

## Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas

Rodríguez, Emilio \*

### Resumen

En esta investigación se pretende descubrir si los estilos de liderazgo tienen o no influencia en la cultura organizativa. Subsecuentemente, se procura dilucidar si la cultura organizativa impacta o no sobre la eficacia. Para este efecto se trabaja en un estudio explicativo, empleando una muestra de 68 altos directivos de pequeñas y medianas empresas chilenas. Los resultados de la investigación muestran que existe una relación entre estilos de liderazgo y cultura organizativa, ya que el estilo de liderazgo explica el 46,2% de la cultura de innovación y un 73,1% de la cultura competitiva. Asimismo, existe una relación entre cultura organizativa y eficacia, ya que en la muestra analizada la eficacia es explicada en un 69,9% por la cultura.

**Palabras clave:** Estilos de liderazgo; cultura organizativa; eficacia; pequeñas y medianas empresas.

### *Leadership Styles, Organizational Culture and Effectiveness: An Empirical Study in Small and Medium Firms*

### Abstract

This study aims to determine whether or not leadership styles influence organizational culture. Subsequently, it seeks to discover whether organizational culture impacts organizational performance, using a sample of 68 top executives from SMEs in Chile. Research results show that a relationship exists between leadership styles and the organizational culture; in this context, leadership style explains 46.2% of the innovative culture and 73.1% of the competitive culture. Likewise, there is also a relationship between organizational culture and effectiveness, since, in the analyzed sample, 69.9% of the effectiveness is explained by culture.

**Key words:** Leadership styles, organizational culture, effectiveness, small and medium enterprises.

\* Ingeniero Comercial - Universidad de Tarapacá; Magíster en Administración mención finanzas - Universidad de Chile; Doctor en Dirección de Empresas - Universidad Complutense de Madrid. Profesor Titular de la Universidad de Tarapacá (Chile). Presidente de la Comisión Nacional de Acreditación de Chile. E-mail: erodrigu@uta.cl.

## **Introducción**

En el artículo se pretende dilucidar si los estilos de liderazgo tienen o no influencia en la cultura organizativa y, subsecuentemente, se procura descubrir si la cultura impacta o no sobre la eficacia en una muestra de pequeñas y medianas empresas. El campo de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo son dos áreas de la economía de empresa y del comportamiento organizativo, que se han vinculado en forma directa e independiente con la eficacia de las organizaciones. En efecto, la relación directa entre estilos de liderazgo y eficacia está ampliamente demostrada en el estado del arte (por ejemplo, Howell y Avolio, 1993; Bycio et al., 1995; Pedraja Rejas et al., 2008a). Asimismo, existe amplia evidencia de la relación directa entre cultura organizacional y eficacia organizativa (por ejemplo, Denison, 1990; Kotter y Heskett, 1992; Denison et al., 2004).

Sin embargo, la literatura sobre cultura organizativa ha sugerido que el estilo de liderazgo desempeña un papel fundamental para crear y mantener determinados tipos de cultura (por ejemplo, Schein, 1992; Ogbonna y Harris, 2000; Steyrera et al. 2008). Ahora bien, la relación entre cultura organizativa y estilos de liderazgo no ha sido suficientemente estudiada, lo que constituye una falencia existente en el estado del arte, ya que salvo escasas excepciones (por ejemplo, Ogbonna y Harris, 2000; Xenikou y Simosi, 2006; Giberson et al., 2009), existen muy pocos estudios que comprueben y demuestren la relación entre estilos de liderazgo, cultura organizacional y, sus posteriores, efectos sobre la eficacia de las organizaciones.

Se requieren, por tanto, estudios empíricos que permitan descubrir cómo determinados estilos de liderazgo impactan sobre los diferentes tipos de cultura, y cómo la cultura puede influir sobre la eficacia de las organizaciones.

En este contexto, y bajo la perspectiva de contribuir al acervo de conocimiento, el objetivo de esta investigación es describir las relaciones que existen entre los estilos de liderazgo, la cultura organizativa y la eficacia en las pequeñas y medianas empresas, PYMES. De este modo, se trabaja con un diseño explicativo, empleando una muestra de 68 organizaciones de un país emergente como lo es Chile.

