



Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención de título de Magíster en
Administración de Empresas**

AUTOR(A): Cristina Alejandra Curillo Dávila
Liseth Pamela Freire Rodríguez

TUTOR (A): Carlos Aníbal Manosalvas

La influencia de la cultura organizacional y el liderazgo en los empleados de la Empresa de certificación QCS, en pandemia por COVID 19, en la ciudad de Quito-Ecuador año 2022.

La influencia de la cultura organizacional y el liderazgo en los empleados de la Empresa de certificación QCS, en pandemia por COVID 19, en la ciudad de Quito-Ecuador año 2022.

Por

Cristina Alejandra Curillo Dávila

Lisseth Pamela Freire Rodríguez

Mayo 2022

Aprobado:

PhD Carlos, A, Manosalvas, V, Tutor

Mgtr. Héctor, A, López, P, Presidente del Tribunal

Mgtr. Marco, Yépez, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: PhD Carlos, A, Manosalvas, V 08, Julio, 2022

.

Aceptado y Firmado: Mgtr. Marco, Inicial, Yépez, 08 Julio, 2022

.

08 Julio, 2022

Héctor, A, López, P.

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Cristina Alejandra Curillo Dávila, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **La influencia de la cultura organizacional y el liderazgo en los empleados de la Empresa de certificación QCS, en pandemia por COVID 19, en la ciudad de Quito-Ecuador año 2022** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Cristina Alejandra Curillo Dávila

Correo electrónico: cristinacurillo@gmail.com

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Lisseth Pamela Freire Rodríguez, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **La influencia de la cultura organizacional y el liderazgo en los empleados de la Empresa de certificación QCS, en pandemia por COVID 19, en la ciudad de Quito-Ecuador año 2022** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



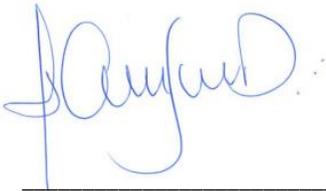
Lisseth Pamela Freire Rodríguez

Correo electrónico: pamelafreirerodriguez@gmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Cristina Alejandra Curillo Dávila en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Titulo del trabajo de investigación **La influencia de la cultura organizacional y el liderazgo en los empleados de la Empresa de certificación QCS, en pandemia por COVID 19, en la ciudad de Quito-Ecuador año 2022** , autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, mayo 2022



Cristina Alejandra Curillo Dávila

Correo electrónico: cristinacurillo@gmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Lisseth Pamela Freire Rodríguez en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Titulo del trabajo de investigación **La influencia de la cultura organizacional y el liderazgo en los empleados de la Empresa de certificación QCS, en pandemia por COVID 19, en la ciudad de Quito-Ecuador año 2022** , autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, mayo 2022



Lisseth Pamela Freire Rodríguez

Correo electrónico: pamelafreirerodriguez@gmail.com

Dedicatoria

Con gratitud en nuestro corazón dedicamos este trabajo a quienes han sido nuestra guía, fortaleza y soporte, Dios, quien con su amor y fidelidad nos ha sostenido hasta el día de hoy. A nuestros padres, quienes con paciencia y amor reflejan el ejemplo de esfuerzo y valentía, también a los hermanos por las palabras de aliento y ánimo en cada momento de la vida. Y a cada persona que nos brindó su apoyo y deseos de éxito que hoy se ve cristalizado en una meta más cumplida.

Cristina y Pamela

Agradecimiento

Queremos agradecer a la planta docente de la maestría en administración de empresas, debido a que han realizado un excelente trabajo, cada aporte constituye una luz en el camino profesional, agradecemos a la institución, y, especialmente al tutor de la investigación.

Cristina y Pamela

Resumen Ejecutivo

En la presente investigación se desarrolla la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo en los empleados de la Empresa de certificación QCS de la ciudad de Quito-Ecuador. La pandemia por COVID 19 marca un contexto social poco común, aún más para un tema poco estudiado en la actualidad, es por ello que resulta interesante indagar la influencia de las variables antes mencionadas, para reconocer los errores o vacíos en la empresa con el fin de mejorar los ámbitos que resulten problemáticos, así como también destacar la eficiencia de la empresa respecto a los empleados. Para esto se realiza una encuesta conformada por 34 preguntas sobre las diferentes ramas que especifican sobre la cultura organizacional y el liderazgo, mismas que son procesadas y analizadas. Los resultados indican que los empleados consideran que la empresa tiene más aspectos positivos frente a los negativos, sin dejar de considerar estos últimos. La empresa tiene que realizar cambios necesarios para mejorar la productividad y competitividad, cabe indicar que se ha realizado un importante aporte teórico y práctico que da paso a futuras investigaciones que profundicen más cada variable aquí señalada.

Abstract

This research develops the influence of organizational culture and leadership in the employees of the QCS certification company in the city of Quito-Ecuador. The covid 19 pandemic marks an unusual social context, even more so for a topic that is little studied at present, which is why it is interesting to investigate the influence of the variables mentioned above, to recognize the errors or gaps in the company in order to improve the areas that are problematic, as well as to highlight the efficiency of the company with respect to employees. For this purpose, a survey was conducted, consisting of 34 questions on the different branches that specify organizational culture and leadership, which were processed and analyzed. The results indicate that the employees consider that the company has more positive aspects than negative ones, without disregarding the latter. The company has to make the necessary changes to improve productivity and competitiveness. It is worth mentioning that an important theoretical and practical contribution has been made, which gives way to future research that will further deepen each variable mentioned here.

Índice

CAPÍTULO I.....	1
Antecedentes del problema	1
El debate de la cultura organizacional.....	1
Enunciado del problema.....	3
Propósito del estudio.....	4
Pregunta de investigación.....	4
Significancia del estudio	4
Naturaleza del estudio	6
Delimitaciones	6
Resumen	7
CAPÍTULO II.....	8
Teorización de la cultura organizacional y estilos de liderazgo pandemia	8
Antecedentes históricos del estudio de la cultura organizacional.....	8
Qué es la Cultura	9
Qué es la Cultura Organizacional.....	10
Los elementos de la cultura organizacional	16
Identidad y Cultura organizacional.....	16
Liderazgo.....	17
Concepto de liderazgo.....	17
Importancia del Liderazgo	18
Estudios sobre el liderazgo	20
Estilos de liderazgo pandemia.....	20
CAPÍTULO III.....	25
Diseño de Investigación	25
Pertinencia del Diseño	26
Preguntas de Investigación.....	26
Población	27
Muestreo.....	27
Recolección de datos	27
Consentimiento informado.....	27
Confidencialidad	27
Localización Geográfica	28

Instrumentos	28
Análisis de Datos	28
Validez y Confiabilidad	29
Resumen	29
CAPÍTULO IV	30
Resultados	30
Análisis de las Dimensiones de la Cultura Organizacional	32
Análisis de las Dimensiones del Liderazgo	33
CAPÍTULO V	35
Conclusiones y Recomendaciones	35
Anexos.....	41
Bibliografía.....	57

Tablas

Tabla 1 Resultados totales de la encuesta	31
Tabla 2 Análisis de las Dimensiones de la Cultura Organizacional	32
Tabla 3 Análisis de las Dimensiones del Liderazgo.....	33
Tabla 4 Correlaciones Liderazgo y Cultura Organizacional.....	34
Tabla 5 Correlación Cultura Organizacional y Liderazgo.....	34

Anexos

Anexos I Encuestas a trabajadores de Empresa QCS	41
Anexos II Consentimiento Informado.....	56

CAPÍTULO I

Antecedentes del problema

Los estudios sobre la cultura organizacional son diversos debido a la cantidad de tipos de empresas que hay, y, por ende, los diferentes servicios a los que se dedican las mismas. En primer lugar, se va a mencionar estudios en Latinoamérica y posteriormente estudios internacionales, finalmente se hace referencia al debate de la cultura organizacional.

El debate de la cultura organizacional

El tema de la cultura organizacional, por lo general presenta como uno de sus principales objetivos el debate sobre la mejor manera de concretar una mayor productividad en las empresas. En este sentido, las propuestas se destinan a introducir un cambio organizado para el fortalecimiento competitivo. Sin embargo, en la actualidad se considera que la cultura organizacional se debe desarrollar a la par con una cultura laboral humanista que aliente la participación y conducta madura de los miembros de las empresas.

Camarena y Hernández creen que la cultura organizacional se concibe como un sistema de creencias y valores que necesariamente se deben sociabilizar, es decir, aceptar en todos los niveles, de modo tal que sean compartidos por los miembros de las corporaciones desde el director hasta los trabajadores, a través de los cuales se toman las decisiones corporativas. De manera evidente, se propone que el rol del director o de la junta directiva sea tomar decisiones pertinentes, mientras que la función de los trabajadores, es la de mejorar las propuestas, ello a través de la práctica de las mismas (Camarena & Hernández, 2004, p.3-4).

Camarena y Hernández, 2004

“La manera de sentir y de reaccionar de las personas frente a las innovaciones que se proponen a través de los proyectos de cultura organizacional juega un rol importante. Con

esta base, es importante abordar la problemática de la noción de cultura y a partir de ésta, exponer cómo se desarrolló un determinado tipo de expresión cultural como lo fue la del ámbito empresarial” (p.4).

Entonces, Cultura es el todo organizado de lo creado por el ser humano, las creaciones que inician en el interior de una comunidad humana, sin embargo, también es cierto que existen diferentes tipos de creaciones que se deben organizar en diferentes conjuntos, por ejemplo “(...) de acuerdo con Bolívar Echeverría fue en el siglo XVIII cuando los intelectuales franceses declaran que la verdadera cultura, consiste en marchar con el desarrollo de la ciencia” (Camarena & Hernández, 2004, p.4).

Por otro lado, existen las diversas prácticas tradicionales de los pueblos humanos, las cuales son diversas y no se pueden comparar unas con otras. Sin embargo, en la actualidad, debido al proyecto expansionista de la burguesía capitalista se ha generado una cultura global o mundial, es decir, se ha forzado una relación de dependencia de unas culturas mayoritarias a otra, la del mal llamado primer mundo, cuyas propuestas culturales se consideran como las únicas viables para concretar una mejor humanidad “La cultura de la civilización occidental, la cual se ha subordinado al pragmatismo económico. Ahora bien, esta es un proceso que a pesar de haber interrelacionado al mundo, también ha motivado la resistencia de numerosos grupos sociales que desean mantener sus costumbres y tradiciones” (Camarena & Hernández, 2004, p.5).

