

ABSTRACT

This article aims to analyze the impact that leadership has on the organizational culture of family businesses in Ecuador. The study is characterized as a quantitative investigation, with a hypothetical deductive type, with a cross-sectional design, of a descriptive-correlational nature. The study sample consisted of 382 family businesses. Data was obtained through a measuring instrument with 35 items on the Likert scale, which was validated with Cronbach's alpha with a value of 0.976 and using the Spearman Rho statistic, the hypotheses could be validated, obtaining the following results: Leadership impacts organizational culture with a Spearman ρ "Rho" correlation of 0.920. Idealized influence impacts organizational culture with a Spearman ρ (Rho) coefficient of 0.870. Inspirational motivation impacts organizational culture with a Spearman ρ (Rho) coefficient of 0.960. Intellectual stimulation impacts organizational culture with a Spearman ρ (Rho) coefficient of 0.958. Individualized consideration impacts the organizational culture of family businesses of Ecuador with a Spearman ρ (Rho) coefficient of 0.847.

Keywords: Family businesses; Organizational culture; Leadership, Leader, Change.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones globales se ven obligadas a permanecer en un nuevo contexto laboral, mismo que demanda un cambio dramático en sus estrategias de liderazgo y talento humano. Teniendo como principal barrera la relación entre el trabajo y la vida personal. En Ecuador, hay una tendencia, en cuanto a la capacidad de liderazgo que requieren los altos directivos de las diferentes empresas, entendiéndose que en este no solo se trata de mantener contentos a los trabajadores, sino de ver resultados óptimos y eficientes en los procesos organizativos (Maldonado, Castro, Franco, 2017).

El liderazgo es uno de los aspectos más preocupante en el ámbito administrativo, ya que al líder se le atribuye el éxito o fracaso de las organizaciones. En Ecuador, las empresas a nivel general son administradas en su mayoría con un estilo de liderazgo autocrático, lo que limita en gran medida la participación de todos los colaboradores en el proceso de toma de decisiones (Pazmiño, Morales, y Gallardo, 2016).

Por otro lado, las empresas familiares latinoamericanas han aceptado la idea de que el estilo de liderazgo es un factor fundamental de la cultura organizacional. No obstante, varias de esas declaraciones representan el reflejo de la propia personalidad de sus líderes, es por eso que solo si logramos entender a estos líderes, podremos tener un mejor acercamiento a la cultura organizacional de sus empresas (Contreras y Barbosa, 2013).

Las empresas familiares generalmente se han manejado de manera empírica, es así que casi siempre quien lidera los procesos es el fundador de la misma, por ello es que una de las primeras crisis que se presentan en este tipo de empresas es la de liderazgo. Por lo que es necesario que,

para lograr crecimiento empresarial, esta deba ser dirigida de manera adecuada, ajustándose a los principios administrativos (Santamaría y Pico, 2015).

Existen varios motivos por lo que las empresas familiares no logran mantenerse en el mercado, entre los que toman especial importancia los siguientes: deficiencia en la gestión administrativa por parte del líder; desmotivación de los colaboradores para trabajar en equipo, lo que no permite trabajar con la misma misión empresarial; recargarse de trabajo queriendo los propietarios que todo esté bajo su control, lo que imposibilita o limita las funciones de los demás colaboradores; falta de un modelo de negocio que permita al líder tener políticas definidas para la toma de decisiones, falta de habilidades gerenciales del líder, lo que no permite tener estabilidad en el mercado.

Ante lo mencionado se puede aseverar que, la cultura organizacional simboliza un patrón ininteligible de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los miembros de una organización que trasciende con el paso del tiempo. Prácticas que además constituyen el ADN cultural por el cual los colaboradores de la empresa se sienten identificados.

Liderazgo

Actualmente el liderazgo es considerado como un proceso en el que, a través de una comunicación efectiva, se tiene influencia sobre otra persona, con la finalidad de motivarla para lograr la consecución de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Chiu, Balkundi y Weinberg, (2017), el manejo del liderazgo es una de las opciones más empleadas para lograr mejores resultados, y lograr una ventaja competitiva, por lo que se considera que juega un rol fundamental como un factor para obtener el éxito organizacional tanto en el ámbito empresarial, como para otros sectores. Por tanto, el liderazgo se ha convertido en una herramienta que permite mejorar la eficacia y el desempeño en cualquier tipo de organización, misma que podría afectar los niveles de compromiso organizacional y la satisfacción laboral del colaborador.

