas en temas de investigación y en las organizaciones, esto por encontrarse presente en todos los aspectos de la vida organizacional, dicho concepto puede ser complejo de entender y usar pero puede ser la llave para conseguir el éxito, la eficacia y el crecimiento de la organización</p>		<p>6.- El liderazgo en la empresa se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación o asunción de riesgos</p> <p>7.- El liderazgo en la empresa es generalmente considerado como ejemplo y orientación a los resultados</p> <p>8.- El liderazgo en la empresa es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizados por una confianza mutua con el grupo de trabajo</p>
	Gestión de empleados	<p>9.- El estilo de gestión de la empresa se caracteriza por el trabajo en equipo, el consentimiento y la participación</p> <p>10.- El estilo de gestión de la empresa se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y libertad</p> <p>11.- El estilo de gestión de la empresa se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos</p> <p>12.- El estilo de gestión de la empresa se caracteriza por la seguridad de empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones</p>
	Cohesión organizacional	<p>13.- La cohesión que mantiene unida a la empresa es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta empresa es alto</p> <p>14.- La cohesión que mantiene unida a la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis de estar a la vanguardia</p> <p>15.- La cohesión que mantiene unida a la empresa es el énfasis en el éxito y el logro de las metas</p> <p>16.- La cohesión que mantiene unida a la empresa son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funciones sin problemas es importante</p>
	Énfasis estratégicos	<p>17.- La empresa hace hincapié en el desarrollo humano, alta confianza, la apertura y la participación persisten.</p> <p>18.- La empresa hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades, son valoradas.</p> <p>19.- La empresa hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado</p> <p>20.- La empresa hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tienen menor prioridad en las operaciones que son importantes</p>

		Criterios de Éxito	<p>21.- La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente</p> <p>22.- La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador</p> <p>23.- La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave</p> <p>24.- La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales</p>
--	--	--------------------	--

Fuente: Elaboración propia con base en Hofstede (2001) y Cameron y Quinn (1999).

## B) Instrumento utilizado.

El presente cuestionario tiene como finalidad analizar cuál es la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo del responsable de la misma, en las empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. Por ello, solicitamos su apoyo respondiendo de forma honesta, en entendido que la información será tratada de forma confidencial y solo con fines académicos.

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_ **Años de**

**operación:** 1-5\_\_\_ 6-10\_\_\_ 11-15\_\_\_ 16-20\_\_\_ 21 o más\_\_\_

**No. Empleados:** 1-10\_\_\_ 11-30\_\_\_ 31-100\_\_\_ 101 o más\_\_\_

**¿Cuántos familiares del dueño hay en la empresa?** 0\_\_\_ 1\_\_\_ 2\_\_\_ 3\_\_\_ 4 o más

\_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** M\_\_\_ F\_\_\_ **Estado**

**civil:** Casado\_\_\_ Soltero\_\_\_

**Edad:** Menos de 20\_\_\_ 21-30\_\_\_ 31-40\_\_\_ 41-50\_\_\_ 51 o más\_\_\_

**Escolaridad:** Primaria\_\_\_ Secundaria\_\_\_ Preparatoria\_\_\_ Licenciatura\_\_\_ Otro

\_\_\_\_\_

**Antigüedad en la empresa (años):** 1-5\_\_\_ 6-10\_\_\_ 11-15\_\_\_ 16-20\_\_\_ 21 o más\_\_\_

<b>Instrucciones:</b> Por favor lea cada una de las descripciones y marque con una X la respuesta que considere adecuado.	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1.- La empresa es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Los empleados comparten mucho entre todos					
2.- El liderazgo en la empresa es generalmente considerado como ejemplo. Se encarga de guiar, facilitar o fomentar					
3.- El estilo de gestión de la empresa se caracteriza por el trabajo en equipo, el consentimiento y la participación					
4.- La cohesión que mantiene unida a la empresa es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta empresa es alto					
5.- La empresa hace hincapié en el desarrollo humano, alta confianza, la apertura y la participación persisten					
6.- La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente					
7.- La empresa es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos					
8.- El liderazgo en la empresa se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación o asunción de riesgos					
9.- El estilo de gestión de la empresa se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y libertad					
10.- La cohesión que mantiene unida a la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis de estar a la vanguardia					
11.- La empresa hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades, son valoradas.					
12.- La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador					
13.- La empresa está orientada a los resultados. Todos se preocupan mucho por realizar el trabajo. Los empleados son competitivos y están orientados al logro de objetivos					
14.- El liderazgo en la empresa es generalmente considerado como ejemplo y orientación a los resultados					

<b>Instrucciones:</b> Por favor lea cada una de las descripciones y marque con una X la respuesta que considere adecuado.	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
15.- El estilo de gestión de la empresa se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos					
16.- La cohesión que mantiene unida a la empresa es el énfasis en el éxito y el logro de las metas					
17.- La empresa hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado					
18.- La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave					
19.- La empresa es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos indican lo que se debe hacer					
20.- El liderazgo en la empresa es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizados por una confianza mutua con el grupo de trabajo					
21.- El estilo de gestión de la empresa se caracteriza por la seguridad de empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones					
22.- La cohesión que mantiene unida a la empresa son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante					
23.- La empresa hace hincapié en la permanencia y estabilidad, eficiencia, control y tienen mayor prioridad en las operaciones que son importantes					
24.- La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales					

<b>Responsable de la empresa</b>				
<b>25.- Marque con una "X" el jefe con el que le gustaría trabajar.</b>	Por lo general, toma sus decisiones rápidamente y las comunica a sus subordinados de manera clara y firme. Espera que lleven a cabo las decisiones con lealtad y sin	Por lo general, toma sus decisiones con prontitud, pero, antes de seguir adelante, trata de explicárselas por completo a sus subordinados. Explica las razones de las decisiones y responde cualquier	Generalmente consulta con sus subordinados antes de tomar sus decisiones. Escucha sus consejos, los considera y luego anuncia su decisión. Luego espera que todos trabajen lealmente para	Por lo general, convoca a reunión con sus subordinados cuando hay que tomar una decisión importante. Pone el problema ante el grupo e invita a la discusión. Acepta el punto de vista

	mayores dificultades.	pregunta que tengan.	implementarlo, sea o no de acuerdo con el consejo que dieron	mayoritario como la decisión
<b>26.- Marque con una "X" el Jefe con el que usted trabaja actualmente</b>	Por lo general, toma sus decisiones rápidamente y las comunica a sus subordinados de manera clara y firme. Espera que lleven a cabo las decisiones con lealtad y sin mayores dificultades.	Por lo general, toma sus decisiones con prontitud, pero, antes de seguir adelante, trata de explicárselas por completo a sus subordinados. Explica las razones de las decisiones y responde cualquier pregunta que tengan.	Generalmente consulta con sus subordinados antes de tomar sus decisiones. Escucha sus consejos, los considera y luego anuncia su decisión. Luego espera que todos trabajen lealmente para implementarlo, sea o no de acuerdo con el consejo que dieron	Por lo general, convoca a reunión con sus subordinados cuando hay que tomar una decisión importante. Pone el problema ante el grupo e invita a la discusión. Acepta el punto de vista mayoritario como la decisión

*¡Muchas gracias por su apoyo!*



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. Estados Unidos de América: The Free Press. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=JhaykJWgDUC&oi=fnd&pg=PT9&dq=leadership+&ots=yEQAEWh9RU&sig=jvukFPdhjeooKgDdyzhMEzJ4Kwk#v=onepage&q=leadership&f=false>
- AbuAlRub, R. & Nasrallah, M. (2017). Leadership behaviours, organizational culture and intention to stay amongst Jordanian nurses. *International Nursing Review* 00, 000–000.
- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*. 9 (1), 187-195. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Aira, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33) 82-104.
- Alabart, Y., Cruz, T., & Pila, M. (2006). Impacto del liderazgo en la cultura organizacional, desde la perspectiva de género: estudio preliminar. *Folleto Gerenciales*, 10(12) 200.
- Alcántara, J. (2018). *Evolución Histórica de la Cultura Organizacional*. Google books. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/242855011/Evolucion-Historica-de-la-Cultura-Organizacional-docx>
- Alvesson, M. (2013). *Understanding the organizational culture*. Estados Unidos de América: SAGE. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=BDsV8eHp0\\_MC&oi=fnd&pg=PP2&dq=alvesson+2012&ots=756pejxPHE&sig=ziGGFPMQH6\\_\\_Cis69gZnL5SDzwe#v=onepage&q=culture&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=BDsV8eHp0_MC&oi=fnd&pg=PP2&dq=alvesson+2012&ots=756pejxPHE&sig=ziGGFPMQH6__Cis69gZnL5SDzwe#v=onepage&q=culture&f=false)
- Ambrosio, A. (2014). Llegando a una nueva conciencia de cultura organizacional. Researchgate. *Sloan Management Review* 25(2), pp. 1-23. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Andre\\_Ambrosio/publication/284435496\\_Schein's\\_article\\_translated\\_to\\_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andre_Ambrosio/publication/284435496_Schein's_article_translated_to_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf)
- Arteaga, A., & Soraya, R. (2009), Liderazgo resonante según Género, *Multiciencias*, 9 (3), 289-295.
- Balcazar, C. (2018). Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales S.A.C. aplicando el modelo de Denison. *Revista industrial*, 21(1), 101-112. DOI: <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v21i1.14925>
- Barajas, J. (2016). *La Burocracia según Max Weber*. Recuperado de <http://sociologiadivertida.blogspot.com/2016/03/i-la-burocracia-segun-max-weber.html>
- Barnes, L. B. y Hershon, S. A. (1994). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 7(4), 377-392. Recuperado de <https://scihub.tw/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00377.x>
- Barón, M. (1989). El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva. *Revista de Psicología Social*, 4(2), 139-150. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2903563.pdf>

- Barry, B. (1989). The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Family Business Review*, 2(3), 293–315. doi:10.1111/j.1741-6248.1989.00293.x
- Bass, B. (2007). *The Bass Handbook of leadership, Theory, research and managerial applications*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=dMMEnn-OJQMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. London: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS. Recuperado de <file:///C:/Users/hp/Desktop/transformational-leadership-2005.pdf>
- Bastar, A. (2006). El liderazgo en las pequeñas empresas mexicanas de propiedad familiar. *Tesis inédita de maestría*. Universidad Autónoma Metropolitana
- Blake, R. & Mouton, J. (1980), *El nuevo Grid gerencial*. México, Editorial Diana.
- Boada, J., Vallejo, R., & Macip, S. (2001). Cultura organizacional y formación continua: incidencia en la prevención de riesgos laborales. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 17(1), 91-107. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/81e74d678581a3bb7a720b019f4f1a93>
- Bonnaiva, T., Prado, C., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 15 – 32
- Burgoa, T., Herrera, E., & Treviño, J. (2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(2), 1-22. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8\(2\)1-22.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8(2)1-22.pdf)
- Burgos, F., & Escalona, E. (2017). Prueba piloto: validación de instrumentos Y procedimientos para recopilar data antropométrica con fines ergonómicos. *Ingeniería y Sociedad*, 12(1), 31-47. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/IngenieriaYSociedad/a12n1/art03.pdf>
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family firms. *The journal of finance*, 58(65), 2167-220. Recuperado de <http://eprints.lse.ac.uk/24926/1/dp406.pdf>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison Wesley Massachusetts.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. Estados Unidos de América: Jossey-Bass. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=EgADAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=organizational+culture&ots=o\\_qK5IUgXV&sig=cX0gcgxbaEkbHPbxQ2fYJlbN-PM#v=onepage&q=definicion&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=EgADAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=organizational+culture&ots=o_qK5IUgXV&sig=cX0gcgxbaEkbHPbxQ2fYJlbN-PM#v=onepage&q=definicion&f=false)
- Carrillo, A. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 1-13
- Castañeda, G. (1998). *La empresa familiar mexicana y su gobierno corporativo: Antecedentes y desafíos para el S XXI*. Universidad de la Américas Puebla y Alter Ego Eds. México. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/rueda\\_d\\_g/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/capitulo3.pdf)
- Castrillo, L. y J. San Martín. (2007). La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección en las empresas mexicanas, una

- evidencia empírica. *Contaduría y Administración*, 222 59-82. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n222/n222a5.pdf>
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, 22(1), 89-97. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/167/16722112.pdf>
- Cátedra de empresas familiares (2018). *Empresas familiares en el mundo: los casos de Alemania, Bélgica, Italia Y Suecia*. Recuperado de <http://institucionales.us.es/empresafamiliar/ultimas-noticias/empresas-familiares-en-el-mundo-los-casos-de-alemania-belgica-italia-y-suecia/>.
- Centro de Estudios EY, (2018). *Informe global sobre las mayores Empresas Familiares*. Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/\\$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf)
- Charón, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, 5, 87-95. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>
- Chua, J., Chrisman, J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19- 39. Recuperado de <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Chua%20Chrisman%20and%20Sharma%201999.pdf>
- Chua, J., Chrisman, J., Steier, L. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 331–338.
- Cicero, L., & Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification. *International Journal Of Psychology*, 42 (5), 297–306
- Cisneros, L., Ramirez, G., & Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *AD Minister*, 18, 49-76
- Conger, J. (2014). *Charismatic leadership*. Wiley Encyclopedia of Management, 1-2
- Contreras, F., & Barbosa, R. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164
- Corrales, S., & Flores, J. (2018). La estructura de la empresa familiar: El caso de una empresa del giro restaurantero en Ciudad Obregón, Sonora. *Técnica Administrativa*, 17, (4). Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=170402>
- Coury, C., & Peçanha, D. (2016). El liderazgo y la cultura organizacional en las empresas familiares - estudio de caso sistémica y psicodinámica. *Bol. Acad. Paulista de Psicologia*, 36 (91), 465-488. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/bapp/v36n91/v36n91a14.pdf>
- Covey, R. S. (2005). *Principales teorías sobre liderazgo y autores representativos*. Recuperado de <http://roa.uveg.edu.mx/archivos/postgrado/36/PrincipalesTeorassobreelLiderazgoAutoresrepresentativos.pdf>
- Cruz, D., & Torres, E. (2014). Caracterización de la cultura organizacional en empresas familiares. *Management review*, 1(3), 1-19