La expansión de la civilización occidental llevada a cabo en el siglo XVI ha provocado la mundialización de las creaciones culturales de Asia en China y África, el pensamiento africano contribuyó a la creación de la filosofía griega. En este sentido, “(...) lo que la civilización occidental ha legado al resto del mundo, no lo ha creado ella, sino que se encuentra hecho por Europa sólo se encuentra en otro estadio de desarrollo” (Camarena & Hernández, 2004, p.6). Sin duda que ha tenido aportes importantes, pero no los hubiese podido realizar sin los aportes de las culturas a las que durante mucho tiempo se denominó como atrasadas.

Es decir, la diferencia está en el distinto grado de desarrollo tecnológico, así la cultura europea, es más bien un constructor resultado de la apropiación de las manifestaciones humanas e inhumanas de otros pueblos ya que también las tendencias de

posesión, riqueza e incluso las torturas, tienen antecedentes en otros países. Por lo cual, es necesario el reconocimiento que ahora se exige por parte de esos mismos pueblos.

Camarena y Hernández creen que la globalización económica del capitalismo está promoviendo una cultura mundial del libre comercio, en el que el capital financiero disfruta de posición privilegiada. Sin embargo, esta forma de cultura ha acarreado un gran problema, citan a Soros quien señala que “(...) el desarrollo de una economía global no ha coincidido con el desarrollo de una sociedad global” (Camarena & Hernández, 2004, p.7).

La cultura organizacional influye en la persona y está a su vez en la cultura porque la persona ya ha sido nutrida por una cultura más grande, es decir, por la cultura en la sociedad, en la familia y en la propia persona a partir de allí la cultura organizacional se va forjando.

Es por ello, que se plantea la interrogante de cómo la cultura organizacional y los estilos de liderazgo influyen en la empresa Quality Certifications Services QCS de la ciudad de Quito en tiempos de pandemia en el Ecuador. Con dicha información se puede entender a cierto sector de la sociedad que se maneja bajo una cultura organizacional y estilos de liderazgo.

Enunciado del problema

El contexto socio económico ha cambiado, y, por tanto, las empresas han cambiado su funcionamiento adoptando nuevas herramientas y adaptándose a las necesidades de sus clientes, cabe tomar en cuenta cómo ha influenciado los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de la Empresa Quality Certifications Services QCS, esto permite obtener un aporte cualitativo que evidencie tanto las ventajas como desventajas de las variables antes mencionadas en tiempos de pandemia por COVID 19, para que así sirva como un material que admita potencializar los efectos positivos y disminuir los negativos, por otro lado, también se utiliza el método cuantitativo el cual ofrece datos específicos del objeto de estudio.

El resultado de esta investigación de tipo cualitativa permitirá entender los cambios que se han dado para que se usen según los intereses de las diferentes empresas del país o

internacionalmente, así como también para futuras investigaciones a partir de los datos aquí presentados.

Propósito del estudio

El propósito es obtener datos cualitativos sobre la influencia de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de la empresa Quality Certifications Services QCS, de lo cual se puede destacar la importancia de mantener un vínculo entre el líder y quienes forman parte de la empresa. También se pretende obtener datos estadísticos producto de la tabulación de datos de la encuesta dirigida a los empleados de la Empresa en cuestión. La cultura moldea y a la vez, quienes la perciben pueden modificarla, estos aspectos sirven para tener solidez en cuanto a los principios y objetivos de forma que se logre una empresa competitiva, capaz de maximizar sus recursos y obtener beneficios importantes.

Pregunta de investigación

¿Cómo influye la cultura organizacional y el estilo de liderazgo transformacional en los empleados de la empresa Quality Certifications Services QCS en la ciudad de Quito en pandemia?

¿Cómo influye la cultura organizacional y el estilo de liderazgo transaccional en los empleados de la empresa Quality Certifications Services QCS en la ciudad de Quito en pandemia?

Significancia del estudio

Las culturas generan compromiso con los valores corporativos o la filosofía de la gestión, lo que implica que los empleados trabajen por algo en lo que creen. Por lo tanto, el estudio ofrece una perspectiva específica en un objeto de estudio, en este caso, cómo los estilos de liderazgo influyen en la cultura organizacional, y, por ende, en los influye en los empleados de la empresa QCS. En el que se puede destacar de qué manera sirven las culturas como un sistema de control en la organización, debido a que de ellas se derivan los procesos, reglas y formas que generan los patrones de comportamiento. Por otro lado,

se puede entender si la cultura organizacional genera una mayor productividad y rentabilidad.

El estudio puede contribuir con información para empresas que requiere tener una referencia de cómo funciona la cultura organizacional y que efectos tiene. Cabe señalar que, las corporaciones con buena administración en el mundo tienen culturas que son generalmente más responsables ello se puede observar en “(...) su capacidad de crear, implementar y mantener sus posiciones de liderazgo mundial” (Guerrero & Silva, 2017, p.1).

El estudio permite destacar en qué medida la cultura organizacional se expresa en el comportamiento de los empleados, según varios estudios “La cultura organizacional tiene un poderoso efecto en el desempeño y eficacia a largo plazo de las organizaciones” (Guerrero & Silva, 2017, p.1).

Sin duda, la productividad y competitividad de una empresa depende de la cultura organizacional, por ello la importancia de esta ya que mejora el desempeño.

El estudio también pretende destacar la importancia del liderazgo, pues este juega un importante rol debido a que en momentos de complejidad es de suma importancia, aún más en una era donde la tecnología tiene una alta relevancia y alcance, tener buenos resultados implica directivos capaces de moverse entre los liderazgos de la actualidad “(...) los directivos que trabajen en este sector deben ser hábiles en cuanto a la diversificación de las funciones, preferencias, formatos y cambios basados en modelos de innovación requeridos por los usuarios de estos servicios en el mundo contemporáneo” (Preciado & Monsalve, 2008, p.1).

Es decir, los líderes de los diferentes sectores deben tener aptitudes, actitudes y cualidades que les permitan establecer relaciones interpersonales como el respeto mutuo y la cordialidad, actos que facilitan el trabajo, la participación y el apoyo de los integrantes de la empresa “Defender principios y valores y capacidad para gestionar cambios en las formas de trabajo, promover la convergencia mediática y una transformación del papel y del alcance que tienen las empresas informativas” (Preciado & Monsalve, 2008, p.1).

Naturaleza del estudio

La investigación es de tipo cualitativa también tiene un alcance exploratorio debido a que es un tema poco estudiado en tiempos de pandemia y finalmente, es de tipo transversal porque se realiza en un tiempo determinado para lo cual se realiza una encuesta.

Limitaciones

Las limitaciones que se pueden resaltar son: la información obtenida a través de las encuestas realizadas a los empleados representa una población específica, en ella se obtiene la perspectiva de los empleados lo cual hace que los resultados sean sumamente específicos sin dejar de ofrecer un panorama pertinente para el estudio, por otro lado, al ser un estudio transversal no se podrá evidenciar causalidad entre las variables liderazgo y cultura organizacional.

Delimitaciones

El estudio se desarrolla en la empresa Quality Certifications Services QCS de la ciudad de Quito en tiempos de pandemia en el Ecuador los resultados de esta permiten reconocer los aciertos, errores y mejoras de la cultura organizacional en la empresa y cómo está se nutre de sus integrantes, así como ellos de la misma, por otro lado, el rol importante que juega el líder.

Las encuestas serán aplicadas a empleados la empresa antes mencionada, en primer lugar, se hizo una solicitud de permiso dirigido a la gerente de esta, una vez aprobado se envió las encuestas vía correo electrónico y se dio una charla explicativa a los empleados para que se familiaricen con la encuesta.

El alcance que se logra con dicha investigación es de tipo local ya que la diversidad de comercio y cultura en el país no permite transpolar el estudio a sectores con actividades económicas totalmente opuestas o incluso a la territorialidad de este, es decir, las diferentes regiones del país manejan sus formas laborales de diferente manera respecto a los modismos. También se puede decir que la temporalidad es limitada ya que el estudio conlleva lo estudiado hasta la fecha de su análisis y las acciones que se tomen en pandemia,

ya que está continua, pueden cambiar nuevamente las formas laborales y, por ende, la cultura organizacional y los estilos de liderazgo.

Resumen

En la presente investigación se hace referencia a la cultura organizacional y el liderazgo en las empresas en tiempos de pandemia. Es por ello que se empieza por hacer referencia a los orígenes de la cultura y cómo esta se vuelve específica en cuanto al uso de esta en las organizaciones también se incorpora el tema del liderazgo y su rol en la empresa.

La cultura, sin duda, es un concepto esencial en la vida de las organizaciones pues forma parte del desarrollo de las actividades diarias de las empresas, y del modo de comportarse y de trabajar de los empleados “(...) la cultura es un factor crítico que lleva a una empresa a ser innovadora o a estancarse, según los aspectos culturales de una organización y que propician ambientes favorables o por el contrario obstáculos en relación con los cambios que se quieran realizar para afrontar nuevos retos, mercados, clientes, productos y procesos innovadores” (López, 2018, p.1).

También se mencionan los tipos de liderazgo y la importancia que se le otorga al mismo, primero hay que mencionar que las empresas llegan a ser gracias a sus trabajadores y por ello hay que darle relevancia no solo a la capacidad laboral de un trabajador sino a la motivación porque la falta de esta, en consecuencia, desencadena una falta de resultados y, por ende, ello afecta al rendimiento de la empresa como proveedor de productos y servicios. El liderazgo es de vital importancia en las empresas porque “(...) influye en la resolución de conflictos laborales, el estrés, el compromiso, la motivación, la comunicación y los resultados organizativos” (Jiménez & Villanueva, 2018, p.194), es decir, depende en gran parte del líder el hecho de que se produzcan situaciones que puedan influir en los diferentes aspectos de la empresa, por tanto, el líder con el estilo de liderazgo que utilice es fundamental en cualquier empresa.

CAPÍTULO II

Teorización de la cultura organizacional y estilos de liderazgo pandemia

En el presente capítulo se hará un recorrido teórico de los principales conceptos que componen el estudio, de partida se hará referencia a lo que significa la cultura organizacional, así como sus orígenes y actualidad para entender su rol en una empresa, posteriormente se indica los estilos de liderazgo en tiempos de pandemia.