Conceptualmente se cree que el liderazgo va mucho más allá de ser un simple camino hacia el cumplimiento de un objetivo, puesto que el papel de un líder eficaz se centra en influir de forma positiva en los trabajadores, inmiscuyéndose en su accionar, para lograr el máximo desempeño y la excelencia organizacional (Serrano y Portalanza, 2014).

Los estilos de liderazgo

A través de algunos estudios, se han podido determinar varios estilos de liderazgo, es así que, (Bass y Avolio, 1994), mencionan que existen tres estilos de líderes: el transformacional, el transaccional y el laissez-faire.

Los líderes transformacionales son quienes inculcan pasión y compromiso en sus seguidores, consiguiendo que estén motivados y vinculados a la visión empresarial. Este modelo se caracteriza por el ambiente de respeto, en donde se fijan metas desafiantes que los trabajadores quieren alcanzar de forma empoderada. Este estilo de liderazgo tiene cinco elementos: La influencia idealizada, que se caracteriza por querer hacer notar a los líderes como un modelo de referencia, de acuerdo con sus conductas demostradas; la motivación inspiracional que inculcan es sus colaboradores y que crea un clima de armónico y de confianza; y la consideración individualizada, que se refiere a la atención que presta el líder en cuanto a las necesidades individuales de sus trabajadores, teniendo un ambiente de apoyo y empatía. (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2017)

Asimismo, el liderazgo transaccional se enfoca más en las tareas y objetivos y no tanto en las personas, además se centra en el intercambio equitativo entre líderes y seguidores, respondiendo a los intereses propios de ambos. En este estilo encontramos tres elementos: La recompensa contingente, en la que los líderes se centran en definir puntualmente las labores, premiando a quienes cumplen con sus compromisos; la administración por excepción pasiva, en la que el líder actúa solamente cuando se suscita un error, y; la administración por excepción activa, que ocurre en el momento que el líder controla de manera constante el desempeño de sus colaboradores, para de acuerdo a este tomar acciones correctivas, si fuese necesario. (Yahaya y Ebrahim, 2016).

Finalmente está el liderazgo laissez-faire, que se refiere a un estilo no directivo y pasivo. Se tienen líderes indiferentes, por lo que resulta complicado para los colaboradores determinar el nivel de desempeño y de respeto de los líderes mismos, lo que crea un ambiente laboral tenso. Por tanto, este estilo representa la manera menos eficaz de dirigir un grupo de personas, puesto que no existe involucramiento por parte del líder en el desarrollo de sus trabajadores. (Yahaya y Ebrahim, 2016).

Cultura organizacional

De acuerdo con Warrick, (2017), la cultura organizacional se ha vuelto popular tras algunos hallazgos que han demostrado una incidencia directa sobre el desempeño, el comportamiento y la actitud de las personas dentro de una organización. Asimismo, para (Schein, 2004), la cultura organizacional se refiere al patrón de hipótesis elementales que son compartidas con la finalidad de resolver sus problemas de adaptación e integración; lo que en sí concierne a los valores, filosofía, ideologías, creencias, expectativas, actitudes, normas y procesos.

La cultura organizacional cumple funciones muy importantes como la de promover la identidad de sus colaboradores, poder cohesionar los grupos de trabajo, enfatizar la importancia del ser humano, impulsar la disciplina, fomentar la formación de líderes, orientar hacia la gestión de la gerencia, etc. (Tuesta Pinedo, 2016). Asimismo, la cultura organizacional tiene varios elementos fundamentales como: el empoderamiento, trabajo en equipo, adaptabilidad y orientación al cambio, aprendizaje organizativo, misión, visión, valores, objetivos, etc. (Delgado Cruzado y Seminario Ortiz, 2016).

Tipos de cultura organizacional

De acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn (2006), existen cuatro tipos de cultura que se contraponen entre sí, estas son: la cultura de Clan, la adhocrática, la jerarquía y la de mercado.