Ciertamente, este estudio es una contribución al campo de las ciencias sociales, específicamente, a las áreas de la economía de empresa y del comportamiento organizativo, en tanto que la investigación desarrollada permite: 1) descubrir las relaciones entre diferentes estilos de liderazgo, tipos de cultura, y su impacto posterior sobre la eficacia organizativa; 2) proporcionar evidencia empírica en un campo disciplinario de exigencia creciente para las PYMES; 3) generar buenas prácticas para mejorar las posibilidades de éxito en la dirección de las PYMES.

## **1. Marco teórico e hipótesis**

El liderazgo puede ser conceptualizado como la influencia interpersonal ejercida por un líder frente a sus seguidores en una situación determinada, dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos (Chiavenato, 2001).

Por su parte, la cultura organizativa se configura a partir de las creencias, valores y normas que son tanto aceptadas, como compartidas por personas y grupos en una institución. La cultura influye en la interacción de unos miembros con otros al interior de la organización; así como también en la interacción de los miembros con el entorno de la empresa. De esta manera, a partir de la cultura, surgen normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos socialmente aceptables

de los trabajadores en el desarrollo de su labor, así como las bases para el control social entre los miembros de una organización (Hofstede, 1980).

Los estilos de liderazgo y la cultura organizativa son dimensiones relevantes del quehacer organizativo que se influyen mutuamente (Schein, 1992; Bass y Avolio, 1993; Frontiera, 2010).

En este contexto, Smircich (1983), sostiene que la cultura no sólo puede entenderse como una variable predefinida en una organización, sino que la cultura puede ser moldeada, construida y mantenida por las habilidades del líder. Bass (1985) plantea que el liderazgo transaccional tiende a mantener la cultura dominante en una organización, mientras que el estilo de liderazgo transformacional puede impactar sobre el tipo de cultura que se construye en las empresas.

Sin embargo, pocos trabajos revisan la relación entre cultura y liderazgo en la perspectiva de evaluar el impacto de la primera sobre la eficacia de la organización (por ejemplo, Brown, 1992; Hennessey, 1998; Ogbonna y Harris, 2000).

La mirada para evaluar la relación entre estilos de liderazgo y cultura organizativa y su posterior impacto sobre la eficacia de las organizaciones, es esencial para generar buenas prácticas en los estilos de liderazgo y en la administración de la cultura organizativa.

Es posible plantear que existen distintos tipos o estilos de liderazgo, y diferentes perspectivas de clasificación; sin embargo, en los últimos años la teoría de Bass (1990) es la que tiene mayor aceptación en la literatura académica. En efecto, en dicha teoría se distingue tres estilos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el "laissez faire". Esta teoría establece que el líder transformacional guía a sus seguidores, los inspira, esta-

bleciendo desafíos así como una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. Precisamente, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión compartidas. Por su parte, el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan con base en los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Ciertamente, el liderazgo transaccional implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Finalmente, en el estilo "laissez faire" el líder renuncia al control con lo cual permite que sean los subordinados quienes tomen las decisiones.

Por su parte, Deshpande et al. (1993) y Ogbonna y Harris (2000), identifican cuatro tipos de cultura: cultura de innovación; cultura competitiva; cultura burocrática; y cultura comunitaria. La cultura de innovación se caracteriza por cuanto las personas asumen riesgos, así como desafíos nuevos y significativos, existiendo un marcado énfasis en ser los primeros, es decir, los innovadores y emprendedores del sector industrial en el que la empresa opera. Por su parte, la cultura competitiva se caracteriza por un énfasis en el cumplimiento de las tareas y las metas, así como por la realización de acciones que tiendan al logro de metas medibles que generen valor estratégico o económico para la firma. Asimismo, la cultura burocrática enfatiza tanto en políticas como en reglas, caracterizándose por un alto nivel de formalización y estructuración; así como por una focalización en la eficiencia operativa. Finalmente, la cultura comunitaria enfatiza en el compromiso de los miembros de la organización, en la cohesión del grupo, y en la importancia de las personas en la empresa.

Así, el desafío a resolver en el artículo, según lo sugieren recientes investigaciones

(Kee y Kee Wei, 2008; Sarros et al., 2010; Benevene y Cortini, 2010), consiste en dilucidar si los estilos de liderazgo transformacional y transaccional impactan o no, específicamente, sobre la cultura.