Antecedentes históricos del estudio de la cultura organizacional

Los antecedentes del estudio de la cultura organizacional deben ser ubicados en los orígenes de las Ciencias Sociales cabe destacar que en las diferentes ramas de la Ciencias Sociales se ha realizado estudios relevantes que incluyen a la cultura misma que ha estado presente como un resultado de las relaciones interpersonales. Una de las ramas que se enfoca como tal en la cultura organizacional es la Economía a partir de la cual se ha realizado análisis económicos que ven en la cultura organizacional una herramienta que puede ser usada para incrementar las ganancias.

Los autores Ouchi (1982) y Peters y Waterman (1984) buscaron en las explicaciones culturales el éxito financiero, para ellos la excelencia es en gran medida el resultado financiero sólido y, por ende, de alto rendimiento. En el siglo XX emerge la ciencia administrativa y con ella le interese por otorgar un amplio espacio para el estudio de la cultura organizacional dándole profundidad a las investigaciones desde el punto de vista epistemológico, holístico y sistémico, para presentar propuestas que permitan trascender y complementar lo teórico con lo práctico de tal manera que se logre manejar una relación con otras ramas de las Ciencias Sociales.

Pérez, 2009

El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la Escuela de Administración de las Relaciones Humanas y a partir de los

experimentos desarrollados por Elton Mayo, se empieza a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. (Pérez, 2009, p.58).

Un aporte interesante de Elton Mayo es que en su estudio en 1972 sobre los factores que inciden en el desempeño del trabajador determinó que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización (Pérez, 2009, p.58).

Qué es la Cultura

Es importante reconocer el concepto de Cultura para conectar las ideas con lo anteriormente mencionado, ello permite que se mantenga una base sólida que admita entender cómo la cultura se vincula con las empresas, entonces la cultura es “(...) un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización” (Graff, 2007, p.1). En términos generales la cultura son todas aquellas acciones que definen y caracterizan a un grupo social, más allá de eso cabe mencionar posturas que permiten especificar el concepto de cultura. Graff señala las perspectivas de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein quienes creen que la cultura es un componente activo y movilizador, es decir, “(...) puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte la sociedad” (Graff, 2007, p.1).

En ese sentido la cultura está en la sociedad y en sus diversos grupos, es por ello que también puede estar en las empresas ocupando un rol importante en la organización de la misma, para ello “(...) hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema” (Graff, 2007, p.1). Es necesario realizar dicha aclaración ya que para Graff “(...) la cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones” (Graff, 2007, p.1), entonces se puede entender que cada detalles implícito o explícito conforma y diferencia a una cultura organizacional de otra.

Qué es la Cultura Organizacional

Hasta el momento se ha señalado varios autores que han escrito sobre el tema, como tal los escritos formales que abordan el tema de la Cultura Organizacional iniciaron gracias a Pettigrew en 1979 porque introdujo el concepto antropológico de “cultura” al campo organizacional y señaló la manera de utilizar, para el análisis de las organizaciones, algunos conceptos relacionados como “simbolismo”, “mito” y “ritual”. (Aguilar, 2009, p.69-70). La dimensión teórica de la cultura organizacional se ve en el 2004 con los estudios de Jean Lee y Kelvin Yu.

Por otro lado, en la línea de Graff el concepto de Cultura se inmiscuye en la organización y se personaliza en ella “La cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido” (Graff, 2007, p.2), es así que las acciones que son parte cultura en la organización se vuelven compartidas y por tanto, implica que han sido reconocidas y aceptadas que deben mantenerse por un lado para entender la lógica del grupo y por otro lado, para ser parte del grupo, sin embargo, “Que las pautas sean compartidas no implica que sean producto del consenso; nunca son totalmente aceptadas o rechazadas y se van forjando en el entramado de las relaciones cotidianas” (Graff, 2007, p.2).

En ese sentido Rodríguez comparte con Graff el hecho de que la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial. La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social.

La organización no puede ser sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de

análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa. El nacimiento de este novedoso enfoque se ha convertido en un fresco método de investigación en el campo de la comunicación en organizaciones. Así mismo, ha devenido intento de desarrollo de un marco interpretativo para que los miembros puedan dar significación a las actividades organizativas.

Las tendencias teóricas más fuertes respecto a la cultura organizacional eran dos escuelas de pensamiento por un lado “(...) la que concibe la cultura como elemento esencial en la vida organizacional: una variable influyente en el comportamiento empresarial, del mismo modo que podría influir el clima, los conflictos o el liderazgo(algo que se tiene)” (Rodríguez, 2004, p.1) y “(...) la que la identifica como esencia organizativa (metáfora básica): conformadora de sentido, con la posibilidad de ofrecer una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse” (Rodríguez, 2004, p.1). La cultura promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización, es decir, algo que se logra ser.

Entonces, el autor quiere decir que la organización se percibe como construcción simbólica materializada comunicativamente, proceso mediante el cual se conforman, transmiten y desarrollan los significados. Por lo que la empresa constituiría un sistema cultural, una construcción social constituida simbólicamente y mantenida por la interacción social de sus miembros, es así que la cultura sería la esencia de la organización. Por el contrario, otros autores la conciben como “(,) un sistema compuesto de subsistemas en continua interacción, y a la cultura, como una variable interna más de la organización, producida por ella” (Rodríguez, 2004, p.1).

Para Rodríguez las dos escuelas no convergen necesariamente, sino que termina complementándose al ser un sistema de significados que son compartidos la estructura organizacional o personas, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan dejando normas de comportamiento. El sistema comunicativo interviene para ser el mediador en el intercambio de patrones de conducta similares que comparten lógicas simbólicas a través de un sentido de pertenencia referido a la cultura organizacional.

La cultura organizacional empezó su desarrollo en la Antropología, Filosofía y Sociología, y en otras áreas en especial las relacionadas a las organizaciones sociales,

mediante estudios sobre el comportamiento del hombre en estas. Las tendencias clásicas fueron superadas y se necesitó contar con un marco teórico – conceptual del tema, es decir, una teoría de la cultura organizativa que explicara el desarrollo y uso de elementos como los símbolos, valores y climas, entre otros. Los pioneros sobre investigaciones interpretativas sobre el tema ha sido Kurt Lewin, Makárenko, Goffman y Garfinkel, entre otros.

El concepto como tal se le puede atribuir a Elton Mayo y sus colaboradores pues hicieron hincapié en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización y sus repercusiones en el funcionamiento organizacional. La cultura se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación externa e integración interna durante su gestación y florecimiento, una de sus tareas es solucionarlos en pro de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización. Para entender dicho proceso se debe tomar la postura psicológica pues se parte de la noción de que toda organización comienza siendo un pequeño grupo y en su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños grupos que se gestan en ella.

Para entender de mejor manera a que se refieren los investigadores se puede decir que “Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar” (Rodríguez, 2004, p.2). El grupo, conformado por dos personas o más ya tienen una historia de vida que ya ha interactuado con otras de su mismo grupo y se ha creado un sentimiento de unidad, por lo que existen normas y metas comunes.

El grupo tiene propiedades como: Interacción. Necesariamente tiene que haber relaciones recíprocas durante cierto tiempo. - Cohesión. Se desarrolla un sentimiento de pertenencia al grupo que refuerza los lazos de camaradería y distinguen a los miembros de aquellos que no lo son. - Motivos y metas comunes. Las presunciones iniciales se implantan gradual y firmemente en la misión, metas, estructuras y métodos de trabajo del grupo. - Normas de conducta. Regulada por reglas que son comunes a todos los miembros. - Estructura. Jerarquía de responsabilidades que hace que unos asuman funciones de

dirección y el resto se subordine. Edgar H. Schein en su libro relativo al liderazgo y la cultura empresarial, mantiene el elemento grupo como determinante y piedra clave en la evolución de la cultura en una organización: "Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa (Rodríguez, 2004, p.2).

Retomando a Graff, el autor recalca que lo cultural es constante y compartido sin embargo, no quiere decir que sea productivo solamente de consensos por el contrario es el resultado de una serie de antagonismo que han sido aceptados pero que se han forjado en constantes tensiones "Por tratarse de un proceso que recrea una configuración particular de elementos, el equilibrio de este sistema está en permanente tensión, la cual puede ser útil de visualizar en una fase diagnóstica" (Graff, 2007, p.3).

Graff indica que el hecho de sustentar que en la cultura organizacional hay una relativa estabilidad y que aporta cierta regularidad a la organización no implica decir que es algo estanco o estático por el contrario hay cierto movimiento.

Graff, 2007

El movimiento característico de los componentes culturales es, por lo tanto, resultante de la síntesis de antagonismos. En todo sistema cultural coexisten culturas locales o sectoriales y para que dicha coexistencia sea posible no deben entrar en contradicción con la identidad propia de la organización. Es posible reconocer distintas categorías de sistemas culturales. (Graff, 2007, p.3)

Mientras que Dandridge y otros (1980), expusieron cómo el estudio de esos mitos y símbolos ayudan a revelar la "estructura profunda" de la organización. Otros investigadores reconocidos en la materia incluyen a Wallach en 1983, Schein en 1985, Siehl y Martin en 1988 y Denison y Mishra en 1995 han aportado varias definiciones para el concepto de "cultura organizacional", lo han asociado a un sistema de creencias compartidas que los miembros de una organización van construyendo a partir de su experiencia como grupo. Si bien la cultura organizacional tiene una permanencia en el

tiempo, ésta es relativa, ya que el individuo no sólo la aprende, internaliza y reafirma en su conducta, sino que además puede transformarla.

Ello demanda una capacidad de innovación y adaptación en los individuos involucrados frente a nuevas formas de convivencia y distintos modelos de organización. La Teoría de la Organización de corte clásico aporta algunas aproximaciones al concepto de organización, como una coalición de entidades que parecen implicar la existencia de múltiples grupos culturales en competencia (Douglas y Donald Bolon, 1994). Dentro de esta corriente, algunos autores han descrito a las organizaciones como entidades políticas en las que diversos grupos intentan atraer la atención de la organización, hacia sus propios intereses u objetivos particulares.

En 1958 March y Simón sugirieron la existencia de conflictos intergrupales en las organizaciones, como resultado de diferencias en sus objetivos o diferencias en sus percepciones de la realidad (Aguilar, 2009, p.71). Sin embargo, con lo anteriormente visto esto es algo que normalmente sucede en cada grupo y le permite tomar sus propias normas, es decir, las diferencias que convergen y estructuran a la organización la hacen propia y diferente de las demás, pero siempre hay algo que comparten como un sueño en común y las vuelve competitivas.

