

Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica

Trabajo de grado para optar al título de psicólogo

Luis Fabio Rivera González¹
Autor

Martha Beatriz Cabrera
Directora

Junio 17 de 2016

Programa de Psicología
Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud
Universidad del Rosario

¹ Nota de autor: Esta investigación se realizó con el asesoramiento de Martha Beatriz Cabrera del programa de psicología, de la Universidad del Rosario
Envío de correspondencia a: luis.f.rivera.gon@gmail.com

PAGINA DE APROBACIÓN

Universidad del Rosario
Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud
Programa de Psicología

Acta de Aprobación del trabajo de grado

Los aquí firmantes certificamos que el trabajo de grado elaborado por Luis Fabio Rivera González, titulado Cultura organizacional y Liderazgo en Latinoamérica cumple con los estándares de calidad exigidos por el programa de psicología para la aprobación del mismo.

Esta acta se firma a los 16 días del mes de Junio de 2016.



Firma del Director

16.06.2016.

Fecha



Firma del Coordinador de T.G.

17-06-2016

Fecha

Reconocimientos

Como todos los ciclos de la vida, la consecución de este logro es el camino final a una etapa maravillosa que he vivido; el siguiente documento es la manifestación de un proceso de desarrollo obtenido durante mi estancia en la carrera que ha sido facilitado gracias a excelentes profesores que día tras día se esfuerzan por dar sus valiosos conocimientos a nosotros, sus estudiantes.

Quiero agradecer especialmente a la profesora Martha Beatriz Cabrera, mi tutora de trabajo de grado, por no desfallecer nunca y haber sido la encargada de darme luz y guía en este proceso.

Agradezco a la Profesora Yolanda Contreras por ser apoyo y ánimo en la consecución de este logro y de esta meta en mi vida, además de ser mi tutora y colega en otros aspectos de mi vida.

Para mis padres pido el cielo, ya que gracias a ellos es que mi sueño de ser Psicólogo se ha podido llevar a cabo, apoyo incondicional y sincero es lo que siempre me han brindado y no puedo estar más orgulloso de ellos.

Mi hermano Claudio como ayuda constante en las partes difíciles de este trabajo de grado, gracias a ti hermano mío.

Catalina, Katherine, Carolina y David, amigos muy valiosos que me apoyaron y me dieron fuerzas para lograr culminar este proceso, les deseo nada menos que lo mejor y mi apoyo incondicional siempre.

Por último, un especial agradecimiento para Laura, mi novia, alguien que estuvo en los mejores y peores momentos de mi carrera, este trabajo de grado en parte es por tí, por nunca dejarme caer.

Tabla de contenidos

Resumen	6
Introducción.....	8
Justificación.....	11
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
Método.....	13
CAPÍTULO I.....	14
EL CONTEXTO LATINOAMERICANO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	14
. Cultura Organizacional.....	20
El liderazgo.....	28
CAPÍTULO II.....	33
CAPITULO III.....	76
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	76
Aspectos Generales de Latinoamérica	76
Panorama general de la cultura organizacional en Latinoamérica.....	79
Análisis de la cultura Organizacional por Países	80
CONCLUSIONES	91
Referencias	93

Lista de tablas

Tabla 1.....	26
Tabla 2.....	28
Tabla 3.....	33
Tabla 6.....	36
Tabla 7.....	41
Tabla 8.....	46
Tabla 10.....	51
Tabla 11.....	56
Tabla 12.....	65
Tabla 13.....	70