La cultura de clan se refiere a la forma estructural en una organizacional de tipo familiar, en donde las personas, los objetivos y procesos se basan en la cooperación y la colaboración, asimismo, esta cultura pone énfasis en la flexibilidad, y en los valores más importantes como la pertenencia, confianza y participación de sus colaboradores. En cuanto a la cultura adhocrática, esta trata de establecer la adaptabilidad, flexibilidad y la creatividad, asimismo la incertidumbre y ambigüedad. Por ello las empresas vinculadas a esta cultura buscan constantemente la innovación y se adaptan y responden rápidamente a los desafíos y a los cambios del mercado. Por otro lado, la cultura jerárquica se caracteriza por tener una estructura organizacional muy bien definida, así como también procedimientos estandarizados y un estricto control en sus procesos. Finalmente, la cultura orientada al mercado se centra en realizar transacciones con sujetos externos y no internos, teniendo como consigna hacer las cosas de la manera más rápida (Cameron y Quinn, 2006). Por otro lado, Daud et al (2015) en un estudio realizado sobre el desempeño en Malasia, pudieron identificar que, para lograr mejorarlo es necesario desarrollar una cultura que comparta rasgos de los cuatro tipos de cultura.

Hipótesis General (HG)

HG. El liderazgo impacta en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador.

Hipótesis Específicas (HE)

HE1. La influencia idealizada impacta en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador.

HE2. La motivación inspiracional impacta en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador.

HE3. La estimulación intelectual impacta en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador.

HE4. La consideración individualizada impacta en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador.

METODOLOGÍA

Se pretendió seguir el enfoque cuantitativo, para Hernández, Fernández, y Baptista (2010), menciona que la metodología es el estudio de los métodos que representa el camino a seguir para llegar a la consecución de los objetivos organizacionales.

Tipo de investigación.

Al estar enfocado en los objetivos trazados, se consideró el tipo de investigación básico hipotético deductiva. Según Hernández et.al (2010), es básica de acuerdo a la medida en que se realiza el estudio en su misma naturaleza sin manipular las variables de estudio. Asimismo, es hipotético deductiva, porque de acuerdo con Hernández et. al (2010) determina teorías y las preguntas del problema de investigación, de las que nacen las hipótesis.

Diseño de Investigación

Para el estudio el diseño fue no experimental, que según Vara (2012), es aquel donde no se manipulan las variables. También es transversal, porque se obtiene información en un único momento. Es además descriptivo y correlacional, porque contribuye con información específica de las características de cada variable. (Hernández et.al, 2010). Es correlacional porque, busca responder a los problemas planteados por medio de las asociaciones entre las variables y dimensiones. Vara (2012).

Unidad de análisis (UA)

De acuerdo con la ilustración de la tabla # 1, según datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (2018), el total de empresas familiares en Ecuador es de 58.900.

Tabla 1:

Unidad de análisis en función de la población universo

TIPO DE EMPRESA	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICROEMPRESA	TOTAL
Familiar	2.620	7.803	19.729	28.748	58.900

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (SCVS). (2018)

Muestra elegida

Para Vara (2012), la muestra es un subgrupo de la población, que se escoge por la complejidad de medir a todo el conjunto que forman parte de los elementos de estudio. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula de cálculo muestral, donde: N = Población o universo (58.900), n = Tamaño de la muestra (?), Z = Nivel de confianza (1.96), P = Probabilidad de aceptación (0.5), Q = Probabilidad de rechazo (0.5), e = Margen de error de muestreo (0.05)

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + (N)(e)^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 * (0,5) * (0,5) * (58.900)}{1,96^2 * (0,5) * (0,5) + (58.900) * (0,05)^2}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,25 * 58.900}{3,8416 * 0,25 + 58.900 * 0,0025}$$

$$n = \frac{56,567.56}{148.21} = 382$$

Datos recolectados

Para la recolección de datos, por medio de un cuestionario en “escala de Likert”, que fue estructurado con 35 ítems, se realizaron 382 encuestas; cada pregunta del instrumento de medición tiene un valor asignado en función de la escala normativa, permitiendo medir la importancia de respuesta; siendo 1 poco importante y 5 muy importante.