Pennings y Goodman en 1979 describieron a las organizaciones de la siguiente manera: “Las organizaciones son además vistas como el conjunto de los intereses de grupos internos, o de los elementos constituyentes, que se traducen en demandas para la organización”. Mientras que Tushman en 1977 describe perfectamente la posición que sostiene este trabajo al respecto y apoya los planteamientos de los autores mencionados anteriormente, cuando apunta lo siguiente: Para entender el comportamiento organizacional, las unidades de análisis deben ser las subunidades básicas que componen la organización.

El comportamiento organizacional puede ser visto como el resultado de la interacción de las subunidades al interior de una organización. Siguiendo este razonamiento, pareciera que la cultura organizacional debiera conceptualizarse como un fenómeno altamente diferenciado; sin embargo, este enfoque ha sido ignorado por la gran mayoría de los investigadores del tema. No obstante, podemos mencionar algunas

excepciones: Van Maanen y Barley (1985) han enfocado a las subculturas y su formación al interior de las organizaciones, definiéndolas de la siguiente manera: (Aguilar, 2009, p.70).

Los autores sostienen que existen múltiples culturas al interior de las organizaciones, cada una con su propia agenda y perspectiva. Algunos han hecho alusión a la cultura de grupo, aunque con diversos significados, como consecuencia de esto, otros como Douglas y Donald Bolon en 1994 percibieron la necesidad de acuñar un nuevo término, de manera que el concepto pueda ser clarificado y especificado. Para ellos, los términos “subcultura” o “micro cultura” tampoco parecen captar adecuadamente el concepto de cultura de grupo, pues argumentan que una subcultura implica una derivación de la cultura organizacional a la que, consecuentemente, se le asigna una importancia secundaria.

La secuencia causal ocurre, especialmente en las primeras etapas del ciclo de vida de una organización o en organizaciones muy pequeñas, esto sugiere que la cultura de una organización con frecuencia es derivada de la interacción de esas llamadas “subculturas”. Fine en 1979 las llama idioculturas, las llama así por su origen etimológico idio proviene de la raíz griega idios que indica pertenencia, y se refiere a ellas como un “sistema de conocimientos, creencias, comportamientos y costumbres compartidas por los miembros de un grupo interactivo, al que sus miembros pueden hacer referencia y emplearlo como la base de su interacción” (Aguilar, 2009, p.71).

A esta definición tal vez debieran incorporarse los valores y supuestos básicos compartidos, que actúan como referentes del grupo. Puede decirse que la línea de investigación que enfoca a los grupos o subunidades como portadores o posibles creadores de cultura es aún muy limitada. Al observar la cultura como un atributo unitario, se han descartado otras posibilidades conceptuales. Esto no implica que la conceptualización monolítica e integradora de la cultura organizacional sea errónea, pero desde un punto de vista particular, presenta una versión limitada de sus dinámicas y atributos esenciales.

Para el autor la cultura organizacional es un fenómeno que debe mostrar sus diversos componentes para ser entendida, esto implica remover los paradigmas y tomar en

cuenta los procesos interactivos propios de los grupos que conforman la organización (Aguilar, 2009, p.71).

Los elementos de la cultura organizacional

En cuanto a los elementos de la cultura organizacional, los mismos están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias. En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la autoorganización. (Graff, 2007, p.4).

En el dominio de las capacidades están presentes también los elementos de los otros dominios propios (de las relaciones, de los propósitos, entre otros) del funcionamiento de la organización. Lejos de ser un elemento frágil dentro de la organización (por aquello del movimiento y la síntesis de antagonismos), la cultura se constituye en uno de los elementos más difíciles de modificar, ya que se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye. Estos, a su vez, se apoyan en instituciones básicas del medio social y en las ideologías y valores que legitiman los mecanismos de poder.

Identidad y Cultura organizacional

Los rasgos de identidad, en tanto elementos conocidos y compartidos por los miembros de una organización, están comprendidos dentro del concepto de cultura. Ambos conceptos mantienen una relación recursiva, se forman por un mismo proceso conjunto. De todas maneras, el observador externo debe ubicarlos en distintos dominios a los efectos de la descripción y análisis. Entre ambos conceptos existen diferencias (Graff, 2007, p.6).

Para Graff la condición de existencia, la identidad es autosuficiente, la identidad no es resultado del intercambio con el entorno. A diferencia de la identidad, la cultura es

observable y por lo tanto aprendible, la cultura se actualiza e incrementa con nuevos conocimientos, la identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo, la cultura puede ser entendida o imitada, la identidad existe más allá de que sea comprendida, la cultura se ubica en el dominio de las capacidades, la identidad es un metaconcepto del enfoque de la autoorganización (Graff, 2007, p.7).

Liderazgo

Concepto de liderazgo

El significado de liderazgo ha sido modificado según los cambios que se han desarrollado a lo largo de los años. La figura que representa el líder salta a la vista por su poder e influencia hacia otras personas. Este concepto ha generado gran cantidad de debates dentro de la literatura científica y han sido muchos los autores que han analizado dicho concepto. Durante la época de las dos guerras mundiales hubo una frase que tuvo cierta trascendencia, la cual consideraba que el liderazgo dependía básicamente de rasgos personales como la inteligencia, iniciativa, pasión o el valor. Según este punto de vista, quien gozaba de estos rasgos personales tenía grandes capacidades de ser un buen líder, aunque, se llegó a constatar que esto era incoherente, por lo que se reformuló de nuevo apareciendo diferentes definiciones sobre el liderazgo (Jiménez & Villanueva, 2018, p.185).

Par Jiménez y Villanueva el liderazgo se caracteriza por su capacidad de influir en un grupo para alcanzar una visión o conjunto de metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, como la que puede proporcionar un cargo directivo en una organización mientras que otra definición sobre el liderazgo recoge que es un proceso altamente interactivo y compartido que implica el establecimiento de una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a su vez a las personas y motivándolas.

En realidad, muchas de las teorías que intentan explicar el liderazgo, como pueden ser la teoría X y la teoría Y, la teoría de la parrilla gerencial y la teoría de los rasgos, entre

otras. Sin embargo, en este trabajo se hace énfasis en los estilos de liderazgos a los que se hace referencia en la literatura y su influencia sobre diferentes variables organizativas (Jiménez & Villanueva, 2018, p.185).

Los autores antes mencionados indican que hay estilos de liderazgo en un principio, el estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de motivos de diversa índole. A raíz de esto y en base a su experiencia, el líder adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos acontecidos. Por tanto, muchos autores han indagado sobre el concepto del estilo de liderazgo que debe asumir un directivo desde diferentes perspectivas. Según Chiavenato en 1999, el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Jiménez & Villanueva, 2018, p.185).

Sin embargo, cabe destacar que Ayaub (2011) afirmó que los estilos de liderazgo son desarrollados por los actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces puede influenciar en los miembros de la organización. Asimismo, los estilos de liderazgo dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana (Stoner, 1996). Existe una extensa variedad de estilos de liderazgo que influyen en la forma de ejercer del líder en la organización. Cada uno de ellos aporta en las organizaciones ciertas limitaciones o facultades que dependerán de las características particulares de cada uno de ellos. Encontramos diferentes clasificaciones sobre

Importancia del Liderazgo

En las organizaciones el manejo de las empresas y de sus grupos de trabajo a lo largo de la historia han sido escenarios analizados, a fin de plantear modelos de dirección que permitan la competitividad, calidad de servicios y sustentabilidad de las organizaciones, en este sentido para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo dependen del liderazgo.

Por este motivo, la importancia del liderazgo radica en su gestión; sus prácticas y procedimientos definen las respuestas acertadas y significativas que elevan el valor corporativo, el controlar resultados, resolver problemas y el enfrentar el cambio y complejidad por los niveles de competitividad define a esta práctica como una acción fundamental para el desarrollo y permanencia de las organizaciones.

Las ventajas del liderazgo una persona quizá sea un dirigente eficaz buen planificador y administrador, pero carente de las habilidades de líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la revolución, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar el potencial de sus equipos de trabajo (Cuesta, 2020, p.34).

El liderazgo debe ser entendido como la fuerza motora que genera valor agregado para una acertada gestión, sus ventajas se visualizan cuando una organización contempla al liderazgo como el factor capaz de generar estrategias, construir cultura corporativa, definir objetivos, generar conductas y canalizar competencias de alto desempeño, convertir a la organización con una unidad con capacidad de aprendizaje continuo, es así que Peter Senge popularizó el término organizaciones que aprenden describiendo a aquellas organizaciones como aquellos lugares en los que las personas continuamente expanden su capacidad de crear los resultados que verdaderamente desean y visualizan, donde se fomentan nuevos y expansivos modelos de pensamientos y estrategias donde las aspiraciones colectivas pueden manifestarse libremente, y donde las personas están continuamente aprendiendo a aprender junto a los demás (Cuesta, 2020, p.34).

El correcto liderazgo es aquel que se adelanta al futuro, que tiene la capacidad de administrar varias habilidades y competencias para plasmar su camino y estrategia, sea un liderazgo formal o informal, lo que se hace o deja de hacer es determinante en la vida diaria de una organización sea en términos de rentabilidad y competitividad las decisiones de sus líderes representaran a corto o largo plazo la estabilidad de la organización.

Cuesta, 2020

“Existen un sin número de teorías sobre estilos de dirección o liderazgo, al fin se considera que quien es un líder crea su propio estilo sumando a su perfil varias

características que se ajusten al entorno, espacio y tiempo en el que debe plantear una estrategia de negocio o resolver un conflicto, así como cuando debe reinventar su cadena de valor y generar un plus diferenciador o buscar nuevos nichos de mercado para hacer frente a una crisis” (p.135).

El liderazgo en su expresión más amplia debería ser explotado como ventaja competitiva mediante el cual se pueda posicionar a las organizaciones con una estrategia clara y planificada que permita la completa armonía entre redito económico, competitividad y sustentabilidad empresarial.

Estudios sobre el liderazgo

El estudio del liderazgo cercano que se desarrolla entre un líder o directivo público y su seguidor o subordinado en la administración pública es un campo escasamente explorado dentro de la Ciencia Política, ya que generalmente la investigación se ha centrado, por su componente normativo, en el liderazgo político.

Los ciudadanos esperan del gobierno un alto nivel de desempeño y, en tiempos de crisis, la expectativa se eleva. Es por ello que esta investigación cuantitativa se diseñó para identificar, utilizando el modelo de liderazgo de alcance pleno, cuáles son los estilos de liderazgo que ejercen los funcionarios federales en la administración pública centralizada de México, cuál de estos estilos incrementa en mayor medida el desempeño de los funcionarios esfuerzo extra y eficacia, y cómo impacta la crisis que el seguidor percibe, en la cantidad de carisma que está dispuesto a atribuir a su líder.