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Conteo de estudios sobre liderazgo y cultura por año (general). Fuente: Elaboración propia.	76
<i>Figura 2.</i> Distribución de estudios de liderazgo en la última década. Fuente: Elaboración propia.....	77
<i>Figura 3:</i> Distribución de tipos de estudio por año. Fuente: Elaboración propia.	78
<i>Figura 4:</i> Distribución de estilos de liderazgo por país. Fuente: Elaboración propia.	78
<i>Figura 5:</i> Distribución de tipos de estudios por país. Fuente: Elaboración propia.....	79
<i>Figura 6:</i> Distribución de Variables Culturales por Año. Fuente: Elaboración propia. ..	80
<i>Figura 7.</i> Distribución de variables culturales por países de Latinoamérica. Fuente: Elaboración propia.	85
<i>Figura 8.</i> Distribución de variables culturales por año. Fuente: Elaboración propia.	90

Resumen

El presente estudio de corte descriptivo hace una revisión teórica de 68 artículos de 11 países de Latinoamérica con el fin de dar a conocer el panorama organizacional con relación a la cultura organizacional y el liderazgo en la región y cómo este ha ido evolucionando en el tiempo. La metodología utilizada se enfocó en un conteo de frecuencias usando el modelo de liderazgo y cultura organizacional de Bass y Avolio (Bass, 1999) permitiendo ordenar en tres estilos de liderazgo la información encontrada en la revisión teórica, y a su vez cada uno de los liderazgos con sus creencias, éstas tomadas como variables de la cultura organizacional. Finalmente se encontraron diferentes tipos de tendencias a nivel de los tipos de liderazgo implementados en las organizaciones y la cultura organizacional que se adopta. Se plantea la necesidad de profundizar más y de forma empírica en la temática planteada para que se conozcan las transformaciones que se han dado en el contexto organizacional y el impacto sea mayor en un futuro cercano.

Palabras Clave: Liderazgo Transaccional, Liderazgo transformacional, Liderazgo Situacional, Cultura Organizacional, Latinoamérica.

Abstract

A theoretical review of 68 articles from 11 Latin American countries was made in order to increase the organizational evidence regarding to the organizational culture and leadership in the region, and how this has evolved over the time. The methodology focused on a frequency count using the organizational culture and leadership of Bass and Avolio (Bass, 1999) allowing the identification of three different styles of leadership, and explain each of the leadership styles with their beliefs, were taken as variables of organizational culture. Finally, the study allows to identify different trends founded in leadership styles and the organizational culture adopted by the organizations the last 10 years in Latin America. The review aims to promote the interest in generate empirical studies that could show the transformations occurred in the organizational context and try to generate a bigger and deepest impact in the near future.

Key Words: Transactional leadership, Transformational Leadership, Situational Leadership, Organizational Culture, Latin America

Introducción

La presente recopilación de estudios permite hacer un seguimiento a los cambios que se han evidenciado en Latinoamérica en el abordaje del estudio de la cultura organizacional y el liderazgo presente en las organizaciones en la última década. Se logró evidenciar la transformación de conceptos organizacionales gracias al impacto de la globalización, los sistemas de comunicación, la tecnología, los cambios sociales, económicos y políticos que se han gestado en la región a través del tiempo.

La perspectiva actual muestra una organización cambiante, vista como un sistema más abierto, flexible y dinámico en constante interacción con otros subsistemas, donde el talento humano se encuentra organizado en torno a las metas, objetivos de la organización, apoyándose de igual forma en los recursos económicos, tecnológicos, y estructurales, calificándose para competir en escenarios que hace unos años parecían no existir.

A pesar de ser antiguo el planteamiento de Bertalanffy (1989) sigue vigente al analizar las dinámicas organizacionales que se pueden ver en diferentes contextos. Este autor plantea que los sistemas:

(...) tienen diferentes principios, que se aplican en la organización: 1) la interdependencia de todas sus partes para un normal funcionamiento, 2) la organización ha de ser consiente de los cambios en su entorno para lograr identificar influencias externas (economía, políticas) e internas (el recurso humano) y 3) las organizaciones no son entidades estáticas, son flexibles y adaptativas e innovan para hacer frente a restricciones del entorno (pág. 93).