Por lo tanto, la primera hipótesis a contrastar en este estudio es: *H-1: Los estilos de liderazgo impactan sobre la cultura organizativa en las pequeñas y medianas empresas.*

Por otro lado, la cultura organizativa es un elemento central en una empresa. Sin embargo, no hay consenso del significado e impacto que la cultura puede generar sobre la eficacia de las instituciones (por ejemplo, Alvesson, 1990; Ogbonna y Harris, 1998a; 1998b). Algunos trabajos han tratado a la cultura como un concepto único (por ejemplo Pettigrew, 1979), sin considerar el conjunto de dimensiones que la configuran. Sin embargo, dicho enfoque hace muy difícil descubrir implicancias normativas para la alta dirección. Otros trabajos han centrado los aspectos políticos y de poder de la cultura (por ejemplo, Riley, 1983; Schein, 1986; Denison, 1996), ignorando la relevancia de una perspectiva integradora.

La perspectiva que subyace en esta investigación es integradora, puesto que considera a la cultura como la configuración de un conjunto de dimensiones con características propias (cultura de innovación, cultura competitiva, cultura burocrática, cultura comunitaria), y en consecuencia, este enfoque permite evaluar el grado de acercamiento que las empresas tienen a cada una de estas dimensiones.

Múltiples investigaciones han propuesto la existencia de una relación entre cultura organizacional y eficacia de las empresas. Algunas de estas investigaciones han sugerido que la cultura organizativa es una fuente de ventaja competitiva (Por ejemplo, Scholz, 1987; Ogbonna, 1993; Gregory et al., 2009)

puesto que generan un saber hacer intangible e inimitable por la competencia (Pralhad y Bettis, 1986; Johnson, 1992; Fawcett et al., 2008). Otras investigaciones académicas (por ejemplo, Denison, 1990; Kotter and Heskett, 1992) y proposiciones de pensadores del campo de la economía y dirección de empresas (por ejemplo, Ouchi, 1981; Peters y Waterman, 1982), han planteado que la cultura organizativa puede impactar sobre la eficacia de las organizaciones. Recientes investigaciones sugieren una relación causal entre cultura organizacional y eficacia (por ejemplo, Tseng, 2010; Ye, 2010; Katou y Budhwar, 2010).

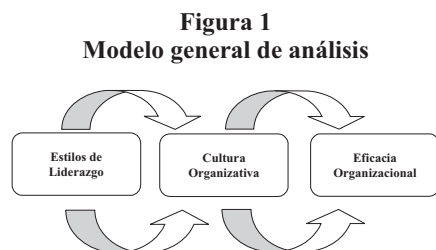
En este contexto, es importante destacar que la eficacia organizativa se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos de una institución (por ejemplo, Hannan y Freeman, 1977; Chiavenato, 2004; Koontz y Wierich, 2004). En muchos trabajos de naturaleza empírica se ha reducido el concepto de eficacia al logro de ciertos indicadores económicos y financieros (por ejemplo, Fredrickson e Iaquinto, 1989; Haleblan y Finkelstein, 1993; Simerly y Li, 2000). Sin embargo, los objetivos de una organización se refieren a múltiples ámbitos; por lo que la eficacia es un constructo multidimensional (Chakravathy, 1986; Rogers y Whright, 1998; Richards et al., 2009).

Por lo tanto, en este estudio se tiene especial preocupación por emplear no sólo indicadores económicos, sino que un prisma más amplio de eficacia organizativa. Bajo esta perspectiva, en la investigación, se genera una medición subjetiva de eficacia, enfatizando en el empleo de variables validadas en investigaciones previas, cuyos resultados han mostrado índices de fiabilidad altos (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2004; Rodríguez-Ponce, 2007; Pedraja Rejas et al., 2009).

Así, la segunda hipótesis a contrastar en este estudio es: *H-2: La cultura organizati-*

va impacta sobre la eficacia en las pequeñas y medianas empresas.

La Figura 1, sintetiza el marco de análisis de la investigación:



Fuente: Elaboración propia (2010).