La evolución de los enfoques de liderazgo aun cuando el interés principal de este trabajo es en el modelo de liderazgo de alcance pleno y en la teoría de la atribución del liderazgo carismático para comprender mejor sus elementos, explicaciones y relaciones esperadas con los indicadores de desempeño y con la percepción de crisis, es necesario discutir, en primer término, la evolución del estudio del liderazgo hasta llegar a su etapa integradora (Ayoub, 2010, p.32).

Estilos de liderazgo pandemia

El liderazgo se conoce generalmente como un grupo de habilidades que tiene un individuo para gestionar adecuadamente las situaciones que se presenten en su entorno y sacarle el mejor provecho, un líder tiene muchas destrezas que le permiten direccionar de forma eficiente una organización o empresa, también puede liderar un grupo de personas a nivel social, un ejemplo de este último son los políticos y las personas que mueven iniciativas a través de cualquier plataforma. De igual forma se puede encontrar que el concepto de liderazgo es tomado como: “relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Gonzales & Agudelo, 2014).

González y Agudelo, 2014

“Actualmente el mundo se encuentra bajo el temor de enfermarse por contraer un virus llamado coronavirus o covid-19 que hasta el momento es altamente contagioso, a nivel mundial se encuentran hasta el momento 5.459.528 de personas que se contagiaron del virus y a pesar de que la tasa de mortalidad es relativamente mínima en comparación con otras enfermedades, la velocidad con la que este virus se esparce es algo con que los sistemas de salud no estaban preparados para brindar soluciones a una cantidad masiva de personas contagiadas por un virus, esto provoca que las personas que presenten síntomas graves pueden no contar con los recursos de salud necesarios para que su cuerpo gane la batalla, provocándoles la muerte” (Gonzales & Agudelo, 2014).

Es así que la habilidad de liderar abarca un nivel complejo porque como en todo, se pueden dar situaciones positivas o negativas, pero lo que realmente cobra importancia es el hecho de hacer el intento porque a raíz de ello se podrían reflejar mejoras en los ambientes laborales y de paso tendrían relación con los resultados que dan los colaboradores en las organizaciones. El liderazgo ha sido un desafío bastante grande en medio de la situación de pandemia que se está atravesando, como se mencionó en una parte del desarrollo la empresa no se encontraba preparada para este tipo de retos que los llevaron a tener bajas en sus ventas de un momento a otro, pero aun así lo han sabido manejar de la manera correcta y hasta el momento sus colaboradores no han sido despedidos (Barajas et al., 2020, p.9).

La administración empresarial en el presente exige a las empresas adaptarse a los cambios radicales que puedan presentarse debido a diferentes escenarios, reinventándose según lo demande el cliente, para esto se hace necesario la presencia de un buen líder en la mayoría de los aspectos posibles, especialmente que cuente con la capacidad de adaptarse a los cambios efectivamente. El liderazgo se ve afectado por diferentes situaciones que se presentan, sacando a prueba siempre su solidez y firmeza que proviene de situaciones difíciles como la que vive ahora la empresa QUIMPAC y el mundo entero, es muy importante tener en cuenta la capacidad que ha tenido el grupo para prescindir del líder y salir adelante conforme a cualquier situación. Considerando siempre el buen liderazgo en la empresa adaptándose a cualquier tipo de cambio al que se enfrenten (Barajas et al., 2020, p.9).

La crisis derivada de la pandemia por coronavirus (Covid-19) ha llevado a que las organizaciones realicen una gestión más eficiente por medio de la implementación de estrategias que se adapten a las tendencias tecnológicas más modernas para el mejoramiento de los procesos internos. Así, el líder dentro de cada departamento de trabajo determina los direccionamientos necesarios para administrar correctamente la organización (Barajas et al., 2020, p.9).

El liderazgo transformacional se caracteriza por un efecto cascada o dominó. Esto indica que el líder tiene la capacidad de contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez en líderes, “(...) los cuales se encargaran a su vez de ejercer el liderazgo transformacional en el momento en que sea necesario” (Mendoza & Ortiz, 2006, p.132). De tal manera que se estaría garantizando la sostenibilidad de la organización y, por tanto, eficacia de esta.

Por otro lado, Odris González y otros autores, 2013, citan a Méndez (2009) quien complementa este argumento, pues el autor considera que el liderazgo transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo sobre la cual opera, si se realiza de esa manera se puede “(...) elevar el deseo de logros, superación y autorrealización de sus seguidores, promoviendo el desarrollo del grupo y las organizaciones” (González et al., 2013, p.360).

En consecuencia, este liderazgo genera cambios significativos en sus seguidores debido a que las personas aprenden a trascender sus propios intereses por el bienestar del grupo, e incrementa las expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgo, en conjunto se puede decir que esto da paso a un clima organizacional de armonía.

Por otro lado, el liderazgo transaccional se enfoca en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, entonces el mecanismo que utiliza es “(...) recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender si no” (Figuerola, 2013, p.2).

La empresa paga y los empleados cumplen su trabajo, esa es la transacción base. El líder transaccional reconoce las necesidades de los seguidores y, después, entabla una propuesta de como las necesidades pueden ser satisfechas a cambio de que cumplan objetivos específicos. Los líderes transaccionales se caracterizan porque “(...) se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia” (Figuerola, 2013, p.2).

Entonces, sin duda este tipo de líderes son excelentes encargándose de las funciones tradicionales de la administración, enfocándose en el desempeño de los trabajos.

Los líderes explican claramente lo que esperan de los seguidores, y esto aumenta la confianza que éstos les tienen, también conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio.

Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en la actualidad el éxito empresarial depende de los cambios continuos. Este modelo era efectivo durante la Revolución Industrial debido a que usaban la "línea de producción", entonces la transacción era cumplir la cantidad de piezas fabricadas a cambio de su salario, sin ningún tipo de crecimiento personal. “(...) en las nuevas organizaciones, este modelo se convierte en el principal obstáculo al cambio y al éxito de estas, se ha vuelto más una herramienta del Gerente para controlar a los equipos en busca de logros y reconocimientos personales” (Figuerola, 2013, p.2).

Sin embargo, también cabe mencionar a quienes no ven este liderazgo como un dar y recibir, sino que en esencia la transacción parte de la personalidad y características del

líder, es decir, de su habilidad para dar el ejemplo y así provocar cambios (Fernández & Quintero, 2017, p.59).

El liderazgo transaccional en la cultura organizacional prioriza la posibilidad de pronosticar y obtener los resultados esperados, a través de su forma de accionar, es decir, de la planificación y el control. Esto implica un ambiente relativamente estable, en el cual los resultados del cambio pueden ser predecibles, “(...) la motivación suele ser más extrínseca y responde a modelos operantes e inmediatistas para alcanzar los resultados organizacionales” (Contreras & Barbosa, 2013, p.161).

En este caso el rol del líder es supremamente importante para consolidar el cambio planificado y evitar lo no planificado, en este mismo contexto el líder ofrece la estabilidad a la organización. El liderazgo transformacional podría ser el más adecuado para potenciar el cambio, para esto se requiere de la confianza, un liderazgo preparado para los cambios y la autoorganización, lo cual puede beneficiar para mantenerse en condiciones favorables.

Este tipo de liderazgo en la cultura organizacional asume que los líderes son promotores y facilitadores del cambio, pues “el exceso de estabilidad produce un anquilosamiento que puede afectar la supervivencia de la organización” (Contreras & Barbosa, 2013, p.161).

Entonces desde esta perspectiva se asume que no se pretende la estabilidad, los líderes eficaces son aquellos que logran mantener a la organización en lo que un desequilibrio productivo. En la organización los líderes asumen el cambio de una manera distinta, no pretenden tener el control total, pero si estar preparados para que cada integrante lo asuma de la mejor manera, es decir, la capacidad de adaptarse al sistema porque esto les permite perdurar.

El liderazgo transaccional se relaciona con la conducta de compartir conocimiento, a causa de que la organización cuenta con incentivos para compartir conocimiento, esto incrementa la probabilidad de compartir conocimiento. Mientras que el liderazgo transformacional tiene relación con la conducta de compartir conocimiento unidireccional, es decir, de los líderes hacia los seguidores, pero no viceversa. (Durán & Castañeda, 2015, p.145)

CAPÍTULO III

Método

El método empleado es mixto, cualitativo y cuantitativo, se aborda lo teórico, posteriormente se hace uso de herramientas estadísticas y luego se hace un análisis de los resultados, también es un estudio deductivo ya que se parte de premisas amplias, en este caso las bases teóricas hacia conclusiones específicas, a través del objeto de estudio, empleados de la empresa QCS frente a las variables cultura organizacional y liderazgo.

El método permite tener una perspectiva del fenómeno social de forma deductiva, es decir, de lo general hacia lo específico. La investigación es cualitativa y cuantitativa, se miden variables y el investigador está centrado en la validez, el rigor y el control de la situación de investigación (Hernández et al., 2014, p.150).

Diseño de Investigación

El enfoque cuantitativo significa el uso de herramientas y, por tanto, de procesos secuenciales y probatorios, este método permite medir las variables que en este caso son: cultura organizacional y liderazgo, haciendo referencia al contexto del estudio, es decir, los resultados deben leerse en base al contexto, esto es la situación socio económica por pandemia de COVID 19 y la cantidad de empleados encuestados, de allí que se puede realizar las respectivas conclusiones del caso.

El enfoque cualitativo permite realizar una investigación profunda del tema y de las bases teóricas para abordar el objeto de estudio, también permite analizar los datos obtenidos una vez que se ha ejecutado el método cuantitativo. Una de las características que se puede destacar de este método es la acción indagatoria, pues da paso a la interpretación de los hechos en este caso los resultados de la encuesta.

Entonces, por un lado, el enfoque cualitativo busca ampliar el conocimiento a través de los datos, mientras que el método cuantitativo pretende ser más específico debido a que profundiza el objeto de estudio con cierta precisión.

La investigación es cualitativa y cuantitativa con un alcance exploratorio se utiliza un diseño de encuesta que consta de 34 preguntas enfocadas en reconocer la aceptación de la cultura organizacional y el liderazgo. Hernández Sampieri y otros, 2014, mencionan que los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es “(...) examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández et al., 2014, p.91). En cuanto a la cultura organizacional y los estilos de liderazgo existe literatura, sin embargo, en esta investigación se pretende examinar un caso en específico en un contexto social de pandemia por COVID 19.