- Cuerda, A., & Bonavía, T. (2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Pensamiento & Gestión*, 42, 1-25
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29, 350-355. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>
- De la Garza, M., Lorente, R., & García, E. (2006). La empresa familiar: relación de la cultura organizacional con su continuidad. *CienciaUAT*, 1(1), 61-66. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4419/441942905007.pdf>
- De Silva, R. (2016). Leadership and Gender. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies*, 1-3. DOI: 10.1002/9781118663219.wbegss372
- Denison, D. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. *John Wiley & Sons*. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/1990-97246-000>
- Denison, D. R., Haaland, S., y Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? In *Advances in global leadership*. Emerald Group Publishing Limited.
- Di Maggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Diamond, M., (2016). Dimensions of Organizational Culture and beyond. *Political Psychology*, 12(3), 509-522.
- Dodero, S. (2017). El clico de vida de las empresas familiares. *Temas de management*. Recuperado de [https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/63\\_Dodero.pdf](https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/63_Dodero.pdf)
- Drucker, P. F. (1955). The Management Horizons. *The Journal of Business*, 28(3), 155-164.
- Dueñas, M. (2013). Modelo de respuesta discreta en R y aplicación con datos reales. *Tesis inédita de maestría*. Universidad de Granada. Recuperado de <https://masteres.ugr.es/moea/pages/tfm1011/modelosderespuestamultinomialeonaplicacionparaelestudiodeladepresionenpacientescondiscapacidad/>
- Esparza, J., & Gómez-Guillamón, A. (2009). La cultura de las empresas familiares mexicanas y su influencia en la mejora de la gestión y el rendimiento: un estudio múltiple de casos del sector turístico. *AECA*. 1-22. Recuperado de [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_aal2011/cd/38d.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/38d.pdf)
- Esparza, J., D. García y A. Duréndez (2009). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: un estudio empírico. *Revista EAN* (66), 5-30. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/471/458>
- Espinoza, J., Contreras, F., & Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Divers.: Perspect. Psicol.*, 11(2), 303-317
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, XIII (34), 343-348. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>
- Farías, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: un análisis de las dimensiones culturales de Hofstede. *Pensamiento & Gestión*, 23(52), 85-103
- Farrel, M. (2017). Leadership Reflections: Extrovert and Introvert Leaders. *Journal of Library Administration*, 57(4), 436-443, DOI: 10.1080/01930826.2017.1300455

- Fernández, N., & Bringmann, E. (2007). El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. *Red de bibliotecas Universitarias*, (1), 3428-3444. Recuperado de file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-ElImpactoDeLaCulturaOrganizacionalYDelLiderazgoEnL-2234313%20(10).pdf
- Fiedler, F. (1981). Leadership Effectiveness. *American behavioral scientist*, 24(5), 619-632. Recuperado de file:///C:/Users/hp/Desktop/fiedler1981.pdf
- Forbes (2018). *Las 25 empresas familiares más grandes del mundo*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>
- Gálvez, E., & García, D. (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.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54
- García, V. (2017). "Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional". *Perspectivas*, 20(39), 75 - 102.
- Gardner, J. (1990). *On leadership*. Estados Unidos de América: The Free Press. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=NxXGFwDhLicC&oi=fnd&pg=PR9&dq=leadership+&ots=TBSwNrZHIB&sig=76\\_QRfuFIDyl6l54l\\_FumQsUdQA#v=onepage&q=leadership&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=NxXGFwDhLicC&oi=fnd&pg=PR9&dq=leadership+&ots=TBSwNrZHIB&sig=76_QRfuFIDyl6l54l_FumQsUdQA#v=onepage&q=leadership&f=false)
- Garmendia, J. (2014). Modelos organizativos. Tres casos empíricos de empresas. *Centro de investigaciones sociológicas*, 69, 89-104.
- Gaytán, V. (2016). Caracterización del estilo de liderazgo carismático en las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro restaurantes turísticos en el distrito de Huaraz. *Tesis inédita de licenciatura*. Recuperado de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/409>
- Giberson, T., Resick, C., Dickson, M., Mitchelson, J., Randall, K., & Clark, M. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123-137
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Estudio monográfico. *Universidad del Rosario. Bogotá Colombia*. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>
- Giritli, H., Öney-Yaz, E., Topçu-Oraz, G., & Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos*, 31, 228 – 23.
- Gómez, D., & Sarsosa, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-68
- Gómez, G. (2016). Cómo realizar la sucesión del liderazgo empresarial y familiar. (Spanish). *IEEM Revista De Negocios*, 19(1), 28-32.