## 2. Metodología

La investigación demanda la realización de un estudio de tipo explicativo, cuantitativo, según se detalla seguidamente:

**Muestra:** Se seleccionó una muestra de 318 firmas pequeñas y medianas que operan en el norte de Chile. Específicamente se solicita al máximo directivo o a su representante que responda un cuestionario diseñado para el efecto. Se emplea un solo informante clave en cada empresa para, según lo sugiere Malhotra (1993), Dholakia et al., 1993, Slater (1995): evitar dispersión en las respuestas; minimizar dificultades en la administración del cuestionario, obtener una tasa de respuesta más alta y una mayor fiabilidad de las variables. Transcurrido 6 meses desde la aplicación del cuestionario y considerando hasta 3 insistentes (siguiendo lo sugerido por Dillman, 1978; Conant et al., 1990), se obtuvieron 68 respuestas. Estas respuestas corresponden a una tasa del 21,38%, tasa que está en el promedio de respuestas de estudios equivalentes en países emergentes (por ejemplo, Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas, 2009; Pedraja-Rejas y

Rodríguez-Ponce, 2008a; 2008b; Pedraja Rejas et al. 2009).

**Variables y medidas:** Se empleó un conjunto de variables y medidas validadas en investigaciones previas, y se usó la escala de Likert (1-7). Para cada caso se midió la fiabilidad de acuerdo con el cálculo del Alpha de Cronbach. Los índices de fiabilidad se presentan en la Tabla I.

**Métodos:** Las relaciones establecidas en la Figura 1 son verificadas mediante la aplicación de modelos de regresión lineal múltiples, considerando el método de pasos sucesivos, para seleccionar las variables independientes estadísticamente relevantes.

De este modo, para evaluar el impacto de los estilos de liderazgo sobre la cultura organizativa, se emplearon las siguientes ecuaciones de regresión:

- Cultura de innovación =  $A + \beta_1 \text{Liderazgo transformacional} + \beta_2 \text{Liderazgo transaccional} + E_i$  (1)
- Cultura competitiva =  $A + \beta_1 \text{Liderazgo transformacional} + \beta_2 \text{Liderazgo transaccional} + E_i$  (2)
- Cultura burocrática =  $A + \beta_1 \text{Liderazgo transformacional} + \beta_2 \text{Liderazgo transaccional} + E_i$  (3)
- Cultura comunitaria =  $A + \beta_1 \text{Liderazgo transformacional} + \beta_2 \text{Liderazgo transaccional} + E_i$  (4)

Donde, A es la constante del modelo;  $\beta_1$  y  $\beta_2$  es el factor de ponderación de los estilos de liderazgo y  $E_i$ : error residual del modelo.

Para evaluar el impacto de la cultura organizativa sobre la eficacia, se empleó la siguiente ecuación de regresión:

- Eficacia organizativa =  $A + \beta_1 \text{Cultura de innovación} + \beta_2 \text{Cultura competitiva} + \beta_3 \text{Cultura burocrática} + \beta_4 \text{Cultura comunitaria} + E_i$  (5).

**Tabla I**  
**VARIABLES Y MEDIDAS**

<b>VARIABLES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>Basado en</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Estilo de liderazgo transformacional	El líder comparte la misión y la visión con sus seguidores. Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo los objetivos del líder. Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder. Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder. Los seguidores comparten y aceptan con entusiasmo el papel que les corresponde jugar en la organización.	Bass (1990); Bass y Avolio (1993)	0,80
Estilo de liderazgo transaccional	El seguidor comprende y está de acuerdo con el sistema de recompensas en la organización. Los seguidores comprenden y comparten el sistema de poder en la organización. El líder promueve procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo. Los términos de intercambio son determinantes para las relaciones y el desarrollo del trabajo de largo y corto plazo.	Bass (1990); Bass y Avolio (1993)	0,66
Cultura de innovación	Los miembros de la empresa asumen riesgos, frecuentemente, en la perspectiva de generar innovaciones para el mercado. Los miembros de la organización asumen el desafío de la innovación como una tarea permanente e ininterrumpida. La empresa tiene como su foco estratégico la innovación. Los miembros de la organización despliegan esfuerzos significativos y apuestan a ser más innovadores que la competencia.	Deshpande et al. (1993) y Ogbonna y Harris (2000)	0,70
Cultura competitiva	El cumplimiento de las tareas encomendadas es un foco central del accionar de los miembros de la organización. Los miembros de la organización despliegan sus mayores esfuerzos para cumplir las metas asignadas. La creación de valor estratégico y económico da un sentido esencial al quehacer de la empresa. La empresa y sus miembros apuestan a ser exitosos y mejores que la competencia en el mercado.	Deshpande et al. (1993) y Ogbonna y Harris (2000)	0,73
Cultura burocrática	El diseño y la aplicación de políticas y directrices generales son esenciales para el funcionamiento de la empresa. El diseño y aplicación de reglas y normas es una labor esencial de la dirección de la firma. La formalización y estructuración del quehacer de la empresa es una fuente esencial de ventaja competitiva en la firma. La búsqueda de la eficiencia operativa es un objetivo estratégico fundamental de la empresa.	Deshpande et al. (1993) y Ogbonna y Harris (2000)	0,67

**Tabla I**  
**VARIABLES Y MEDIDAS (CONTINUACIÓN)**

VARIABLES	ÍTEMS	Basado en	Alpha de Cronbach
Cultura comunitaria	La lealtad entre los miembros del grupo es una característica que representa a la empresa.	Deshpande et al. (1993); Ogbonna y Harris (2000)	0,66
	Los miembros de la empresa asumen su trabajo con altos niveles de compromiso.		
	La búsqueda de la cohesión entre los miembros del equipo es una tarea fundamental de la dirección.		
	Las personas y su bienestar es una consideración esencial en la estrategia de la empresa.		
Eficacia	La empresa tiene una rentabilidad económica superior al promedio del mercado.	Rogers y Whright, (1998); Rodríguez Ponce (2007)	0,74
	La empresa logra altos niveles de satisfacción para sus clientes o usuarios.		
	La empresa tiene un sólido y destacado posicionamiento en el mercado en que opera.		
	La empresa tiene una sólida solvencia y financiamiento suficiente para llevar a cabo sus proyectos de inversión.		
	La empresa muestra índices de crecimiento superiores al mercado.		

Fuente: Elaboración propia (2010).

Donde, A es la constante del modelo;  $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ , y  $\beta_4$ , es el factor de ponderación de los tipos de cultura organizativa y  $E_i$ : error residual del modelo.

### 3. Hallazgos

Las variables de la investigación tienen promedios diferentes de los ideales o teóricos y una desviación mayor que cero, lo cual demuestra que las respuestas de los altos directivos no sólo fueron consistentes entre sí ( $\alpha$  Cronbach  $\geq 0,60$ , como lo sugieren Peterson, 1994; y Slater, 1995), sino que además tuvieron la suficiente autocrítica para ponderar debidamente sus respuestas. Las estadísticas descriptivas muestran los siguientes resultados (Tabla II).

Al aplicar las ecuaciones de regresión, empleando el método de pasos sucesivos, se

descubre que la eficacia de las pequeñas y medianas empresas que conforman la muestra es explicada básicamente por la cultura de innovación y la cultura competitiva. Tanto la cultura burocrática como la cultura comunitaria son irrelevantes estadísticamente para explicar la eficacia en las empresas analizadas.

A su vez, la cultura de innovación y la cultura competitiva, son explicadas por el estilo de liderazgo transformacional. Sin embargo, el estilo de liderazgo transformacional no impacta de manera significativa sobre la cultura burocrática y la cultura comunitaria. Por su parte, el estilo de liderazgo transaccional no resulta estadísticamente relevante para incidir sobre ningún tipo de cultura.

La Tabla III, sintetiza estos resultados, y los efectos totales de las variables independientes.

**Tabla II**  
**Estadísticos descriptivos**

Variables	Promedio	Desviación Típica
Liderazgo transformacional	4,094	1,165
Liderazgo transaccional	4,221	1,166
Cultura de innovación	4,169	0,830
Cultura competitiva	3,967	0,972
Cultura burocrática	3,989	0,712
Cultura comunitaria	3,805	0,639
Eficacia Organizacional	4,135	1,011

**Tabla III**  
**Resultados de las regresiones, método de pasos sucesivos**

Variable dependiente	Variable independiente	Beta	R2	Significancia de F
Eficacia organizativa	Cultura de innovación	0,244	0,699	0,000
	Cultura competitiva	0,674		
Cultura de innovación	Liderazgo transformacional	0,685	0,462	0,000
Cultura competitiva	Liderazgo transformacional	0,857	0,731	0,000

La Figura 2 muestra los hallazgos de la investigación:



Por lo tanto, en esta investigación, la eficacia organizativa se explica por los efectos directos de la cultura de innovación y la cultura de competitiva, y por los efectos indirectos del estilo de liderazgo transformacional. La siguiente tabla muestra los efectos directos e indirectos de las variables que impactan sobre la eficacia de las pequeñas y medianas empresas analizadas (Tabla IV).

**Tabla IV**  
**Efectos directos e indirectos de la cultura y el liderazgo sobre la eficacia**

Variables independientes	Efecto directo	Efecto indirecto	Efecto total
Cultura de innovación	0,244		0,244
Cultura competitiva	0,674		0,674
Liderazgo transformacional		0,744	0,744

#### 4. Conclusiones

En esta sección se discuten las principales implicancias teóricas y empíricas de la investigación. Del mismo modo, se proponen futuras direcciones para investigaciones y nuevas contribuciones al estado del arte que se pueden desprender de este estudio.



### ***Implicancias teóricas de la investigación***

Una primera conclusión que se deriva de la investigación es que la cultura organizativa, específicamente la cultura de innovación y la cultura competitiva pueden impactar sobre la eficacia de las empresas pequeñas y medianas. Este hallazgo es consistente con el estado del arte que indica que la cultura puede generar una ventaja competitiva (por ejemplo, Scholz, 1987; Ogbonna, 1993) puesto que los diferentes tipos de cultura generan un saber hacer intangible e inimitable por la competencia (por ejemplo, Prahalad y Bettis, 1986; Johnson, 1992).

Una segunda conclusión es que el estilo de liderazgo transformacional impacta significativamente sobre la cultura de innovación y sobre la cultura competitiva. Este es un resultado consistente con el acervo de conocimientos; en efecto, la literatura sobre cultura organizativa ha sugerido que el estilo de liderazgo desempeña un papel fundamental para crear y mantener determinados tipos de cultura (por ejemplo, Schein, 1992; Ogbonna y Harris, 2000; Steyrera et al., 2008). Sin embargo, los resultados de la investigación sugieren que sólo el estilo de liderazgo transformacional es relevante para incidir sobre la cultura organizativa de innovación y competitiva.

Una tercera conclusión es que la variable más relevante que impacta sobre la eficacia, es el estilo de liderazgo transformacional. Ciertamente, desde el punto de vista estadístico, los efectos indirectos del estilo de liderazgo transformacional son mayores que los efectos directos de la cultura de innovación y de la cultura competitiva sobre la eficacia de las pequeñas y medianas empresas.

Los resultados de esta investigación son consistentes con la teoría de los escalafones superiores (Hambrick y Mason, 1984), ya que la eficacia de las organizaciones analizadas está determinada de manera parcial por

el equipo de alta dirección. En este caso concreto, la evidencia de esta investigación muestra que el estilo de liderazgo transformacional es esencial para construir y mantener una cultura que genera ventaja competitiva y eficacia para las empresas.

### ***Implicancias prácticas de la investigación***

Desde el punto de vista práctico, es posible sugerir que para las pequeñas y medianas empresas analizadas, es fundamental crear y sostener una cultura orientada a la innovación. Ello implica que:

- Los miembros de la empresa asuman riesgos, frecuentemente, en la perspectiva de generar innovaciones para el mercado.
- Los miembros de la organización asuman el desafío de la innovación como una tarea permanente e ininterrumpida.
- La empresa focalice su quehacer en la generación de innovaciones para introducir o comercializar en el mercado.
- Los miembros de la organización desplieguen esfuerzos significativos en procura de lograr mayores y mejores innovaciones que la competencia.

También es posible sugerir que para las pequeñas y medianas empresas analizadas, es fundamental crear y sostener una cultura competitiva. Ello implica que:

- Los miembros de la organización orienten sus esfuerzos al desarrollo exitoso de las tareas que les han sido encomendadas.
- Los miembros de la organización desplieguen sus mayores esfuerzos para cumplir las metas asignadas.
- La creación de valor estratégico y económico sea una dirección esencial para el quehacer de la empresa.
- La empresa y sus miembros apuesten a ser exitosos y mejores que la competencia en el mercado.

Finalmente, para lograr desarrollar una cultura de innovación y una cultura competitiva, es imprescindible emplear un estilo de liderazgo transformacional, lo que implica que:

- El líder comparta la misión y la visión con sus seguidores.
- Los seguidores compartan y sigan con entusiasmo los objetivos del líder.
- Los seguidores compartan y sigan con entusiasmo la visión de largo plazo del líder.
- Los seguidores acepten con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder.
- Los seguidores compartan y acepten con entusiasmo el papel que les corresponde jugar en la organización.

#### ***Futuras contribuciones e investigaciones***

A partir de la presente investigación se abren nuevas opciones de contribución al estado del arte. En efecto, es posible investigar los grados de relación e interacción entre distintos tipos de culturas organizativas, para evaluar el impacto conjunto de la cultura sobre la eficacia de las pequeñas y medianas empresas.

De igual manera, resulta esencial analizar cómo otros aspectos del equipo de alta dirección, tales como su diversidad demográfica, su diversidad funcional, su diversidad de conocimientos, y su congruencia de valores impactan sobre la cultura organizativa.

Ampliar la investigación a otros países, o comparar los resultados entre distinto tipo de tamaño de empresas, o entre empresas de países desarrollados y países emergentes es una alternativa de investigación o contribución futura.

Finalmente, sería deseable evaluar cuán consistentes son las conclusiones obtenidas en otros tipos de instituciones, como por ejemplo las organizaciones sin fines de lucro.

## **Bibliografía citada**

- Alvesson, Mats (1990). On the Popularity of Organizational Culture, *Acta Sociológica*, 1: 31–49.
- Bass, Bernard (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 8: 19-31.
- Bass, Bernard; Avolio, Bruce (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, 17(1): 112–17.
- Benevene, Paula; Cortini, Michela (2010). Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs: Leadership, organizational culture and human resource management. *Journal of Intellectual Capital*, 11 (2): 123-139.
- Brown, Andrew (1992). Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development, *Leadership and Organizational Development Journal*. 13(2): 3–6.
- Bycio, Peter; Hackett, Rick; Allen, JS (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*. 80: 468-478.
- Chakravarthy, Balaji (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5): 437–458.
- Chiavenato, Idalberto (2001). **Administración. Proceso Administrativo**. Editorial Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc-Graw Hill.
- Conant, Jeffrey; Mokwa, Michael; Varadarajan, Rajan (1990). Strategic Types, Distinc-

- tive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures Study. **Strategic Management Journal**. 11: 365–83.
- Denison, Daniel (1990). **Corporate Culture and Organisational Effectiveness**. New York: Wiley.
- Denison, Daniel (1996) What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, **Academy of Management Review**, 21(3): 619–54.
- Denison, Daniel; Haaland, Stephanie; Goelzer, Paulo (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World? **Organizational Dynamics**. 33 (1): 98-109.
- Deshpande, Rohit, Farley, John; Webster, Frederick (1993) Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, 57(1): 23–7.
- Dillman, Don (1978). **Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method**. New York: Wiley.
- Dholakia, Ruby; Johnson, J.L.; Della Bitta, Albert; Dholakia, Nikhilesh (1993) Decision-Making Time in Organisational Buying Behaviour: An Investigation of its Antecedents. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 21(4): 281–93.
- Fawcett, Stanley; Brau, James; Rhoads, Gary; Whitlark, David; Fawcett, Amydee (2008). Spirituality and Organizational Culture: Cultivating the ABCs of an Inspiring Workplace. **International Journal of Public Administration**, 31(4): 420-438.
- Fredrickson, James; Iaquinto, Anthony (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. **Academy of Management Journal**, 32(4), 516-542.
- Frontiera, Joe (2010). Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport. **Journal of Leadership and Organizational Studies**. 17: 71-86.
- Giberson, Tomas; Resick, Christian; Dickson, Marcus; Mitchelson, Jacqueline; Randall, Kenneth; Clark, Malissa (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. **Journal of Business and Psychology**. 24 (2): 123-137.
- Gregory, Brian; Harris, Stanley; Armenakis, Achilles; Shook, Christopher (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. **Journal of Business Research**, 62(7): 673-679.
- Haleblian, Jerayr; Finkelstein, Sidney (1993). Top management team size, CEO dominance and firm performance. **Academy of Management Journal**. 36(4): 844-863.
- Hannan, Michael; Freeman, John (1977). The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, 82(5), 929–964.
- Hennessey, J.T. (1998). Reinventing Government: Does Leadership Make the Difference? **Public Administration Review**, 58(6): 522–32.
- Hofstede, Geert (1980). **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills, CA: Sage.
- Howell, Jane; Avolio, Bruce (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.