Por otro lado, el diseño de la investigación es transversal, a partir de ello se “(...) recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2014, p.154).

Pertinencia del Diseño

El diseño escogido para la investigación se acopla a la coyuntura y posibilidad de la población investigada así como del investigador y los parámetros que se definen de antemano (Quintana, 2006, p.64).

Los datos obtenidos son el resultado de la realidad, es decir, del objeto de estudio y permiten comprender la coyuntura, tomando en cuenta el contexto social, es por ello que se toma en cuenta al objeto, campo y metodología de estudio (Universidad Alberto Hurtado, 2017, p.10).

Preguntas de Investigación

¿Qué influencia tiene el liderazgo transformacional en la cultura organizacional en la empresa Quality Certifications Services QCS en la ciudad de Quito en pandemia?

¿Qué influencia tiene el liderazgo transaccional en la cultura organizacional en la empresa Quality Certifications Services QCS en la ciudad de Quito en pandemia?

Población

En esa investigación se utilizará como población los trabajadores de la Empresa de certificación orgánica QCS en Ecuador, tomando en cuenta que “(...) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández et al., 2014, p.174). La población está conformada por 24 personas que son parte de la Gerencia nacional e internacional, y los departamentos: Administrativo, Comercial, Técnico, Global GAP y Aplicaciones.

Muestreo

La encuesta se aplica a todos los sujetos de interés, debido a que la población es pequeña, no se usará ningún tipo de muestreo.

Recolección de datos

La recolección de datos se realizará a través de la plataforma SPSSs y el procesamiento de datos se hará en SPSS.

Consentimiento informado

Las investigadoras del presente documento han solicitado el consentimiento a los encuestados partiendo por una reunión informativa donde se explicó a detalle el objetivo de la investigación y el cuerpo de la encuestas, también se planteó un momento para preguntas y respuestas sobre la forma de completar las respuestas, cabe aclarar que se tomó en cuenta que “(...) los investigadores necesitan alcanzar un equilibrio a la hora de decidir cuánta información van a brindar” (Meo, 2010, p.8).

Confidencialidad

La confidencialidad resulta importante debido a que los trabajadores pueden sentirse afectados o expuestos y las respuestas corren el riesgo de ser modificadas debido al miedo u otros factores y como resultado se puede tener un alejamiento de la verdad o realidad que vive la población encuestada. Es por ello por lo que se protege la seguridad y

privacidad de los participantes del estudio omitiendo pedir sus nombres, la encuesta está diseñada para impedir que se filtre algún dato comprometedor que vulnere al encuestado.

Localización Geográfica

La investigación es realizada en la ciudad de Quito-Ecuador en la Empresa de certificación orgánica QCS en el año 2021.

Instrumentos

El instrumento empleado es una encuesta, los temas que se toman en cuenta son: El ambiente laboral, el reconocimiento o motivación, retroalimentación del desempeño, satisfacción y balance, crecimiento y desarrollo, relación empleado-jefe y relación empleado-empleado.

La encuesta tiene un método llamado la escala de Likert para medir por escalamiento las variables “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala” (Hernández et al., 2014, p.238).

Recolección y Análisis de Datos

El registro de los datos consiste en obtener los resultados de las encuestas y agrupar según las respuestas. En cuanto al análisis se pretende sacar conclusiones desde las respectivas respuestas.

En primer lugar, se realiza una solicitud de permiso en la empresa, mientras que, la encuesta es agendada con cada uno de los 24 trabajadores de la Empresa QCS en Ecuador.

Análisis de Datos

El análisis es cualitativo y cuantitativo, se empieza con revisión de los resultados para una posterior agrupación según las similitudes para posteriormente realizar descripciones y conclusiones.

Validez y Confiabilidad

La validez se va a realizar a través del juicio de experto por medio de un formato de validación. El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “(...) una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” 2

En consecuencia, se plantea un formato de validación para el juicio de expertos, mismo que se encuentra en los anexos.

La confiabilidad se analiza a través del índice de alfa de Cronbach el cual indica que se debe tener un puntaje de 0,7 para ser considerado confiable. El coeficiente alfa de Cronbach es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo de consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los elementos de un instrumento están correlacionados. El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach “es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0,90, por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación” (Oviedo & Campo, 2005).

Resumen

El capítulo III se enfoca en la metodología usada en la investigación detallando el diseño, población y muestreo que se utilizará, así como también los instrumentos de la investigación. Sin duda alguna se reconoce que es imprescindible la previa realización del consentimiento informado y la confidencialidad respecto a las personas que serán encuestadas. Finalmente se aclara de qué manera se realiza el análisis y procesamiento de los datos obtenidos.

CAPÍTULO IV

Resultados

La encuesta que se analiza a continuación contiene 34 preguntas con el objetivo de evaluar la percepción de los trabajadores de la empresa en cuestión. Es importante explicar que las opciones que corresponden a una opinión positiva son aquellas que han sido señalados como: Muy de acuerdo, Algo de acuerdo y Ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que las opiniones negativas corresponden a las opciones de: Algo en desacuerdo y Muy en desacuerdo. El tipo de escala de Likert que se utiliza permite reconocer la medida en la que los encuestados están en Acuerdo.

Es importante destacar que la encuesta permite reconocer la cultura organizacional y los estilos de liderazgo, recordando que el primero es un concepto analizado y estudiado, con trayectoria, por los antropólogos culturales, que han desarrollado diversas teorías de variada complejidad. Algunas consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural. Otros la ven como un sistema de ideas, mental y subconsciente (Allaire y Firsirotu, 1992, p. 5).

Por otro lado, al utilizar las herramientas estadísticas, los datos obtenidos de la encuesta dirigida a los empleados de la Empresa QCS se indican a continuación. Es indispensable mencionar que los datos están agrupados según el tema al que corresponde cada pregunta, por ejemplo, para medir la cultura organizacional se presenta el ítem que evalúa la Integración desde la pregunta 1 hasta la 3, y así sucesivamente con cada ítem según corresponda. Los primeros seis temas son respecto a la cultura organizacional y los cuatro siguientes al liderazgo.

Tabla 1 Resultados totales de la encuesta

ITEMS		Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Deacuerdo	Totalmente deacuerdo	Total encuestados	
C U L T U R A O R G A N I Z A C I O N A L	INTEGRACIÓN	Pregunta 1	2	9	4	4	5	24
		Pregunta 2	3	5	3	8	5	24
		Pregunta 3	2	5	2	5	10	24
			7	19	9	17	20	
	CALIDAD	Pregunta 4	3	10	3	4	4	24
		Pregunta 5	1	5	1	11	6	24
		Pregunta 6	5	4	1	9	5	24
		Pregunta 7	6	7	3	4	4	24
			15	26	8	28	19	
	COLABORACIÓN	Pregunta 8	1	3	3	12	5	24
		Pregunta 9	3	3	7	5	6	24
		Pregunta 10	1	7	6	5	5	24
		Pregunta 11	3	4	7	4	6	24
			8	17	23	26	22	
	CONSIDERACIÓN	Pregunta 12	1	2	3	8	10	24
		Pregunta 13	2	3	4	6	9	24
		Pregunta 14	7	5	5	5	2	24
		Pregunta 15	3	3	4	2	12	24
			13	13	16	21	33	
	INNOVACIÓN Y CAMBIO	Pregunta 16	2	8	7	4	3	24
		Pregunta 17	1	7	4	4	8	24
Pregunta 18		2	3	1	3	15	24	
		5	18	12	11	26		
ORIENTACIÓN A LA AUTORIDAD	Pregunta 19	1	4	1	12	6	24	
	Pregunta 20	2	3	2	5	12	24	
	Pregunta 21	4	7	3	7	3	24	
		7	14	6	24	21		
COMPETICIÓN	Pregunta 22	2	7	1	10	4	24	
	Pregunta 23	2	7	1	12	2	24	
		4	14	2	22	6		
L I D E R A Z G O	CARISMA	Pregunta 24	3	8	1	9	3	24
		Pregunta 25	3	4	5	10	2	24
		Pregunta 26	5	8	1	6	4	24
			11	20	7	25	9	
	INSPIRACIÓN	Pregunta 27	5	4	1	12	2	24
		Pregunta 28	6	1	6	6	5	24
		Pregunta 29	4	5	7	2	6	24
			15	10	14	20	13	
	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	Pregunta 30	7	1	3	5	8	24
		Pregunta 31	6	2	4	4	8	24
			13	3	7	9	16	
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	Pregunta 32	5	4	5	9	1	24
		Pregunta 33	4	2	3	3	12	24
		Pregunta 34	3	1	7	10	3	24
			12	7	15	22	16	
Total		110	161	119	225	201	816	

Los empleados creen que la empresa establece las funciones del trabajador y cada área tiene un propósito y una coordinación que permite obtener resultados efectivos.

La cultura organizacional tiene categorías como: Fuertes o débiles, según la intensidad con que los rasgos culturales impulsan las conductas de los individuos. Cuanto mayor sean esos rasgos, se impondrán más firmemente sobre las conductas, no sólo de los integrantes de la organización, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones. Concentradas o fragmentadas: según el grado de autodeterminación de la cultura por parte de las unidades componentes de una organización. Tendientes al cierre o a la apertura: según la permeabilidad del sistema a los cambios del entorno. Autónomas o reflejas: en virtud de si las pautas son singulares o imitación de un modelo externo (Graff, 2007, p.3).

Resultados SPSS

Tabla 2 Análisis de las Dimensiones de la Cultura Organizacional

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Integración	1,67	4,67	3,3333	,86811
Calidad	1,75	4,75	3,1042	,79371
Colaboración	1,75	4,50	3,3854	,66749
Consideración	2,00	4,75	3,5000	,80081
Innovación y Cambio	2,00	4,67	3,4444	,73338
Orientación a la Autoridad	2,33	5,00	3,5278	,77345
Competición	2,00	5,00	3,2500	,75181
Cultura Organizacional	2,76	4,06	3,3636	,31196

Se muestran los promedios de cada una de las dimensiones de la variable Cultura Organizacional. Se evidencia que la orientación a la Autoridad muestra el valor más alto, lo que indica, que los miembros de la empresa expresan comportamientos de colaboración con la autoridad, buscando la coordinación en beneficio del cumplimiento de sus objetivos e interés.

Por otra parte, la dimensión Calidad muestra el promedio más bajo lo cual podría interpretarse que la empresa carece de una relación satisfactoria entre lo que se hace y como los trabajadores lo están ejecutando.