Este planteamiento a pesar de tener más de cincuenta años estableció las bases para ver a las organizaciones de forma diferente. El enfoque sistémico de la

organización permite concebirla como una serie de funciones que se accionan de forma interdependiente para lograr el propósito de la empresa, cuando se generan unos “*inputs*” que pasan a un proceso de transformación y crean un valor agregado, para salir de la empresa en forma de “*outputs*” en su dinámica cotidiana (Porret-Gelabert, 2010).

El contexto latinoamericano ha sido tan cambiante que ha modificado las dinámicas organizacionales condicionando el desarrollo y el rendimiento organizacional. Éste a su vez ha modificado la perspectiva del comportamiento humano en el trabajo y el acceso a los individuos y grupos se ha dado de manera diferente.

A partir de allí se evidencian factores de interés para este estudio, la conformación de diferentes culturas organizacionales que se adapten a sus contextos específicos y que a su vez generen estilos de liderazgo adecuados que modifiquen comportamientos en sus respectivos colaboradores con el fin de ser más competitivas en el mercado, éste es un fenómeno interesante, que tomado en contexto y al ser permeado por su entorno y ambiente sociocultural, permiten ayudar al crecimiento y adaptación de la organización, perdurando en el tiempo a través de sus colaboradores donde éstos, como un recurso variable deben ser comprendidos en sus aspiraciones, motivaciones, ambiciones, habilidades y competencias para lograr sacar su mayor potencial dentro de la organización (Palací, et al, 2005, p. 231).

La globalización y la evolución de los sistemas de información y comunicación son aspectos fundamentales en el análisis de las organizaciones por su influencia ya que al volverse de fácil acceso y manipulación generaron un impacto notable en las dinámicas organizacionales presentes en todos los países, obligándolas a generar procesos adaptativos para lograr competitividad. Según Buelvas (2005) “La globalización es el desplazamiento de la política fuera del estado y del sistema de roles,

estas empresas apoyadas en las políticas transnacionales han logrado que la libertad de roles no dependa de políticas nacionales” (p.6)

Este fenómeno ha permitido generar una sociedad del conocimiento que predomina en las economías actuales y desde hace tres décadas aproximadamente se ha planteado como un elemento estratégico, que posibilita no sólo el desarrollo de las personas, sino de cada organización en donde se presentan retos que generan nuevas dinámicas en el manejo del potencial humano (Buelvas & Sanchez Daza, 2005). Latinoamérica no es ajena a estas exigencias y en esta última década ha tenido grandes transformaciones, como región ha tenido que acoplarse a estos procesos de cambio sin contar con los requerimientos y mostrando una serie de déficits para afrontarlos.

En este orden de ideas, aspectos operacionales tales como la tecnología, la maquinaria y los métodos usados frente a las demandas comerciales del mercado han tenido una importancia mayor frente a la visualización de marca de las organizaciones para lograr un mayor posicionamiento en el mismo; no obstante la gestión del talento humano no es algo que haya sido modificado tan rápidamente como los anteriores, sino que por el contrario hasta ahora se ha empezado a ver el valor agregado que pueden obtener del talento y el capital humano de su personal, especialmente de sus directivos e incluso, como este puede repercutir positivamente en las dinámicas de posicionamiento en el mercado y en sus resultados organizacionales, si empiezan a manejar y modificar estas variables de forma adaptativa a su contexto (Newstrom, 2011, p. 169).

Es por lo anterior que el liderazgo junto a la cultura organizacional de las empresas se convierten en factores importantes a analizar, puesto que para generar cambios se requiere de competencias diferentes en el capital humano que se emplea actualmente, y

por lo tanto también requiere de líderes con formas diferentes de trabajar y movilizar ese talento humano para lograr transformar las condiciones organizacionales que trascienden en los diferentes ámbitos en la sociedad.

Además el tema toma fuerza al conocer que son variables fuertemente relacionadas a dinámicas de desarrollo, competitividad y crecimiento en las economías actuales, pero también a la comprensión de aspectos netamente humanos como lo son la motivación, el enfoque a resultados, el desarrollo de habilidades y competencias y el sentimiento de realización que se puede generar desde un líder hacia sus colaboradores (Robbins & Judge, 2009).

La información actual sobre liderazgo y cultura organizacional, a pesar de ser amplia y diversa no es puesta en práctica de forma continua por las organizaciones o sus líderes y directivos para incorporar los cambios que se requieren, tal vez por considerar que está descontextualizada o no es pertinente frente a los cambios que se presentan en las organizaciones.

Por esta razón es necesario revisar los cambios que se han documentado en los últimos diez años en las organizaciones de Latinoamérica y evidenciar la pregunta de investigación para este estudio ¿en qué y cómo el liderazgo y la cultura organizacional han cambiado en ésta última década?

Justificación

Realizar este tipo de estudio permite obtener un panorama del estado actual de las organizaciones en Latinoamérica, conocer cuál ha sido su desarrollo y los factores que han incidido en los cambios. Es claro que se requiere incorporar a las organizaciones estas tendencias, para conseguir que las personas se auto gestionen de acuerdo con ellas y se genere una transformación continua en los líderes, de manera que tengan una mayor

visión, posibiliten las relaciones, el trabajo en equipo y que fomenten la innovación que contribuya en los procesos productivos y rentabilidad en las organizaciones (Vadillo, 2013).

Además de esto, el estudio de la cultura organizacional y el liderazgo en organizaciones toma fuerza no solo por ser una tendencia sino también por conocer que son variables fuertemente relacionadas a dinámicas de desarrollo, competitividad y crecimiento en las economías actuales, esto hace que este estudio sea pertinente para impulsar este campo de la psicología organizacional y fortalecer de esta forma el sustento teórico que ayude a un desarrollo de las organizaciones actuales.

El presente estudio es pertinente para documentar el campo de la psicología organizacional y fortalecer el sustento teórico que ayude a un desarrollo de las organizaciones de acuerdo a sus realidades particulares, buscando mostrar los diferentes contextos que posibilitan la adopción de comportamientos asociados a los distintos tipos de liderazgo y se genere mayor apertura hacia el uso y la incorporación de las buenas prácticas dentro de la cultura organizacional latinoamericana.

Objetivos

Objetivo General

Realizar una revisión de literatura de los últimos 10 años caracterizando la cultura organizacional y los estilos de liderazgo presentes en países de la región de Iberoamérica que permita generar un mapeo actual de la temática y finalmente ayude a la comprensión de los fenómenos de cambio organizacional en el tiempo.

Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis de los estudios sobre cultura organizacional y liderazgo realizados en los países de Iberoamérica dentro del período 2004-2014.

2. Construir una sistematización por cifras de los estudios realizados en el período 2004-2014.
3. Elaborar la tabulación de los datos estadísticos encontrados en temas como liderazgo, clima organizacional y cultura organizacional para determinar la evolución que a nivel investigativo ha tenido el liderazgo.

Método

La metodología utilizada fue de tipo documental, revisándose la información disponible en las bases de datos (*Scielo, Google Schollar, Redalyc* y buscador integrado de la universidad del Rosario) teniendo como parámetro para liderazgo la clasificación dada por Bernard Bass y Bruce Avolio (1999) en su teoría del *Full Range leadership (FLR)*; (Osses Moranga, 2008) y para las variables asociadas a cultura organizacional se tomaron las creencias asociadas a cada estilo. Se examinaron 242 artículos de países Latinoamericanos publicados durante la última década (2004 – 2014) de los cuáles se seleccionaron 68. Se analizaron los referentes conceptuales con el propósito de establecer relaciones, diferencias y el estado actual del tema objeto de este estudio.

CAPÍTULO I

EL CONTEXTO LATINOAMERICANO DE LA CULTURA

ORGANIZACIONAL

Las organizaciones en Latinoamérica han sufrido transformaciones durante la última década en razón al aumento de demandas del mercado, la globalización y la apertura tecnológica que les exige ampliar y modernizar su estructura, sus políticas y la forma de relacionarse entre sí y con el exterior.

La riqueza cultural de los países que componen el continente latinoamericano, las similitudes y diferencias de cada uno a nivel organizacional, no ha posibilitado el desarrollo o avance en las buenas prácticas asociadas al tipo de liderazgo y esto se evidencia en las diferentes clasificaciones que se encargan de medir la gestión del talento humano en el mundo, en el cual no se encuentra alguna empresa Latinoamericana dentro de los primeros 25 lugares, siendo generalmente liderados este tipo de *rankings* por empresas Europeas y Estadounidenses (Great Place to Work, 2014).

Lo anterior evidencia dificultades de diversa índole como por ejemplo que las empresas no reportan sus logros ni comparten sus resultados, que los factores asociados a la productividad y competitividad aún no se asocian a los temas de gestión del talento humano en las organizaciones. De conformidad con la información encontrada, nace la preocupación de revisar los diferentes retos a los que se enfrenta la región, que se han generado por la consolidación del proceso de globalización, un mundo gobernado por las telecomunicaciones, computadoras y los sistemas de información que han generado una nueva sociedad global que ha trascendido históricamente a la interdependencia de naciones y a las ramas de actividad económica (Werther, Davis, & Guzmán, 2014).

Esta transformación ha sido evidente en la última década por el crecimiento económico que se dió en los diferentes países y la modernización que esto implicó en los sectores productivos. Los principales países de la región registraron logros económicos que se dieron conjuntamente con una reducción de la pobreza y una menor desigualdad. (Quenan, Jourcin, & Velut, 2014).

Las organizaciones fueron adaptando sus condiciones, estabilizaron los precios de materias primas exportadas lo que facilitó la apertura y un mejor manejo de los mercados extranjeros, este manejo ha contribuido a generar todo este movimiento durante estos últimos años, ya que se han diversificado productivamente y han renovado sus políticas en cuanto al manejo de sus recursos, especialmente el talento humano y aunque la economía mundial ha sido afectada por la política monetaria expansiva de los Estados Unidos, en América Latina se puede encontrar un panorama diverso en cuanto a su implementación, ya que difiere de país a país (Quenan et al., 2014).

América Latina es por lo tanto un continente en movimiento que más allá de la diversidad de situaciones nacionales, conlleva procesos sociales innovadores que en el panorama internacional emerge con dinamismo tanto a nivel económico como político. Sin embargo, la región es vulnerable y no está exenta de los múltiples riesgos que implica adentrarse en el entorno internacional, el cuál es incierto y tiene que hacer frente a importantes desafíos (Quenan et al., 2014).

Este contexto evidencia una serie de desafíos para las organizaciones, desafíos que han posibilitado cambios dados desde el Estado y desde cada sector productivo de tal manera que se han gestionado de forma productiva, políticas y estrategias que permitan un mejor manejo del talento que afronte esta nueva dinámica. Es claro que esto se ha dado a nivel de sus líderes, lo que implica desarrollos que han agregado valor en la

gestión del talento humano, de tal manera que las estrategias corporativas se han orientado al aprovechamiento máximo de sus recursos, posibilitando mayor acceso al conocimiento, a la enseñanza técnica y superior, al incentivo a profesionales cualificados y a la apertura de nuevos talentos (Olmedo, 2013; p.62).

A mediados de la década del 2000 los países de la región evidenciaron su potencial de crecimiento económico con el movimiento de diversos de factores estructurales tales como: La inversión, la educación, la contribución del trabajo, el aumento del ahorro y los resultados en materia de productividad. Esta evolución ha permitido la reducción en las tasas de crecimiento demográfico, el manejo temporal de envejecimiento poblacional y la incorporación de la mano de obra femenina y las nuevas tecnologías; con esto la región se ha acercado a los objetivos del milenio en términos de reducción de la pobreza y de la indigencia (Quenan et al., 2014).

El desarrollo de Latinoamérica ha dependido mucho de las economías de Brasil y de México que entre las dos representan cerca de dos tercios del PIB regional, aunque en los últimos años, han crecido menos que la mayoría de las economías de tamaño medio que se caracterizaron por un dinamismo superior al promedio regional como es el caso de Chile, Perú, Ecuador y Colombia (Quenan et al., 2014).

Por lo anterior el ajuste de las organizaciones requiere que se incorporen las *megatendencias* a cada contexto y así conocer cuál ha sido su impacto y cómo han contribuido al proceso de modificación de dinámicas empresariales asociadas a la competencia y la innovación, obligando a que las pautas para negociar en los nuevos mercados cambien en relación a la cultura y el tipo de liderazgo que tenga cada organización (Werther, Davis, & Guzmán, 2014).

Dentro de las megatendencias citadas por Werther, Davis & Guzmán (2014) están:

...el internet, que ha modificado todos los escenarios posibles de la vida cotidiana de la población; la nanotecnología ajustando la manipulación de la materia a escala nanométrica; la biotecnología como una nueva concepción del diseño de productos caracterizados por la utilización de partes vivas para mejorar el medio ambiente y ser aplicados de acuerdo al contexto; el cambio climático como tema de crisis, que ha obligado a los gobiernos a modificar sus economías y con ellos sus organizaciones para lograr contribuir a la sostenibilidad del planeta; el envejecimiento demográfico ha obligado a los países desarrollados preocuparse por sus índices de natalidad que perjudicaran a largo plazo su productividad, competitividad y economías; el rol femenino se proyecta como un cambio real puesto que se proyecta como la mayor fuerza laboral del planeta y finalmente una revolución labora a gran escala que permitirá mercados diversos, don más he los puestos de trabajo horizontales predominara y el teletrabajo será una constante real (p. 424).

Estas tendencias a nivel mundial hacen parte de los temas relevantes abordados por una nueva generación de profesionales denominados la generación Y, la generación del milenio o los *millenials*, personas entre los 20 y los 30 años que rápidamente están escalando en los puestos laborales y para el 2020 se convertirán en el 41% de la fuerza de trabajo mundial (Hatun, 2010); éstos reconocidos por poseer “su sed de aprender y de combinar el desarrollo de procesos antiguos con innovaciones que generan oportunidades de crecimiento para las empresas. Son emprendedores natos con mucha energía y nuevas ideas”(Verneti, 2015; recuperado de internet)

Lo anterior crea una necesidad empresarial y es la de mejorar su capital humano, captar un mercado altamente competitivo entre sí, ambicioso, con motivaciones diversas,

pero que además de esto sea consciente del poder que tiene su conocimiento y de las condiciones que pueden imponer en el desarrollo organizacional, previendo un futuro cercano, un reto notable que se será el reclutamiento y el mantenimiento de esta nueva generación en sus puestos de trabajo, permitiéndoles desarrollo personal y profesional, con nuevas condiciones y exigencias en relación al tipo de líderes y prácticas culturales que mejoren el bienestar interno y externo a la organización (Werther et al.,2014).

Ahora bien, los procesos de administración del conocimiento implican la colaboración del talento humano para la creación de una nueva cultura de aprendizaje en el trabajo, la adaptación al cambio, el compartir buenos procesos y el registro de los errores, para no cometerlos de nuevo, hará más eficiente la organización que se requiere (Werther et al.,2014).

Latinoamérica presenta desafíos bastante marcados en torno a los cambios con respecto a la igualdad de género, donde los países han adoptado políticas que establecen igual compensación por igual labor; los cambios vistos en el ambiente latinoamericano permiten mostrar que la brecha de género ha disminuido de forma abismal aunque no totalmente y en un futuro cercano puede que sea casi nula, de manera que la forma de pensar de las mujeres han cambiado, la edad para contraer matrimonio ha variado, se ha disminuido la natalidad y ha aumentado la tasa de divorcios por pareja (Werther et al., 2014).

Un reto fuerte en la fuerza de trabajo con respecto a Latinoamérica es la migración existente de la fuerza de trabajo, como tal un ejemplo en Colombia es la existencia de migración interna y migración externa; la migración interna hace referencia al desplazamiento interno de la población en su propio espacio nacional, un ejemplo de este fenómeno se evidenciada en la región del Chocó, donde las personas emigran a

regiones más fuertes económicamente en búsqueda de seguridad laboral, y el fenómeno de migración externa hace referencia a la movilización de la población fuera de su espacio nacional, lo que quiere decir el desplazamiento a nuevos territorios internacionales; un ejemplo de esta es evidenciada en profesionales que han migrado hacia Canadá, Estados Unidos o Australia por las condiciones favorables en términos de calidad de vida, oportunidad laboral y remuneración de estas naciones y las políticas creadas que facilitan el desplazamiento internacional (Robbins & Judge, 2009).

Esto se convierte en desafío al significar que la fuga de talento hace que los procesos de selección y reclutamiento se dificulten y se presente un fenómeno de fuerza de trabajo heterogénea que haga que los colaboradores psicológicamente no se identifiquen a con la empresa y con la cultura encontrada (Solimano & Allendes, 2007).

Colombia, en este proceso de adopción y ajuste, plantea sus escenarios empresariales mucho más competitivos e innovadores, ya que al hacer parte de los nuevos tratados de libre comercio firmados por parte de los últimos gobiernos ha impulsado a los diversos sectores a ser más creativos frente a la dinámica de los nuevos mercados. Esto se ha visto opacado con el hecho de no contar con el personal requerido en cuanto a las competencias, a tener estructuras rígidas, verticales y burocráticas que no permiten el desarrollo de carrera, la gestión del conocimiento y la creatividad dentro de las mismas. Para la gestión del talento humano representa un reto importante, puesto que requiere un ajuste de políticas y estrategias orientadas a la gestión del conocimiento como un valor agregado no solo a la organización, sino a cada uno de sus empleados como valor potencial de reconocimiento. Es claro que la oferta de trabajo, es diversificada y heterogénea lo que ha hecho que las empresas deban generar estrategias

creativas e innovadoras para cuidar y retener su personal puesto que estos fenómenos dificultan los procesos de reclutamiento efectivo (Buelvas & Sanchez Daza, 2005).

La cultura organizacional, los tipos de liderazgo, así como los líderes han tenido que ir cambiando de forma lenta en algunos países y rápida en otros, de manera que se mantenga un nuevo mercado emergente de fuerza laboral altamente capacitada, y altamente ambiciosa para responder a los retos de la región y de otros continentes (Solimano & Allendes, 2007).

Cultura Organizacional

La cultura organizacional ha sido un tema estudiado con mayor interés desde hace tres décadas aproximadamente por varias perspectivas y teóricos; difícilmente habrá una opinión unánime sobre el tema de cultura organizacional por tratarse de un concepto polémico. Según Newstrom (2011) El complejo sistema social de leyes, valores y costumbres en el que tiene lugar el comportamiento organizacional y se convierte en un determinante del comportamiento individual y grupal se le denomina “cultura organizacional.

La anterior definición pudo haber sido creada por sus miembros o haber evolucionado con el tiempo de acuerdo con las condiciones del contexto, por eso las organizaciones con gran éxito en el mercado tienen características que sobresalen de las demás, como la fuerza de penetración de sus valores, que le ofrecen a sus empleados identidad, una visión conjunta de continuidad y estabilidad respecto a las metas planteados, el brindar conocimiento y estímulo hacia el trabajo posibilita la productividad y la creatividad que definen e impulsan los objetivos y estrategias hacia el éxito económico y la consolidación de marca (Newstrom, 2011).