- Johnson, Gerry (1992). Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action. **Long Range Planning**. 25(1): 28–36.
- Katou, Anastasia; Budhwar, Pawan (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. **European Management Journal**. 28(1): 25-39.
- Ke, Weiling; Kee Wei, Kwok (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. **Decision Support Systems**, 45(2): 208-218.
- Kotter, John; Heskett, James (1992). **Corporate Culture and Performance**. New York: The Free Press.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (2004). **Administración: Una Perspectiva Global**. Editorial McGraw-Hill.
- Krefting, L.A.; Frost, P.J. (1985). Untangling Webs, Sur Waves, and Wildcatting: A Multiple-Metaphor Perspective on Managing Culture'. In P.J. Frost et al. (eds) Organization Culture. Beverly Hills, CA: Sage.
- Malhotra, Naresh (1993). **Marketing Research: An Applied Orientation**. London: Prentice Hall International.
- Ogbonna, Emmanuel (1993). Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality? **Human Resource Management Journal**. 3(2): 42–54.
- Ogbonna, Emmanuel; Harris, Lloyd (1998a). Organizational Culture: It's Not What You Think. **Journal of General Management**. 23(3): 35–48.
- Ogbonna, Emmanuel; Harris, Lloyd (1998b). Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change?, **British Journal of Management**, 9: 273–88, 221–6.
- Ogbonna, Emmanuel; Harris, Lloyd (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **International Journal of Human Resource Management**. 11(4): 766–788.
- Ouchi, William (1981). **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pedraja-Rejas, Liliana; Rodríguez-Ponce, Emilio (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. **Revista Facultad de Ingeniería- Universidad de Tarapacá**, 12(2), 63-73.
- Pedraja-Rejas, Liliana; Rodríguez-Ponce, Emilio (2008a). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. **Interciencia**. 33(1), 8-13.
- Pedraja-Rejas, Liliana; Rodríguez-Ponce, Emilio (2008b). Estilos de liderazgo gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. **Interciencia**, 33(9), 651-657.
- Pedraja Rejas, Liliana; Rodríguez Ponce, Emilio; Rodríguez Ponce, Juan (2009). La influencia de la gestión del conocimiento sobre la eficacia organizacional: Un estudio empírico en instituciones públicas y empresas privadas. *Revista Facultad de Ingeniería*. 47: 218-227.
- Peters, Tom; Waterman, Roberts (1982). **In Search of Excellence**. New York: Random House.
- Peterson, Robert (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha', **Journal of Consumer Research**. 21(2): 381–91.
- Pettigrew, Andrew (1979). On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**. 24: 570–81.

- Prahalad, Coimbatore; Bettis, Richard (1986). The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. **Strategic Management Journal**. 7: 485-501.
- Richards, Pierre; Devinney, Timothy; Yip, George; Johnson, Gerry (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. **Journal of Management**. 35(3): 718-804.
- Riley, Patricia (1983). A Structurationist Account of Political Culture. **Administrative Science Quarterly**. 28: 414-37.
- Rodríguez Ponce, Emilio (2007). Leadership styles, strategic decision making, and performance: An empirical study in small and medium firms. **Interciencia**, 32(8), 522-528.
- Rodríguez Ponce, Emilio; Pedraja Rejas, Liliana (2009). Dirección estratégica en universidades: Un estudio empírico en instituciones de Iberoamérica. **Interciencia**. 34(6):413-418.
- Rogers, Edward; Wright, Patrick (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. **Human Resource Management Review**. 8(3): 311-331.
- Schein, Edgar (1986). What You Need to Know About Your Organizational Culture. **Training and Development Journal**. 40(1): 30-3.
- Schein, Edgar (1992). **Organizational Culture and Leadership**, 2nd edn. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scholz, Christian (1987). Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit. **Long Range Planning**. 25: 3-16.
- Simerly, Roy; Li, Mingfang (2000). Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test environmental dynamism, **Strategic Management Journal**. 21(1): 31-49.
- Smircich, Linda (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**. 28: 339-58.
- Slater, Stanley (1995). Issues in Conducting Marketing Strategy Research. **Journal of Strategic Marketing**, 3(4): 257-70.
- Steyrera, Johannes; Schiffingera, Michael; Langb, Reinhart (2008). Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance? **Scandinavian Journal of Management**. 24(4): 364-374.
- Tseng, Shu-Mei (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance, **Journal of Knowledge Management**, 14 (2): 269 – 284.
- Xenikou, Athena; Simosi, Maria (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance **Journal of Managerial Psychology**. 21(6): 566 – 579.
- Ye, Qian (2010). Does culture matter? The impact of cultural differences on VC-CEO interaction. International. **Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**. 12(1): 70-83.