Tabla 3 Análisis de las Dimensiones del Liderazgo

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Carisma	2,00	5,00	3,0139	,72551
Inspiración	2,33	5,00	3,0833	,66121
Estimulación intelectual	1,00	5,00	3,2500	1,07339
Consideración Individualizada	2,00	4,33	3,3194	,68440
Liderazgo	2,54	3,96	3,1667	,39814

En lo que respecta al Liderazgo, la dimensión Consideración Individualizada muestra el valor promedio más alto, lo cual indica que en la empresa se percibe un interés por las necesidades individuales de cada miembro de la organización, por parte de los líderes. Así mismo, la dimensión Carisma muestra el promedio más bajo, lo cual indica que los trabajadores de QCS perciben que su líder no influye con sus cualidades personales en los demás, ni desarrolla una visión que inspire a los colaboradores haciéndoles sentir útiles y parte del proyecto empresarial.

Análisis de la relación entre Variables

En la presente investigación se planteó la siguiente hipótesis:

H1: El Liderazgo influye en la Cultura Organizacional de la empresa Quality Certifications Services-QCS agencia Ecuador.

Para la comprobación de la hipótesis planteada se utilizó el análisis de correlación simple. El análisis de correlación lineal es una técnica estadística utilizada para estudiar la relación entre variables. Ya sea que se necesite analizar la relación entre dos variables (correlación simple) o entre más de dos variables (correlación múltiple), este análisis puede

utilizarse para explorar y cuantificar la relación entre una variable llamada dependiente o criterio (Y) y una o más variables llamadas independientes o predictoras (X1, X2, ..., Xp), así como para desarrollar una ecuación lineal con fines predictivos (regresión lineal). La Tabla siguiente muestra los valores de regresión entre cada una de las variables de estudio, una vez que han sido agregadas.

Tabla 4 Correlaciones Liderazgo y Cultura Organizacional

			Cultura Organizacional	Liderazgo
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	0.348*
		Sig. (bilateral)	.	0.010
		N	24	24
	Liderazgo	Coefficiente de correlación	0.348*	1,000
		Sig. (bilateral)	0.010	.
		N	24	24

Los resultados muestran que existe una correlación positiva y significativa entre el Liderazgo y la Cultura Organizacional (0.348; p-valor < 0.05), una correlación moderada pero que indica la influencia que el Liderazgo ejerce en la Cultura de la empresa.

En la siguiente tabla se muestran las correlaciones de cada uno de los componentes del liderazgo con la Cultura Organizacional.

Tabla 5 Correlación Cultura Organizacional y Liderazgo

			Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	24
	Carisma	Coefficiente de correlación	,050
		Sig. (bilateral)	,817
		N	24

		N	24
Inspiración		Coeficiente de correlación	,044
		Sig. (bilateral)	,838
		N	24
Estimulación Intelectual		Coeficiente de correlación	,346*
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	24
Consideración Individualizada		Coeficiente de correlación	0.245*
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	24

Los resultados evidencian que únicamente la Estimulación Intelectual y la Consideración individualizada tienen una relación positiva y significativa con la Cultura Organizacional (0.34; p-valor < 0.05 y 0.245; p-valor < 0.05) lo cual explica la correlación moderada obtenida entre Liderazgo y Cultura organizacional.

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

Las conclusiones respectivas del presente trabajo se enfocan en la cultura organizacional y el liderazgo en la empresa Quality Certifications Services-QCS de la ciudad de Quito, en Ecuador. La cultura organizacional es el conjunto de valores, y tradiciones heredadas, así como la suma de comportamientos y creencias expresadas en símbolos, mitos, lenguaje y, por lo tanto, en comportamientos. A partir de ello se puede entender y explicar los comportamientos, lo que se hace y se piensa en una organización, de parte de los empleados y de los empleadores.

Entonces la cultura es un mecanismo constante que moviliza al individuo y a las masas, por lo que esto influye en el desempeño y productividad de la empresa. Cabe mencionar que en este concepto existen aspectos intangibles, sin embargo, en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa se pretende reconocer el nivel de Acuerdo que existe respecto a la cultura organizacional y los estilos de liderazgo.

Comentado [CM1]: Se puede eliminar

Los aspectos no medibles son los valores, aunque, como ya se indicó la encuesta permite tener un acercamiento sobre esta cualidad, también se puede considerar a los aspectos tangibles que son las características de la composición de la empresa. La cultura organizacional permite que los integrantes de la empresa entiendan el funcionamiento de esta, y, logren interpretar la organización, así como también otorga la facilidad de identificar los elementos distintivos que le diferencian de otras empresas.

En suma, la cultura es un proceso, en cuanto quienes forman parte de la empresa comparten un espacio y un mismo objetivo, por lo que participan de períodos continuos de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, esto es lo que genera sentido.

Por lo tanto, la cultura es incluyente por defecto, es decir, es una característica podría de la empresa manejar una cultura, más allá de si funciona o no, sin embargo, lo ideal es que existe un balance entre la cultura organizacional de la empresa y los valores de los empleados, así como también su calidad de estable, pues si bien es un proceso no significa que no exista una reconfiguración, por el contrario, se requiere de cambios en la cultura organizacional en base a sus integrantes y al contexto social, en el presente trabajo se toma un contexto de pandemia por COVID 19, entonces la cultura organizacional experimentó cambios indispensables según las necesidades de los empleados y de las autoridades de la misma, de forma que se llegó a acuerdos y compromisos manteniendo la idea de establecer una cultura organizacional que funcione para todos sus integrantes y para la sociedad.

El hecho de que la cultura organizacional es compartida implica que sea el resultado de un consenso. En este proceso de establecer las pautas se puede encontrar aceptación y rechazo, por lo que se van forjando en el entramado de las relaciones cotidianas.

La estructura y jerarquía de la empresa Quality Certifications Services-QCS se ha mantenido alineada a las necesidades propias de quienes la conforman, como ya se indicó, en consonancia con los requerimientos del contexto actual por pandemia de COVID 19, y, por tanto, a las nuevas demandas de los empleados. La estructura ocupacional, está visiblemente definida y conocida por todos los miembros de la organización, además de la delimitación de las funciones y tareas, lo cual permite

Comentado [CM2]: Punto seguido

establecer una sinergia con el perfil profesional y personal de cada colaborador; de esta manera, se garantiza un alto desempeño individual y colectivo del trabajador.

El liderazgo ejercido por la gerencia nacional e internacional, a través de una comunicación oportuna y asertiva, resulta indispensable para fomentar una cultura organizacional, perdurable en el tiempo, que contemple la apropiación de los valores y la filosofía institucional por parte de los trabajadores, que en la práctica se evidenciará mediante el óptimo desarrollo de las actividades laborales, a fin de cumplir los objetivos planteados en la planificación estratégica.

Se concluye que del análisis estadístico la cultura organizacional de la empresa Quality Certifications Services-QCS, a través de los ítems medidos, refleja que la orientación a la autoridad es una fortaleza dentro del equipo de la empresa, lo que ha permitido que los objetivos y estrategias planteados por la administración para afrontar la situación por la pandemia del COVID19, sean alcanzados eficientemente, sin embargo, para fortalecer la cultura organizacional de la empresa, se debe prestar mayor atención a la dimensión de calidad, siendo esta una debilidad en la ponderación obtenida.

En cuanto a la organización y el tratamiento de los equipos de trabajo en la empresa es indispensable porque debe estar diseñado según la situación del mercado, mismo que se vuelve cada vez más competitivo. Para ser parte del mercado las empresas deben ser estables en cuanto a lo laboral, de lo contrario podrían ser rezagadas en el mercado nacional e internacional.

Es por ello por lo que es importante el liderazgo, debido a que se constituye como clave para que una organización logre consolidar una estabilidad laboral. Por tanto, es esencial saber gestionar y liderar, consecuentemente los objetivos, misión y visión serán obtenidos.

El liderazgo tiene un papel fundamental, pues de ello depende la vida de la empresa, claro sin dejar de lado la participación de los empleados y lo que ya se ha mencionado. Para evitar empleados descontentos y falta de productividad es necesario entender a cada uno de los integrantes para tomar en cuenta sus opiniones y posiciones, porque, como ya se ha indicado, son el motor de la empresa. Es importante que se sientan apreciados a través de un buen trato, el indicador será el logro de los objetivos, porque

un empleado en condiciones laborales adecuadas muy probablemente tenga un buen desempeño, la encuesta también permitió evidenciar que más de la mitad de los encuestados tienen una percepción positiva de la empresa.

La presencia de la figura de un líder, no perfecto, pero si con un estilo de liderazgo adecuado para la situación y los empleados, repercute de forma positiva en la empresa, ya que concede un valor agregado, es decir, suma en la empresa y en los empleados, los mismos que se sienten respaldados y comprendidos por la figura de un superior en rango, que no es jefe sino líder, porque se preocupa y ocupa del bienestar de los empleados.

Las empresas no siempre gozan de este privilegio, algunas lo consiguen con el paso del tiempo cometiendo errores, sin embargo, lo importante es crecer y aportar, evitando la figura de líderes que carecen de la capacidad suficiente para manejar los grupos de trabajo.

El rol de un líder no es menor cosa, debido a su importancia e impacto en la empresa es necesario poner atención y cuidado a quien ejerce esta función. Y, no significa que no sea una buena persona o un buen trabajador, sino que el cargo no va de acuerdo con su personalidad y capacidad, sobre esa función, pero no le excluye de otras.

El líder debe adecuarse al contexto social, con la capacidad resolutive y de manejo del personal. En el contexto de COVID 19 se requería de una persona capaz de adaptarse constantemente a los cambios, y a las necesidades, gestionando adecuadamente al grupo. La satisfacción de los empleados es medida a través de la encuesta, sin dejar de lado las respuestas negativas, cabe destacar que la empresa tiene una gran acogida, pues menos de la mitad de las respuestas se mantenían en: Algo en desacuerdo y Muy en desacuerdo.

Entonces, se ha dicho que un líder debe localizar la manera más fácil y eficaz de lograr los objetivos. Cada estilo de liderazgo tiene su plus, sin embargo, un buen líder saber cómo maniobrar en la empresa, según las necesidades.

La influencia de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional, y, por tanto, en los empleados se puede medir en cómo perciben el clima organizacional, los conflictos laborales, el estrés laboral, el compromiso y la motivación del trabajador, así como también en la productividad.