- Gómez, G. M. (2015). Características y problemas de la sucesión en la empresa familiar desde el derecho sucesorio Argentino. *CUM LAUDE Revista del Doctorado en Derecho*, 3, 1-26. Recuperado de file:///C:/Users/hp/Downloads/690-2111-1-PB.pdf
- Gómez, G., Betancourt, J. & Zapata, N. (2012), Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), julio-diciembre, 38-49.
- Gómez, S., & Palacios, D., (2013). Modelación logística multinomial para clasificar los hogares de el salvador por nivel de pobreza. *Tesis inédita*. Universidad de el Salvador. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/9807/1/19200966.pdf>
- Gómez-Rada, C. A. (2011). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77. Recuperado de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/\[PD\]%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/[PD]%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf)
- González, A., & Fernández, E. (2000). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. *Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas. Agrárias e da Saúde*, 4(3) 99-114
- González, E., & Olivie, C. (2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. *EAE Business School*. Recuperado de [http://marketing.eae.es/prensa/SRC\\_Emprendimiento\\_EmpresaFamiliar.pdf](http://marketing.eae.es/prensa/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf)
- González, J. & Parra, C. (2011). Caracterización de la cultura organizacional, Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y gestión*, 25, 1-18
- Gonzalo, Z. (2006). *El liderazgo y la empresa familiar, facultad de turismo y hospitalidad sede Cisneros, Argentina*, disponible en: [imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC069868.pdf](http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC069868.pdf)
- Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* (31)56, 356-363. Recuperado de <http://majkenschultz.com/wp-content/uploads/sites/10485/2016/03/Relations-between-organizational-culture-identity-and-image.pdf>
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answer*. Estados Unidos de América: ed. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=B991NiiS9GcC&oi=fnd&pg=PR9&dq=leadership+&ots=hR9BC3H6XV&sig=Fgg5NzXhYeE15J8QK0gM\\_riPjBY#v=onepage&q=leadership&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=B991NiiS9GcC&oi=fnd&pg=PR9&dq=leadership+&ots=hR9BC3H6XV&sig=Fgg5NzXhYeE15J8QK0gM_riPjBY#v=onepage&q=leadership&f=false)
- Hernández, V., Quintana, L., Guedes, R., Mederos, R., & Sablón, N. (2009). Estudio de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo, la cultura organizacional y la calidad del servicio existente en el hospital Mario Muñoz Monroy. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 1-8
- Hernández-Calzada, M., Mendoza-Mohen, J., & Salazar-Hernández, B. (2017). La responsabilidad social en la empresa familiar. *Holos*, 5, 174-185. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4815/481554850015.pdf>
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: *Organization Studies*, 19(3), 477-492. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084069801900305>

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2012). Culturas y organizaciones: El software de la mente. La cooperación intercultural y su importancia para la supervivencia. *Cuadernos de economía*, 15, 103-104
- Hoshino, T. (2004). Family business in Mexico: responses to human resource, limitations and management succession. *Institute of developing economies*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/6733583.pdf>
- Hosmer, D., & Lemeshow, S. (2000). *Applied logistic regression*. Jhon Wiley: United States, NY. Recuperado de [http://resource.heartonline.cn/20150528/1\\_3kOQSTg.pdf](http://resource.heartonline.cn/20150528/1_3kOQSTg.pdf)
- House, R. (1996). Path-Goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984396900247>
- Howard, E. (2006). Organizational Culture and Women's Leadership: A Study of Six Catholic Parishes. *Sociology of Religion*, 67(1) 81-98
- Hoyt, C., & Blascovich, J. (2007). Leadership Efficacy and Women Leaders' Responses to Stereotype Activation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(4) 595–616
- Isaza, C. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento & Gestión*, 34, 21-53. Recuperado de
- Kouzes, J., & Posner, B. (2002). The leadership challenge. Estados Unidos de América: HB printing. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=kHt\\_CeUoVZQC&oi=fnd&pg=PR13&dq=leadership+&ots=RUs7dqy3ea&sig=f-g3YXNELJnT7ccNVsfbLJCecss#v=onepage&q=leadership&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=kHt_CeUoVZQC&oi=fnd&pg=PR13&dq=leadership+&ots=RUs7dqy3ea&sig=f-g3YXNELJnT7ccNVsfbLJCecss#v=onepage&q=leadership&f=false)
- Lapo, M., & Jácome, M. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. Revista Empresarial, *ICE-FEE-UCSG*, 9(4), 11-16. Recuperado de <file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-EILiderazgoYSuEvolucionHistorica-6419728.pdf>
- León, A. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2). 155-172
- Leo-Paul, D., & Veland, R. (2011). Family business in transition economies. Management, succession and internationalization. *Springer*. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=O5q1BwAAQBAJ&pg=PA37&lpg=PA37&dq=Sharma,+P.+\(2001\).+Stakeholder+management+concepts+in+family+firms.+Proceedings+of+12th+Annual+Conference+of+International+Association+of+Business+and+Society:+254-259.&source=bl&ots=0YHm0O5THC&sig=ACfU3U3gO5kBa2a9Gx3-HtxiG6HZjnv7uA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj8\\_OPAwl3hAhXTHTQIHOOAWcQ6AEwAXoECAYQAQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=O5q1BwAAQBAJ&pg=PA37&lpg=PA37&dq=Sharma,+P.+(2001).+Stakeholder+management+concepts+in+family+firms.+Proceedings+of+12th+Annual+Conference+of+International+Association+of+Business+and+Society:+254-259.&source=bl&ots=0YHm0O5THC&sig=ACfU3U3gO5kBa2a9Gx3-HtxiG6HZjnv7uA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj8_OPAwl3hAhXTHTQIHOOAWcQ6AEwAXoECAYQAQ#v=onepage&q&f=false)
- Lescano, L. (2017). Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional. *Revista Empresa y Humanismo*, XX (1), 65-96 <https://doi.org/10.15581/015.XX.1.65-96>
- Libre Mercado (2018). *Las empresas familiares generan el 58% del PIB y crean más de 6,5 millones de empleos*. Recuperado de

- <https://www.libremercado.com/2018-06-25/las-empresas-familiares-generan-el-58-del-pib-y-crean-mas-de-65-millones-de-empleos-1276620900/>
- López, J. (2011). Edgar Schein. *Universidad de Playa Ancha*. Recuperado de <http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-TO-VE'11/GURUS/SOLEDAD-Edgar%20Schein.pdf>
- López, M., González, N., & Vargas, M. (2015). Empresas familiares e innovación, un diagnóstico en la micro y pequeña empresa de Ciudad Obregón, Sonora. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 2(11), 55-72. Recuperado de [http://gitmexico.com/acacia/busqueda/pdf/4.4\\_Empresas\\_familiares\\_e\\_innovaci\\_n\\_un\\_diagn\\_stico\\_en\\_la\\_micro\\_y\\_peque\\_a\\_empresa\\_de\\_Ciudad\\_Obr eg\\_n\\_Sonora.pdf](http://gitmexico.com/acacia/busqueda/pdf/4.4_Empresas_familiares_e_innovaci_n_un_diagn_stico_en_la_micro_y_peque_a_empresa_de_Ciudad_Obr eg_n_Sonora.pdf)
- López-Zapata, E., Hincapié-Montoya, S., & Zuluaga-Correa, Y. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Espacios*, 38(57), 1-11
- Lupano, A. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109
- Manolis, J., Chang, K., Finkelstein, M., Stephens, S., Nelson, C., Grantt, J., & Dombeck, M. (2008). Leadership: a New Frontier in Conservation Science. *Conservation Biology*, 23(4), 879–886
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos Administrativos*, 23(40), 163-190
- Mayo, E. (1972) *Problemas humanos de una civilización industrial*. Argentina: Ediciones Nueva Vision, S.A.I.C.
- McFadden, D. (1974). Conditional logit analysis of qualitative choice behavior. *Frontiers in Econometrics. Academic Press Ed: United States NY*. Recuperado de <https://eml.berkeley.edu/reprints/mcfadden/zarembka.pdf>
- Mendoza, J., Salazar, B., Hernández, M. (2017). *La empresa familiar y su importancia en la investigación. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/download/2688/2711?inline=1>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, XIV (1), 118-134
- Meyer, J., & Rowan, W. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremonial. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Meza, E. (2017). Sólo 73% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión. *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/empresas/Solo-73-de-las-empresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html>
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 76-86. <https://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.009>
- Moreno, C., & Buenrostro, H. (2017). El modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede para la toma de decisiones en los negocios internacionales. *ANFECA*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/9.14.pdf>



- Navarrete, M. (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas. *XIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Recuperado de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C15P26.pdf>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *Taylor & Francis*, 1-24
- Ortiz, P., & Olaz, A. (2010). Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral. *Aportaciones al modelo de análisis cultural de Cameron y Quinn. Universidad de Murcia*, 1-15. Recuperado de <http://www.fes-sociologia.com/files/congress/10/grupos-trabajo/ponencias/398.pdf>
- Palomo, M. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: *ESIC Business Marketing School*. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=liderazgo+origen+e+importancia&ots=b8VAbjFs7R&sig=QbiUWPkeG-RtBOw94LaUuuM-134#v=onepage&q&f=false>
- Páramo, D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(2), 1-27
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vázquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9(17), 1-9
- Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 14(46), 183 – 194. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/290/29011523003/>
- Pirela, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51) 486-503.
- Prado-Gascó, V. (2013). Cultura y gestión del conocimiento: Un estudio empírico en grupos I+D universitarios. *Revista de Investigación en Psicología Social*, 1(1), 5-23
- Quejada, R., & Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Rev. esc. adm. neg*, 81, 149-158. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a08.pdf>
- Quintanilla, J., & Moreira, C. (2016). Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional. *Revista Publicando*, 3(8), 357-374
- Ramírez, J. (2016). Cultura organizacional e identidad en la nueva competitividad. *Innovar*, 12, 45-63. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486-503
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/20159775>
- Red de cátedra de la empresa familiar (2018), *¿Por qué mueren las empresas familiares?* Recuperado de <http://www.catedraef.udc.es/>
- Rendón, M. (2004). Cultura y organización en la empresa familiar. *IZTAPALAPA Agua sobre lajas*, 55(24), 119-141. Recuperado de file:///C:/Users/hp/Downloads/406-1766-1-PB.pdf
- Ríos, C. (2008). *Cultura y dimensiones de Hofstede desde sus inicios hasta el presente: Una revisión de literatura*. Recuperado de

- [http://cicia.uprrp.edu/publicaciones/Papers/07-08/WP\\_Hofstede\\_Cultural\\_dimensions.pdf](http://cicia.uprrp.edu/publicaciones/Papers/07-08/WP_Hofstede_Cultural_dimensions.pdf)
- Ríos, C., Rubiano, V., & Chinchilla, D. (2014). Liderazgo y cultura organizacional. *Tesis inédita*. Universidad del Rosario, Colombia
- Rivera, L. (2016). Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica. Tesis inédita. Universidad del Rosario
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales XVI* (4), 629-641
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/877/87722106/LaCulturaOrganizacionalUnPotencialActivoEstrategico-3394655.pdf>
- Rodríguez-Suárez, P. M., Pico-González, B., & Méndez-Ramírez, F. J. (2013). Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México. *Economía, Sociedad y Territorio*, XIII (43), 779-794. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v13n43/v13n43a9.pdf>
- Roldan, I., & Bray, G. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Rev. Fac. Cienc. Econ.*, XX (2), 19-4. Recuperado de [file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacional-4242052%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacional-4242052%20(1).pdf)
- Ruíz, Y., & Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científica. *Diversas perspectivas psicológicas*, 8(2), 285-307. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional modelo para organizaciones educativas que aprenden? *Unlrevista*, 1(3), 1-12.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México. McGrawHill. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- San Martín, J., & Dúran, J. (2017). *Radiografía de la empresa en México*. Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de <https://cig.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/01/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf>
- Sánchez, A. (2013). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Recuperado de [http://www.academia.edu/15721918/Liderazgo\\_conceptos\\_teor%C3%ADas\\_y\\_hallazgos\\_relevantes](http://www.academia.edu/15721918/Liderazgo_conceptos_teor%C3%ADas_y_hallazgos_relevantes)
- Sánchez-Reyes, J. B., & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre el liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/461/46142596010/>
- Santoro, A. (2006). El liderazgo generacional en las empresas familiares y como afecta su dirección en la cultura de la organización. *Tesis inédita de maestría*. Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6649.pdf>
- Shanock, L., Baran, B., Gentry, W., Pattison, S., & Heggestad, E. (2010), "Polynomial regression with response surface analysis: a powerful approach for examining

- moderation and overcoming limitations of difference scores”, *Journal of Business & Psychology*, 25(4), 543-554.
- Schein, E. (1992). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. Periodicals Division. *American Management Associations*, 13-28. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/228314269\\_The\\_Role\\_of\\_the\\_Founder\\_in\\_Creating\\_Organizational\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/228314269_The_Role_of_the_Founder_in_Creating_Organizational_Culture)
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. Estados Unidos de América: Jossey-Bass. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=DIghIT34jCUC&oi=fnd&pg=PR9&dq=leadership+&ots=-dr44mYiGT&sig=ZnVo4b7qf0vlf4PWtagMZlodN5M#v=onepage&q=leadership&f=false>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. Editorial John Wiley & Sons.
- Schimmoeller, L. (2010), “Leadership styles in competing organizational cultures”, *Leadership Review*, 10(2), 125-141.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma Neg*, 5(11), 117-125
- Shamas-ur-Rehman, T., & Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547
- Siliceo, A., Casares, D., & González, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de [http://www.academia.edu/24224498/LIDERAZGO\\_VALORES\\_Y\\_CULTURA\\_ORGANIZACIONAL](http://www.academia.edu/24224498/LIDERAZGO_VALORES_Y_CULTURA_ORGANIZACIONAL)
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Argentina: Aguilar S. A Ediciones.
- Soto, A., San Martín, J., & Vázquez, J. (2015). La empresa familiar en México. *Red de investigadores de la empresa familiar*. Recuperado de <file:///C:/Users/hp/Downloads/LaEmpresaFamiliarenMexico-EmprendimientoGestinySucesin.pdf>
- Soto, M. (2013). La empresa familiar en México Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58 (2), 135-171. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n2/v58n2a7.pdf>
- Soumendu, B. (2009). Organizational Culture & Transformational Leadership as Predictors of Employee Performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(4), 611-627
- Stone-Johnson, C. (2014). Responsible leadership. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 645-674
- Suárez, D., Parra, M., Herrera, A., & Peralta, M. (2013). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso. *Tesis Psicológica*, 8(2), 30-51. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1390/139029743004.pdf>
- Taormina, R. (2008), “Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture”, *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 85-102.

- Tarapuez, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 41, 1-31.
- Thompson, N., Stradling, S., Murphy M., & O'Neill, P., (2016). Stress and Organizational Culture. *The British Journal of Social Work*, 26(5), 647-665
- Toca, E., & Carrilo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar* 9 (17), 117-136
- Tsai, Y. (2011) Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11, 98–106.
- Tsui, A., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K., & Wu, J. (2006), "Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture", *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137.
- Valencia, E., & Bonifaz, A. (2018). Modelo de Regresión Logística Multinomial para medir las preferencias que tienen los clientes en el sector farmacéutico: caso Ambato, Ecuador. *Journal of Pharmacy & Pharmacognosy Research*, 6(4), 318-325. Recuperado de [http://jppres.com/jppres/pdf/vol6/jppres18.365\\_6.4.318.pdf](http://jppres.com/jppres/pdf/vol6/jppres18.365_6.4.318.pdf)
- Valladares, E. (2008). La familia. Una mirada desde la psicología. *MediSur*, 6(1), 4-13. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180020298002>
- Vallejo, M. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 217-234
- Vallejo, M. (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
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>
- Vivanco, J., & Franco, R. (2011). Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes. *Congreso internacional de contaduría e informática*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 11(4), 305-310. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00305.x>
- Weber, M. (1973). *¿Qué es la burocracia?* México: Ediciones Coyoacán
- Weber, M. (1992). *Economía y sociedad, fondo de cultura económica*, México, pp 695-752
- Weick, K., & Quinn, R., (1999). Organizational change and development. *Annu. Rev. Psychol*, 50, 361–86. Recuperado de <http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001182%20-%20IMPROVING%20ORGANISATIONAL%20PERFORMANCE/change%20Weick%20and%20Quinn.pdf>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wilkins, A., & Ouchi, W. (2014). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*,

- 28(3), 468-481. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/pdf/2392253.pdf?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/pdf/2392253.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Witzel, M. (2012). The leadership philosophy of Han Fei, Asia Pacific. *Business Review*, 18(4), 489-503, DOI: 10.1080/13602381.2012.690941
- Yildiz, S., & Gul, R. (2016). The Effect of Leadership Style on the Organizational Culture: Evidence from Turkey. *European Journal of Business and Management*, 8(9), 2222-1905
- Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations*. National college for school leadership, 1-4. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/26015119/media-f7b-97-randd-leaders-business-yukl.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1559065068&Signature=FcV9YszQ9u%2FCUs1D6cbHQBQwQpM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLeadership\\_in\\_organizations.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/26015119/media-f7b-97-randd-leaders-business-yukl.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1559065068&Signature=FcV9YszQ9u%2FCUs1D6cbHQBQwQpM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLeadership_in_organizations.pdf)
- Zabaleta, G. (2006). *El liderazgo en las pequeñas empresas mexicanas de propiedad familiar*. Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC069868.pdf>
- Zarate, R., & Matviuk, S. (2012), Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Colciencias*, 28(47), 91-104.
- Zheng, j., Wu, G., Xie, H., Li, H. (2018). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects. The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing*, 1753-8378. DOI 10.1108/IJMPB-04-2018-0068