RESULTADOS

Utilizando el software estadístico IBM-SPSS-25, se valida el instrumento de medición empleado empleando el coeficiente “Alfa de Cronbach”, cuyo resultado fue de 0,976, determina que existe un nivel de confiabilidad y validez muy alto.

Tabla 2:
Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	35

Recurso: Software estadístico - IBM-SPSS-25

Prueba de hipótesis

Se aplicó el software estadístico IBM-SPSS-25, realizándose las validaciones de la hipótesis, utilizando el coeficiente de correlación ρ Rho de Spearman, cuyos resultados están especificados en la tabla # 3.

Tabla 3.

Resultantes de validaciones en prueba de hipótesis

Hipótesis	Variable Independiente	Variable Dependiente	Sig	Rho de Spearman	Resultado
H. General	X. Liderazgo	Y. Cultura Organizacional	,000	,920	Se rechaza Ho
H. Específica 1	X1. Influencia idealizada		,000	,870	Se rechaza Ho
H. Específica 2	X2. Motivación inspiracional		,000	,960	Se rechaza Ho
H. Específica 3	X3. Estimulación intelectual		,000	,958	Se rechaza Ho
H. Específica 4	X4. Consideración individualizada		,000	,847	Se rechaza Ho

** La correlación es significativa en el nivel de 0,01 (bilateral)

Recurso: Software estadístico SPSS-25

Interpretación de resultados

Hipótesis General (X)

H1: El liderazgo impacta en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador.

Análisis de prueba

La hipótesis general (X), de acuerdo al software estadístico IBM-SPSS-25, demuestra una significación bilateral de 0,000 y un coeficiente de correlación p "Rho" de Spearman de 0,920, es decir que existe una buena correlación, en función del baremo empleado.

H. Específica (X1)

H1: La influencia idealizada impacta en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador.

Análisis de prueba

En la hipótesis específica (X1), se alcanza una significación bilateral de 0.000, y un coeficiente p (Rho) Spearman de 0,870, descartando la hipótesis nula (H0), aceptando la alternativa (H1).

H. Específica (X2)

H1: La motivación inspiracional impacta en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador.

Análisis de prueba

En la hipótesis específica (X2), se obtuvo una significación bilateral de 0.000, con un coeficiente p (Rho) Spearman de 0,960, determinando una correlación muy alta, de acuerdo al baremo de medición.

H. Específica (X3)

H1: La estimulación intelectual impacta en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador.

Análisis de prueba

En la hipótesis específica (X3), se despliega una significación bilateral de 0.000, con un coeficiente p (Rho) Spearman de 0,958, suprimiendo la hipótesis nula (H0), validando la alternativa (H1), interpretándose como una "correlación muy alta", verificado el baremo.

H. Específica (X4)

H1: La consideración individualizada impacta en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador.

Análisis de prueba

En cuanto a la hipótesis específica (X4), se determina una significación bilateral de 0.000 y un coeficiente p (Rho) Spearman de 0,847, eliminando la hipótesis nula (H0), aprobando la alternativa (H1), lo que demuestra una buena correlación.

DISCUSIÓN

Varios autores coinciden en sus estudios en que las variables liderazgo y cultura organizacional se relacionan y tienen impacto en la calidad empresarial, ya que pueden incidir en la eficiencia, eficacia y productividad. Por lo que cobra especial importancia poner mucha atención en

cuanto al liderazgo y al manejo de la cultura organizacional, puesto que así se ayudaría a mejorar la gestión de las empresas en general. Entendiendo que, si no se genera un cambio en el liderazgo empresarial, adaptándose a las exigencias actuales del mercado y se sigue manejando la organización de manera empírica, lo más probable es que la empresa se desestabilice y tome malas decisiones ante los problemas externos e internos que se le presenten.

Existe un porcentaje muy alto de empresas familiares en Ecuador, por lo que tienen un rol fundamental en el desempeño económico del país. Por lo que los resultados obtenidos en esta investigación pueden servir para desarrollar posibles políticas públicas especialmente en el mercado de valores, ya que al saber cómo funcionan y el poder de decisión de la familia en ellas, permitirá trazar incentivos y regulaciones de forma concreta en cuanto a sus problemas, estructura y comportamiento.