Además, el liderazgo juega un rol prioritario en la motivación de los empleados, es por ello, que lo ideal es evitar las prácticas desfavorables, debido a que provocan que disminuya la motivación de las personas, cualidades de un líder que para la empresa QCS están siendo carentes, provocando que no exista una influencia en los demás, lo que se define como carisma, ítem bajamente valorado por los trabajadores, que como consecuencia dificulta el compromiso y la confianza con la visión de la empresa.

Finalmente se puede concluir que el liderazgo y cultura organizacional es un tema que ha sido estudiado profundamente, en Latinoamérica, sin embargo, se encuentran importantes diferencias debido a los contextos y patrones de cada país, las discrepancias provienen de las aproximaciones que se han hecho en cada uno, pese a ello, cada aporte es sumamente válido, este tema fue estudiado inicialmente con una fase exploratoria de lo que se obtuvo una caracterización de los estilos de liderazgo, luego se proyectaron estudios con cruce de variables.

De los resultados arrojados en este estudio, se concluye que existe una correlación positiva, con significancia estadística **entre el liderazgo** y la cultura organizacional en la empresa Quality Certifications Services-QCS Ecuador, sin embargo, de los componentes medidos del liderazgo, se ha evidenciado que únicamente Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada tienen una correlación positiva con la cultura organizacional en la empresa.

También cabe recalcar que hay más estudios en los países más desarrollados, por lo que es importante continuar con los aportes teóricos y prácticos de dicho tema, con el fin de progresar en el mercado, mantener una estabilidad y representar un logro respecto a otros países que ya han alcanzado un éxito mayor en comparación a Ecuador.

En cuanto a las recomendaciones que se puede hacer, hay dos ejes principales, el primero es teórico y el segundo es específico, en cuanto al primero se puede decir que se debe continuar con los estudios pertinentes y de importancia teórica con dicha temática y una diversidad de opciones como variables para analizar, dichas investigaciones permitirían obtener un desarrollo en el liderazgo de los países de la región, las economías

Comentado [CM3]: Liderazgo y Cultura organizacional

Comentado [CM4]: Componentes

emergentes o estancadas tienen la necesidad y por tanto, responsabilidad de organizar una cooperación como región para un mayor desarrollo local e internacional.

El estudio del liderazgo y la cultura organizacional es una necesidad para el progreso, es por ello que se debe conocer las diferentes tendencias en consonancia con las nuevas necesidades y los desafíos en Latinoamérica a nivel de competitividad. La supervivencia de las empresas y de la región dependen de la cultura organizacional y de los estilos de liderazgo bien llevados a cabo.

En segundo lugar, la recomendación específica es tomar en cuenta los resultados de los participantes de la encuesta, para mejorar el estilo de liderazgo y la modificar la cultura organizacional en acuerdo mutuo con los empleados. Solo los cambios pertinentes a tiempo, considerando el contexto social permiten un cambio y mejoras reales, en pro de la sociedad y de la región.

Anexos

Anexos I Encuestas a trabajadores de Empresa QCS



ENCUESTA: Relación de cultura organizacional y estilos de liderazgo post pandemia.

Le agradecemos su gentileza al llenar esta encuesta con fines académicos tomada del artículo: Cultura organizacional y liderazgo: reflexiones sobre algunos resultados en entidades bancarias, del autor Raúl Amador León, de la revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones - 2001, Volumen 17, n.º 2 - Págs. 155-172. Esta le tomará un tiempo de 10 minutos.

¿En la empresa, cada trabajador se limita específicamente a sus actividades? *

- Totalmente desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Se busca que el propio trabajo esté coordinado con el de los demás? *

- Totalmente desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Sus compañeros actúa sin tener en cuenta a los demás? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Se realizan las tareas sin un proceso establecido? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Se informa puntualmente de los cambios en las normas y criterios del trabajo? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Se hacen las cosas sin planificarlas? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Se pierde el tiempo porque no se sabe lo que se tiene que hacer? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Se proporciona apoyo y ayuda cuando se presenta la ocasión? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Se comparte la información con los compañeros de trabajo? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Se está disponible cuando otros los necesitan? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Se trabaja en colaboración con los demás? *

- Totalmente desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Deacuerdo
- Totalmente deacuerdo

¿Se intenta que la gente se sienta a gusto en el trabajo diario? *

- Totalmente desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Deacuerdo
- Totalmente deacuerdo

¿En asuntos importantes, se busca la aceptación de la gente antes de llevarlos adelante? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Se actúa con equidad en el reparto del trabajo? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Se respetan las opiniones de los demás? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo

¿Se busca la innovación, introduciendo métodos o formas actuales? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Se intentan nuevas formas de hacer las cosas? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Se experimentan y ensayan nuevas cosas, en cuanto se presenta la ocasión? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo

¿La gente no duda en consultar sus problemas de trabajo con los jefes? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente dea acuerdo

¿Se llega con facilidad a acuerdos con los jefes en la realización del trabajo? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente dea acuerdo

¿Se dificulta que la gente proponga y discuta sus ideas con los jefes? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo

¿Se intentan superar resultados ya obtenidos? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente dea cuerdo

¿La gente se resiste a hacer las cosas cada vez mejor? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente dea cuerdo

¿Me siento bien trabajando con mis jerárquicos superiores? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo

¿Me siento orgulloso trabajando con mis jerárquicos superiores? *

- Totalmente desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Deacuerdo
- Totalmente deacuerdo

¿Tengo completa confianza con mis jerárquicos superiores? *

- Totalmente desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Deacuerdo
- Totalmente deacuerdo

¿Mis jerárquicos superiores presentan las cosas con un enfoque que me estimula? *

- Totalmente desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo

¿Mis jerárquicos superiores expresan los objetivos importantes del grupo de una manera sencilla? *

- Totalmente desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Deacuerdo
- Totalmente dea cuerdo

¿Mis jerárquicos superiores desarrolla formas de motivarnos? *

- Totalmente desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Deacuerdo
- Totalmente dea cuerdo

¿Mis jerárquicos superiores me proporciona nuevas alternativas para enfocar los problemas que antes me resultaban desafiantes? *

- Totalmente desacuerdo
- Desacuerdo

¿Mis jerárquicos superiores fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Mis jerárquicos superiores proporcionan consejos a quienes lo necesitan? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo
- Ni de acuerdo ni des acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Mis jerárquicos superiores están dispuesto a instruirme o enseñarme siempre que lo necesite? *

- Totalmente des acuerdo
- Des acuerdo

¿Mis jerárquicos superiores ayudan a la integración de las nuevas vinculaciones? *

- Totalmente desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Anexos II Consentimiento Informado

Consentimiento Informado

Yo _____

_____ declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada la Cultura Organizacional y los Estilos de Liderazgo en la Empresa de certificación orgánica QCS de la ciudad de Quito en tiempo de pandemia por COVID 19 en el año 2021, éste es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo y financiamiento de las investigadoras Cristina Curillo y Pamela Freire. Entiendo que este estudio busca conocer la Cultura Organizacional y los Estilos de Liderazgo en la Empresa de certificación orgánica QCS y sé que mi participación se llevará a cabo vía online al realizar la encuestas sobre el mismo tema en el horario indicado por las investigadoras y consistirá en responder una encuesta que demorará alrededor de 20 minutos. Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que no se solicita los nombres de los participantes, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos serán publicados y que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está llevando a cabo. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí. Sí. Acepto voluntariamente participar en este estudio y he recibido una copia del presente documento.

Firma participante:

Fecha:

Si tiene alguna pregunta durante cualquier etapa del estudio puede comunicarse con Cristina Curillo y Pamela Freire.

Bibliografía

- Aguilar, A. (2009). *El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura*. 6(11). <https://www.redalyc.org/pdf/687/68711445005.pdf>
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. [Universidad Autónoma de Madrid Facultad de Derecho]. https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf
- Barajas, L., Betancur, L., López, N., & Rodríguez, J. (2020). *Liderazgo en tiempos de pandemia*. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19790/1/2020_liderazgo_tiempos_pandemia.pdf
- Camarena, M., & Hernández, C. (2004). *La Cultura Organizacional En El Contexto Histórico Latinoamericano*. 2. http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12-232_Clotilde_Hernandez_Garnica.pdf
- Charón, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba*, 5. <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional*. 39. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Durán, M., & Castañeda, D. (2015). *Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios*. 18(1). <http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v18n1/v18n1a13.pdf>
- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos*. 22(77). <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>

- Figuerola, N. (2013). *Liderazgo Transaccional y Transformacional Las dimensiones del Liderazgo*. <https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>
- García, C. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. 5(1). <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- González, O., González, O., Ríos, G., & León, J. (2013). *Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328424005.pdf>
- Graff, A. (2007). *Cultura Organizacional*. Universidad Nacional de la Plata. <https://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
- Guerrero, M., & Silva, D. (2017). *La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas*. 2(3).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. (sexta, Vol. 1-736). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf
- Labrador, H., Suarez, J., & Suarez, S. (2020). *Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19*. 41(42). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p17.pdf>
- López, R. (2018). La influencia del pensamiento de Simón Bolívar sobre la educación y la creación de la Universidad Central de Quito y la Escuela de Medicina en el año 1826.

Revista de la Facultad de Ciencias Médica, 43.

https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/CIENCIAS_MEDICAS/article/view/1452

Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. 14(1).

<https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

Meo, A. (2010). *Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social. La experiencia internacional y el caso de la sociología en argentina*.

<https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950240001.pdf>

Orellana, D., & María, C. (2006). *Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa*. 24.

<https://www.redalyc.org/pdf/2833/283321886011.pdf>

Oviedo, H., & Campo, A. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*. 34(4).

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009#:~:text=El%20coeficiente%20alfa%20fue%20descrito,correlacionados%20(3%2C17))

[74502005000400009#:~:text=El%20coeficiente%20alfa%20fue%20descrito,correlacionados%20\(3%2C17\)](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009#:~:text=El%20coeficiente%20alfa%20fue%20descrito,correlacionados%20(3%2C17)).

Pérez, A. (2009). *La cultura organizacional: Algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos*. 22(3).

Preciado, Á., & Monsalve, M. (2008). *El liderazgo en la gestión de la empresa informativa*.

16(19). <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151312831006.pdf>

Quintana, A. (2006). *Metodología de Investigación Científica Cualitativa*.

<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/3634305-Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana.pdf>

Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., & Parrales, M. (2020). *El e-commerce y las MIPYMES en tiempos de Covid-19*. 41(42). <https://revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p09.pdf>

Universidad Alberto Hurtado. (2017). *Investigación cualitativa*.

<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/Dise%C3%B1o%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf>