

Liderazgo, cultura organizacional y eficacia en empresas agroindustriales y artesanales

Leadership, organizational culture and effectiveness in agroindustrial and artisanal enterprises

Mónica Teresa Espinosa Espíndola

Universidad Tecnológica de la Mixteca, México

monitte@mixteco.utm.mx

Adolfo Maceda Méndez

Universidad Tecnológica de la Mixteca, México

admm@mixteco.utm.mx

Resumen

El objetivo general de esta investigación fue analizar la relación entre liderazgo, cultura organizacional y eficacia. Se analizó el efecto de los estilos de liderazgo sobre los rasgos que integran la cultura organizacional, así como el impacto de esta última sobre la eficacia en un grupo de empresas agroindustriales y artesanales. Esta investigación fue exploratoria descriptiva porque el tipo de empresas consideradas no había sido estudiado anteriormente en relación con estas variables. Para lograr los objetivos planteados se diseñó un instrumento con *ítems* que permitieron evaluar los estilos de liderazgo, los rasgos de la cultura organizacional y la eficacia en una muestra de 60 empresas del tipo mencionado. Se evaluó la confiabilidad del instrumento utilizando el índice Alfa de Cronbach y se empleó análisis de regresión lineal múltiple para determinar la influencia del estilo de liderazgo sobre los rasgos de la cultura organizacional y para establecer el impacto de esta última sobre la eficacia de las empresas consideradas.

Entre los principales resultados destaca el hecho de que los estilos de liderazgo explican más del 75% de cada uno de los rasgos considerados en la cultura organizacional, lo que prueba la influencia de la primera variable sobre la segunda. De manera específica, se observó que, en la muestra de empresas analizadas, a un liderazgo más participativo le corresponde una menor concentración de poder y una menor impunidad; a mayor liderazgo de apoyo le corresponde una

mayor evasión de conflictos, mientras que a un mayor liderazgo instrumental le corresponde menor paternalismo y menor formalismo. También se observó que hay una relación entre la cultura organizacional y la eficacia, ya que ésta es explicada en un 90.1% por la cultura organizacional. Los rasgos de la cultura organizacional que contribuyen a incrementar la eficacia en las empresas analizadas son la evasión de conflictos, la flexibilidad y el paternalismo, mientras que los que tienen un impacto negativo sobre la eficacia son la lealtad personal y la postura expectante. Los otros rasgos de la cultura organizacional tienen poco impacto en la eficacia de las empresas consideradas.

Palabras clave: liderazgo, cultura, eficacia, empresas agroindustriales y artesanales.

Abstract

The overall objective of this research was to analyze the relationship between leadership, organizational culture and effectiveness. The effect of leadership styles on the traits that integrate the organizational culture were analyzed, as well as the impact of the latter on the effectiveness in a group of agroindustrial and artisanal enterprises. This research was exploratory descriptive because the type of considered enterprises had not been previously studied in relation to these variables. An instrument with items allowing to assess leadership styles, the traits of the organizational culture and effectiveness in a sample of 60 enterprises of the considered type was designed to achieve the objectives. The reliability of the instrument was evaluated using the Cronbach alpha index and multiple linear regression analysis was used to determine the influence of leadership style on the traits of the organizational culture and to establish the impact of the latter on the effectiveness of the considered enterprises.

The main findings include the fact that leadership styles explained more than 75% of each of the traits considered in the organizational culture, which proves the influence of the first variable on the second. Specifically, it was observed that, in the sample of enterprises analyzed, a more participatory leadership corresponds to a lower concentration of power and less impunity; more supportive leadership implies a greater conflict evasion, while a more instrumental leadership is related with less paternalism and less formalism. It was also noted that there is a relationship between organizational culture and effectiveness, since this is explained in 90.1% by the organizational culture. Organizational culture traits that contribute to increase the effectiveness

in the companies analyzed are the avoidance of conflicts, flexibility and paternalism. The traits with a negative impact on the effectiveness are personal loyalty and the expectant attitude. The other traits of the organizational culture have little impact on the effectiveness of the enterprises considered.

Key words: leadership, culture, effectiveness, agroindustrial and artisanal enterprises.

Fecha recepción: Septiembre 2016

Fecha aceptación: Enero 2017

Introducción

Esta investigación presenta algunos de los resultados obtenidos como parte del proyecto de investigación PROMEP UTMIX-EXB-044 llevado a cabo de 2015 a 2017, patrocinado por el Programa de Mejoramiento al Profesorado (PROMEP), de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Este artículo tiene el objetivo de determinar si los estilos de liderazgo tienen influencia en los diferentes rasgos de la cultura organizacional, para posteriormente analizar qué rasgos de la cultura organizacional son los que tienen un impacto sobre la eficacia de una muestra de 60 pequeñas empresas agroindustriales y artesanales.

Los estudios sobre "cultura organizacional, liderazgo y eficacia" pertenecen al área de estudio de la Administración y de los Estudios Organizacionales. En estas áreas es posible encontrar diversas investigaciones que se centran en el análisis de la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la eficacia o el desempeño (Howell y Avolio, 1993; Koech y Namusonge, 2012). También hay algunas investigaciones que han aportado pruebas de la estrecha relación entre la cultura organizacional y la eficacia (Yilsam y Ergun, 2008; Gálvez y García, 2011).

De igual forma, es posible encontrar estudios que analizan la relación entre cultura organizacional y estilos de liderazgo, aunque en menor medida (Schein, 2009; Ogbonna y Harris, 2000). Desafortunadamente, no hay muchas investigaciones que se hayan abocado a demostrar la

relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional, para centrarse finalmente en la relación de ésta última sobre la eficacia organizacional (Rodríguez, 2010; Espinosa y Lara 2011). La presente investigación tiene el objetivo de incrementar el acervo de investigaciones de este tipo, ya que pretende describir las relaciones que existen entre los estilos de liderazgo y los rasgos de la cultura organizacional, para dar cuenta finalmente de cómo los diferentes rasgos de ésta se relacionan con la eficacia.

Para el desarrollo de esta investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: El estilo de liderazgo influye en la cultura organizacional de las microempresas agroindustriales y artesanales.

Hipótesis 2: La cultura organizacional influye en la eficacia de las microempresas agroindustriales y artesanales.

Esta investigación se realizó siguiendo una metodología exploratoria descriptiva en una muestra no probabilística de 60 empresas agroindustriales y artesanales de los estados de Puebla y Oaxaca, México.

Los resultados obtenidos constituyen una contribución al campo de la Administración y de los Estudios Organizacionales, ya que hacen posible: a) Determinar las relaciones entre diferentes estilos de liderazgo y los rasgos de la cultura organizacional, b) Analizar la relación entre diferentes rasgos de la cultura y la eficacia organizacional, c) Contar con evidencia empírica para enriquecer el conocimiento en las disciplinas antes señaladas, y d) Identificar alternativas de mejora para las empresas agroindustriales y artesanales de los estados considerados, a fin de apoyarlos para que orienten sus estrategias hacia aspectos que les pueden impulsar para cumplir sus metas.

Método

Marco Teórico

El liderazgo ha sido estudiado ampliamente. Investigadores como Yukl (2010), han demostrado que las características y el comportamiento de los líderes tienen un papel importante sobre los resultados organizacionales. Koontz y Weihrich (2013), definen al liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo” (p. 302). Estos autores establecen que quienes participan

en una organización deben realizar su trabajo con motivación, para que pongan su voluntad y entusiasmo en el trabajo.

La mayor parte de autores coinciden en que los líderes apoyan al grupo para lograr sus objetivos aprovechando al máximo sus capacidades y se colocan delante de sus subordinados para inspirarles a lograr las metas organizacionales. Algunos autores han propuesto diferentes clasificaciones de los estilos de liderazgo de acuerdo a las características distintivas que tiene un líder.

Por otra parte, la cultura organizacional ha sido definida considerando que incluye un conjunto de normas, creencias, símbolos, hipótesis, valores y mitos que comparte un grupo de personas. Hosftede (1980), afirma que es a partir de lo que se establece en ese conjunto de normas compartidas, que se deja claro a los miembros de un grupo cuáles son las normas aceptadas y cuáles constituyen las bases para el control social.

A partir de la década de los años ochenta, hubo un creciente interés por el estudio de la cultura organizacional y se retomaron diferentes enfoques para tratar de explicar su importancia. Tiempo después se empezó a destacar la importante relación que existe entre la cultura organizacional y el liderazgo. Por ejemplo, en los planteamientos de Schein (1985) se considera que los líderes tienen un papel central en la creación de la cultura organizacional.

En relación con el liderazgo, es preciso señalar que hay diversos tipos o estilos de liderazgo y se han desarrollado diferentes formas de clasificarlo. En esta investigación, se retoman los planteamientos de Ogbonna y Harris (2000), quienes proponen tres estilos de liderazgo: "participativo, de apoyo e instrumental" (p. 777). Estos autores establecen que el líder "participativo" se caracteriza porque cuando la organización enfrenta un problema, antes de realizar cualquier acción, suele consultar con sus subordinados y escucha sus sugerencias. Esto muestra que existe una cercanía entre el líder y los subordinados, ya que éste toma en cuenta lo que sus subordinados opinan antes de tomar decisiones. Por otra parte, el liderazgo "de apoyo" se caracteriza porque el líder ayuda a sus subordinados para que desempeñen sus tareas de la manera más agradable posible, se preocupa por su bienestar y trata a todos los miembros del grupo como iguales. Por otra parte, el liderazgo "instrumental" es aquel en el que el líder señala a sus subordinados las tareas que deben realizar y cómo llevarlas a cabo, tiene claros los estándares de desempeño y agenda de manera precisa el trabajo que debe realizarse. En trabajos

como el de Ogbonna y Harris (2000), se analiza la relación existente entre liderazgo y cultura organizacional, para posteriormente explicar el impacto de ésta última sobre la eficacia de la organización.

Para analizar la cultura organizacional, se recuperaron los planteamientos de Bruno y Souza (2009), quienes identificaron nueve rasgos para evaluar integralmente la cultura organizacional: concentración de poder, personalismo, paternalismo, postura expectante, formalismo, impuntualidad, lealtad personal, evasión de conflictos y flexibilidad. Aunque este modelo fue diseñado para analizar la cultura brasileña, considerando el ámbito de la administración de negocios, sus planteamientos fueron hechos con un enfoque integral que no considera los rasgos culturales de una manera aislada, sino su integración con el ámbito de la empresa. Como en esta investigación se analiza a una muestra de empresas agroindustriales y artesanales ubicadas en dos diferentes entidades de México, se retomó este enfoque que toma en cuenta múltiples facetas de la cultura organizacional que a su vez interactúan con diversos componentes. El modelo incluye aspectos relacionados con cuatro subsistemas: el institucional (o formal), el personal (o informal), el de los líderes y el de los subordinados. Cada uno de estos subsistemas presenta rasgos culturales comunes y también características especiales que articulan el modelo como un todo, pero todos se relacionan e impiden que el sistema se desintegre. A continuación, se describe cada uno de los rasgos que, de acuerdo a este modelo, integran la cultura organizacional:

1. *Concentración de poder.* Se trata de la tendencia a crear una cultura de concentración de poder basada en la jerarquía o la subordinación, en el poder de dar órdenes y por lo tanto, encontrar que quienes tienen sentido común, obedecerán.

2. *Personalismo.* El poder es utilizado con gran autoridad carismática y magnetismo, que se encuentran presentes en los líderes, en su discurso o en sus relaciones con otras personas y no a través de su experiencia.

3. *Paternalismo.* Es la combinación de las dos características mencionadas anteriormente: poder y personalismo. El paternalismo tiene dos facetas: el patriarcado, que mantiene una característica afectiva del padre, quién cumple con lo que los miembros del clan esperan de él; y el patrimonialismo, una faceta jerárquica y absoluta que impone sus deseos, por encima de los de los subordinados.

4. *Postura expectante*. Las principales características de esta postura son el mutismo y una baja iniciativa, poca capacidad para desempeñarse a través de la determinación propia y la transferencia de responsabilidad por dificultades a los líderes. Este proceso infantil que refuerza un bajo nivel de conciencia crítica, conducirá a la condición de no saber lo que uno quiere, no tener voluntad propia, aunque se les presente como que tienen libertad de acción. La transferencia de responsabilidad y la poca capacidad para llevar a cabo tareas a través de la determinación propia, son otras de las características de esta faceta.

5. *Formalismo*. El formalismo es la discrepancia entre la conducta concreta, en la que las personas se preocupan de vivir en el presente, y las normas que se supone regulan la conducta y el deber ser, en el que los sujetos actúan considerando las implicaciones de sus actos a futuro.

6. *Impunidad*. Se refiere al hecho de que en ocasiones a los líderes se les exime de castigos, lo que fortalece sus posiciones de poder. La sociedad que legitima a sus líderes por medio del sistema judicial institucional, no reconoce su credibilidad, lo que lleva a un egocentrismo dependiente que basa sus acciones en sus relaciones personales.

7. *Lealtad personal*. La cohesión social está sujeta a la ética personal que se manifiesta a sí misma a través de la lealtad a las personas. Los miembros de un grupo consideran más importantes las necesidades del líder que las del grupo. En Alemania, entre más fuertes son las instituciones, más débil es el poder de los líderes, ya que el poder es transferido a normas personales.

8. *Evasión de conflictos*. La relación entre individuos en una situación de alta desigualdad puede conducir a baja motivación, trayendo como consecuencia pasividad y poca iniciativa. El acuerdo para evitar el conflicto está mucho más presente por parte de los subordinados que por parte del líder. Del líder al subordinado, el formador no teme la existencia del conflicto, debido a que la estructura de las relaciones ya indica que este último encontrará soluciones indirectas.

9. *Flexibilidad*. La flexibilidad es la versión moderna del proceso que ha sido conocido como parte del Formalismo, cuyas características son supuestamente la creatividad y el pragmatismo. La flexibilidad representa una categoría de dos lados: adaptabilidad y creatividad. La flexibilidad sucede debido al hecho de que el Formalismo se ubica antes de la lealtad de las personas.

Esta investigación, pretende aportar evidencia empírica que abone a este tipo de estudios, con el objetivo de mostrar que al mejorar los estilos de liderazgo, y poner más atención y cuidado a los rasgos que integran la cultura organizacional, se pueden alcanzar mayores niveles de eficacia.

Al considerar la relación que existe entre estilos de liderazgo, cultura organizacional y sus posteriores efectos sobre la eficacia de las organizaciones, se ha utilizado un concepto amplio de eficacia, que no se centra únicamente en la consecución de las metas de las organizaciones poniendo atención únicamente en el logro de objetivos financieros (Robbins, 2004; Koontz y Weihrich, 2013).

Los objetivos de una organización deben considerar una gama más amplia de aspectos como lo señalan Rogers y Wright (1998), quienes al evaluar la eficacia organizacional analizan si la empresa tiene una rentabilidad económica superior al promedio del mercado. También Rodríguez (2010), para evaluar la eficacia, analiza otros aspectos, por ejemplo, si la empresa logra altos niveles de satisfacción para sus clientes o usuarios, si tiene un sólido y destacado posicionamiento en el mercado en que opera y si tiene una solvencia financiera suficiente para llevar a cabo sus proyectos de inversión. En esta investigación se evalúa la eficacia organizacional a partir de los planteamientos de Rodríguez (2010), y Rogers y Wright (1998).

Muestra e instrumento de investigación

Se analizó una muestra no probabilística a criterio del investigador de 60 microempresas agroindustriales y artesanales de los estados de Oaxaca y Puebla, a fin de analizar el estilo de liderazgo, los rasgos de su cultura organizacional y su eficacia.

Se consideraron los tres estilos de liderazgo descritos por Ogbonna y Harris (2000): liderazgo participativo, liderazgo de apoyo y liderazgo instrumental. Los ítems de su instrumento se adaptaron para aplicarlo a la muestra seleccionada de empresarios.

Para la cultura organizacional se utilizaron los ítems de Bruno y Souza (2009) a fin de analizar nueve rasgos de dicha cultura: concentración de poder, personalismo, paternalismo, postura expectante, formalismo, impunidad, lealtad personal, evasión de conflictos y flexibilidad.

La eficacia de las empresas estudiadas se analizó empleando los ítems propuestos por Rodríguez (2010).

Se encuestó personalmente al líder de cada empresa considerada. Las preguntas fueron respondidas utilizando Escala Likert de 5 puntos, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 indica “totalmente de acuerdo”.

Se realizó un análisis de la fiabilidad de las escalas utilizadas mediante el cálculo del índice Alfa de Cronbach. Los resultados se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Fiabilidad de las escalas para estilos de liderazgo, rasgos de la cultura organizacional y eficacia.

		Alfa de Cronbach
Estilo de liderazgo	L1: Liderazgo participativo	0.80
	L2: Liderazgo de apoyo	0.75
	L3: Liderazgo instrumental	0.83
Cultura organizacional	CO1: Concentración de poder	0.88
	CO2: Personalismo	0.82
	CO3: Paternalismo	0.79
	CO4: Postura expectante	0.89
	CO5: Formalismo	0.86
	CO6: Impunidad	0.77
	CO7: Lealtad personal	0.79
	CO8: Evasión de conflictos	0.81
	CO9: Flexibilidad	0.78
Eficacia		0.85

Fuente: elaboración propia con información obtenida de las encuestas.

A fin de comprobar las hipótesis planteadas, se utilizaron modelos de regresión lineal múltiple. Para analizar la influencia de los estilos de liderazgo sobre la cultura organizacional, el rasgo i de ésta (CO_i) se expresó como función lineal de los tipos de liderazgo (L1, L2, L3) mediante la ecuación de regresión múltiple:

Para estudiar la influencia de la cultura organizacional sobre la eficacia (Ef), se expresó esta última como función de los nueve rasgos considerados para la cultura organizacional mediante la ecuación de regresión lineal múltiple:

Resultados Y Discusión

Al procesar los datos de las encuestas con el software SPSS se obtuvieron los resultados que se describen a continuación.

En la tabla 2 se muestran el promedio y la desviación estándar de los estilos de liderazgo, los rasgos culturales y la eficacia de las empresas analizadas.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de los estilos de liderazgo, los rasgos de la cultura organizacional y la eficacia.

Dimensión	Promedio	Desviación Estándar
L1: Liderazgo participativo	3.5	1.06
L2: Liderazgo de apoyo	4.0	0.74
L3: Liderazgo instrumental	4.0	0.88
CO1: Concentración de poder	3.9	0.44
CO2: Personalismo	3.8	0.78
CO3: Paternalismo	3.2	0.92
CO4: Postura expectante	2.7	0.72
CO5: Formalismo	3.6	1.04
CO6: Impunidad	4.1	0.88
CO7: Lealtad personal	3.9	0.83
CO8: Evasión de conflictos	2.4	0.36
CO9: Flexibilidad	3.2	0.62
Ef: Eficacia	2.9	1.04

Fuente: elaboración propia con información obtenida de las encuestas.

En el grupo de empresas analizado predominan el liderazgo de apoyo y el instrumental. En relación con su cultura organizacional, los rasgos predominantes son la impunidad, la concentración de poder, la lealtad personal y el personalismo.

Los coeficientes de las regresiones lineales en las que el rasgo CO_i de la cultura organizacional se expresa como función de los estilos de liderazgo, se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Coeficientes de regresión de los rasgos de la cultura organizacional como función de los estilos de liderazgo.

	L1	L2	L3	R ²	Significancia de F
CO1	-0.151	0.070	0.068	0.853	0.000
CO2	-0.307	0.679	-0.111	0.792	0.000
CO3	-0.187	-0.268	-0.554	0.810	0.000
CO4	0.200	-0.266	-0.388	0.783	0.000
CO5	-0.315	0.190	-0.674	0.824	0.000
CO6	-0.326	0.102	-0.121	0.797	0.000
CO7	0.074	-0.134	-0.341	0.805	0.000
CO8	0.005	0.241	-0.032	0.769	0.000
CO9	0.011	0.385	-0.382	0.811	0.000

Fuente: elaboración propia con información obtenida de las encuestas.

En cada fila de la tabla 3 se destaca con negritas el coeficiente de mayor valor absoluto. Se observa que, por ejemplo, el rasgo de concentración de poder (CO1) está más influenciado de manera negativa por un liderazgo participativo (L1), es decir, a un liderazgo más participativo le corresponde una menor concentración de poder. Los liderazgos de apoyo e instrumental se correlacionan positivamente con la concentración de poder, aunque con coeficientes más pequeños.

El rasgo de personalismo (CO2) está correlacionado de manera positiva con un liderazgo de apoyo. El paternalismo (CO3) se correlaciona negativamente con el liderazgo instrumental (L3): a mayor liderazgo instrumental corresponde un menor paternalismo. El formalismo (CO5) se correlaciona también de forma negativa con un liderazgo instrumental. La impunidad (CO6) se correlaciona negativamente con el liderazgo participativo, es decir, si el liderazgo es de tipo participativo, entonces es menor la impunidad. En relación con la lealtad personal (CO7), el liderazgo instrumental contribuye a disminuirla, mientras que bajo un liderazgo de apoyo aumenta la evasión de conflictos (CO8) y la flexibilidad (CO9).

En la tabla 4 se muestran los coeficientes de la ecuación de regresión que expresa la eficacia como función lineal de los rasgos que integran la cultura organizacional. Con negritas están resaltados los coeficientes de mayor valor absoluto.

Tabla 4. Coeficientes de la regresión lineal de la eficacia como función de los rasgos de la cultura organizacional.

	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	R ²
Ef	-0.185	-0.031	0.672	-0.645	0.012	0.356	-1.030	1.392	0.602	0.901

Fuente: elaboración propia con información obtenida de las encuestas.

Las mayores correlaciones positivas se observan con el rasgo de evasión de conflictos (CO8), con la flexibilidad (CO9) y con el paternalismo (CO3). Esto indica que en las empresas analizadas, si en la cultura organizacional se evitan los conflictos, se es más flexible y paternalista, entonces hay mayor eficacia. Por otra parte, la eficacia se correlaciona de forma negativa con la lealtad personal (CO7) y con la postura expectante (CO4). De acuerdo con esto, a mayor lealtad personal y mayor postura expectante, le corresponde una eficacia menor. Los

coeficientes correspondientes a los otros rasgos de la cultura organizacional son poco significativos.

Los resultados de esta investigación referentes a la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional muestran que el liderazgo de apoyo influye de manera positiva en seis de los nueve rasgos considerados para analizar la cultura organizacional, por lo tanto, esto coincide con los resultados de la investigación de Giberson (et al., 2009), quienes proveen evidencia empírica inicial de que los valores de la cultura organizacional, son un reflejo de la personalidad de los gerentes de altos mandos. También coinciden con los hallazgos de Schein (2009), quien señala que la interacción entre la creación de la cultura y su reforzamiento crean una interdependencia entre liderazgo y cultura organizacional.

Los resultados de esta investigación confirman que la cultura organizacional está relacionada con el rendimiento de las empresas, tal como lo probaron anteriormente Yilzam y Ergun (2008), quienes también mostraron una correlación positiva entre la cultura organizacional y la efectividad en las organizaciones. Estos resultados también coinciden con los hallazgos de Gálvez y García (2011), quienes probaron empíricamente que las empresas que tienen culturas de tipo clan, es decir, aquellas en las que existe consenso y los líderes han adoptado el rol de mentores o figuras paternas, cuando se combinan con culturas tipo adhocrática, caracterizadas entre otras cosas por la flexibilidad, tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas.

Los resultados de esta investigación también muestran que existe una relación del liderazgo y la cultura organizacional sobre el desempeño de las organizaciones. Estos resultados coinciden con los de Dartey-Baah, Amponsah-Tawiah y Sekyere-Abankwa (2011), quienes realizaron una investigación en la que evaluaron la influencia del liderazgo y la cultura organizacional sobre el desempeño. Sus resultados también mostraron que el impacto del liderazgo y de la cultura organizacional eran significativos sobre el desempeño organizacional y por lo tanto, eran factores esenciales para asegurar la existencia de un sector público eficiente.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en el análisis de regresión permiten concluir que los estilos de liderazgo sí influyen en los distintos rasgos de la cultura organizacional de las empresas analizadas. El liderazgo de apoyo influye de manera positiva en seis de los nueve rasgos considerados para la cultura organizacional, mientras que el liderazgo instrumental tiene influencia negativa en ocho de los nueve rasgos analizados. Un liderazgo participativo tiene menor influencia en estos rasgos que los otros dos estilos de liderazgo considerados.

Por otra parte, también se comprobó que los rasgos de la cultura organizacional de una empresa afectan a su eficacia. De manera más precisa, en las empresas analizadas los rasgos de evasión de conflictos, flexibilidad y paternalismo contribuyen a que las empresas sea más eficaces, mientras que la lealtad personal y la postura expectante hacen que disminuya la eficacia. Los otros rasgos de la cultura organizacional también tienen influencia en la eficacia de las empresas analizadas, aunque en menor medida.

Puesto que el liderazgo de apoyo influye positivamente sobre la evasión de conflictos y la flexibilidad, y estos rasgos a su vez tienen una influencia positiva sobre la eficacia; se sugiere que los líderes de esta clase de empresas adopten un estilo de liderazgo de apoyo a fin de incrementar la eficacia de sus compañías. Para esto, los líderes tendrán que buscar la forma de hacer más agradable el trabajo de sus subordinados. También deberán incrementar el bienestar de su grupo de trabajo, al tiempo que dan un trato igualitario a todos sus colaboradores.

En investigaciones futuras se puede analizar de qué manera el tipo de liderazgo determina ciertos rasgos de la cultura organizacional, especialmente aquellos que resultaron relevantes para la eficacia. También se puede investigar por qué algunos rasgos de la cultura organizacional tienen mayor influencia sobre la eficacia que otros. Además, es importante describir los mecanismos mediante los cuales la cultura influye sobre la eficacia de una empresa, a fin de poder proporcionar mejores sugerencias para incrementarla.

Bibliografía

- Bruno, L. y Souza, J. (2009). Organizational Culture, how to measure it. *E-Leader Tallinn*, 1-22.
- Dartey-Baah, K., Amponsah-Tawiah, K. y Sekyere-Abankwa, V. (2011). Leadership and organisational culture: relevance in public sector organisations in Ghana. *Business and Management Review*, 1(4), 59-65.
- Espinosa, M. y Lara, G. (2011). Análisis de la cultura organizacional, el liderazgo y el desempeño en un sistema de universidades de calidad, situadas en un estado con un importante rezago educativo en México. *Gestión de las Personas y de la Tecnología*, 4(11), 6-13.
- Gálvez, E. y 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.
- Giberson, T. R., Resick, C.J., Dickson, M.W., Mitchelson, J.K., Randall, K.R. y Clark, M.A. (2009). Leadership and Organizational culture: linking CEO Characteristics to Cultural Values, *J Bus Psychol*, 24, 123-137.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Howell, J. y Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Koech, P. y Namusonge, G. (2012). The effect of leadership styles on organizational performance at state corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), 1-12.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración*. 8ª. edición, México: McGraw Hill.

- Ogbonna, E. y Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788.
- Rogers, E. y Wright, P. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales* (RCS), XVI(4), 629 – 641.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. Nueva edición revisada. Ed. Jossey Bass.com Wiley.
- Yilzam, C. y Ergun, E. (2008). Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and Balance Hypothesis in an Emerging Economy. *Science Direct, Journal of World Business*, 43, 290-306.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.