CONCLUSIONES

1. Esta investigación se realizó con el objetivo de determinar el impacto que tiene el liderazgo en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador, estableciendo primero los problemas que surgen alrededor de las variables y el objeto estudio, y luego revisando las fundamentaciones teóricas que abarcan un tema de imperiosa necesidad.
2. Mediante el software estadístico IBM-SPSS-25, en relación a la hipótesis general, se pudo evidenciar una alta correlación con un p “Rho de Spearman” de 0,920, pudiendo concluir que, mientras más acertado sea el tipo de liderazgo, existirá mayor cultura organizacional en las empresas familiares de Ecuador.
3. Por otro lado, en la primera hipótesis específica, se demuestra una buena correlación con un p “Rho de Spearman” de 0,870, evidenciando que, mientras más influencia idealizada exista en el liderazgo, mayor será la cultura organizacional en las empresas familiares de Ecuador.
4. En la segunda hipótesis específica, se prueba la existencia de una correlación positiva, con p “Rho de Spearman” 0,960, subrayando que, mientras más cuidado se ponga a la estimulación intelectual, mayor será la cultura organizacional en las empresas familiares de Ecuador.
5. En cuanto a la tercera hipótesis específica, representando una buena correlación, con un p “Rho de Spearman” de 0,958, se demuestra que, a mayor estimulación intelectual, mayor será la cultura organizacional en las empresas familiares de Ecuador.
6. Finalmente en la cuarta hipótesis específica, se identifica una correlación positiva significativa, con un “Rho de Spearman” de 0,847, concluyendo que, mientras mejor sea la consideración individualizada, mayor será la cultura organizacional en las empresas familiares de Ecuador.

REFERENCIAS

- Bass, B., Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, California.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Revised Edition*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- Contreras,F., y Barbosa,D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (39), 152-164. Obtenido de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433/886>
- Chiu, C.-Y., Balkundi, P., y Weinberg, F. J. (2017). When Managers become Leaders: The Role of Manager Network Centralities, Social Power, and Followers' Perception of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 28(2), 334-348.
- Daud, Y., Raman, A., Don, Y., Omar-fauzee M. & Hussin, F. (2015). The Type of Culture at a High Performance Schools and Low Performance School in the State of Kedah, *International Education Studies*, 8(2), 21-31
- Delgado Cruzado, M. K., and Seminario Ortiz, H. D. (2016). *Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial: un enfoque correlacional*. Tesis. Universidad Privada del Norte
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2010) *Metodología de la Investigación*. 5ta ed. McGRAW.Hill. México
- Maldonado, J., Castro, F., & Franco , L. (2017). Estudio de la inteligencia y habilidades emprendedoras en líderes políticos y sociales: Casos de éxito en Extremadura. *Rassegna*, 27(2), 57-64.
- Pazmiño Solys, G. A., Morales, M. B., y Gallardo Medina, W. M. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso pymes de la provincia de tungurahua - ecuador. *Revista PUCE*.ISSN 1390-7719. n. 103, 355-369.
- Rodríguez-Ponce, E., y Pedraja-Rejas, L. (2017). Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Orientado al Servicio de los Estudiantes: Evidencia Exploratoria desde Chile, *Interciencia*, ISSN: 0378-1844, 42(10), 633-640
- Santamaría, E., y Pico, F. (2015). Empresas familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113-123.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3ª Ed., John Wiley, Hoboken, USA
- Serrano, B. J., y Portalanza, C. A. (2014). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional, *Suma de negocios*, 5(11), 117-125
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (25 de 03 de 2018). Portal de Información. Recuperado el 25 de 03 de 2018, de Portal de Información: http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Tuesta Pinedo, J. A. (2016). Influencia de la cultura organizacional en la calidad de atención del servicio del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto. Tesis. Tarapoto: Perú, Universidad Nacional De San Martín, Escuela de Posgrado.

- Vara, A. (2012). Siete pasos para una tesis exitosa. Universidad San Martín de Porres. Lima.
- Warrick, D. (2017). What Leaders Need to Know about Organizational Culture, Business Horizons, 60(3), 395-404
- Yahaya, R., y Ebrahim, F. (2016). Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review, The Journal of Management Development, 35(2), 190-216