En los últimos estudios que se han realizado con respecto a compañías con éxitos económicos se puede encontrar que una de las necesidades actuales del mercado para las nuevas empresas es captar y retener a sus clientes, esto denota un nuevo esfuerzo en mantener índices de calidad altos, pero más importante, es que sus colaboradores hagan un esfuerzo notable y tengan un compromiso que va más allá del promedio con respecto a la organización (Newstrom, 2011).

La cultura organizacional cambia y se modifica a partir de la experiencia de la organización, sus objetivos frente al mercado y sus necesidades, ya sean posicionamiento de marca, captación de clientes, enfoque en productos y servicios, etc.; pero también ayuda a crear, modificar, mantener conductas observables o deseadas de los colaboradores en la organización (Delaray & Yudit, 2007).

Como introducción al concepto de cultura se tiene el de Elbridge y Crombie (citados por Newstrom, 2003) quienes afirman lo siguiente:

La cultura (...) es una propiedad de todas las organizaciones mediante la cual se expresa, al mismo tiempo, su individualidad y singularidad. La cultura de una organización se refiere a la configuración peculiar de normas, valores, creencias, formas de comportamiento etc., que caracterizan la manera en que los grupos y las personas se unen para hacer las cosas. Las cualidades que distinguen a determinada organización están íntimamente relacionadas con su historia y los efectos modeladores del carácter de las decisiones y los líderes del pasado. Se manifiesta en las tradiciones, costumbres e ideología en los que difiere los miembros, además de las decisiones estratégicas que toma la organización en su conjunto. La individualidad o diferenciación cultural de una organización se alcanza por medio del ejercicio más o menos constante de la elección, en todas las

secciones y niveles... El carácter de las elecciones organizacionales es una manifestación más importante de la cultura organizacional”(p. 428).

Schein (1988) citado por Palací et al, 2005 también da su apreciación con respecto a la cultura organizacional diciendo que es:

Un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna – que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (p. 231)

En complemento, para Van Muijen (1992) citado por Palací et al., 2005) de forma más reciente y reducida, la cultura organizacional se considera “Los valores centrales, normas de conducta, artefactos y patrones de actividad, que rigen la forma en que la gente en una organización interactúa con los demás e invierte energía en su trabajo y en la organización” (p.231)

Finalmente se encuentra una definición más cercana sobre la cultura organizacional en el siglo XXI, que permite tener una concepción más actualizada y por consiguiente permite generar una visión más crítica del concepto, el definido por Porret (2010):

La cultura de empresa está integrada por los valores que tiene asumidos la organización (sus miembros lo traducirán por <<lo que aquí interesa>>, <<lo que aquí debe hacerse>>) y que la distinguen de otras mediante unos signos, unas formas de actuar, unas creencias que hacen que quienes se hallan vinculados a ella adquieran mayor cohesión y se identifiquen con la organización (p. 447).

De conformidad con lo anterior, el concepto de cultura ha evolucionado en el tiempo, concluyendo que la cultura organizacional la constituyen una serie de creencias, normas y valores que permean y condicionan la forma en que una organización piensa y actúa con respecto a su contexto interno y externo (Porret-Gelabert, 2010). Las culturas organizacionales son fundamentadas en valores, según Porret (2010) los valores son “convicciones o creencias” relativamente permanentes en el tiempo que determina la forma de actuar o comportarse socialmente preferible a otros” (p. 448).

La importancia de hablar de una definición de valores, y ahondar aún más en los factores constituyentes de la cultura, tiene su importancia en la forma de delimitar el estudio, puesto que la cultura no puede ser descrita como un todo, sino que se tiene que tener en cuenta que es la unión de bastantes variables en una dinámica sistémica manifestada en una organización. Existen factores constituyentes como lo son los valores (mencionados recientemente), la historia de la empresa, los mitos empresariales, los sistemas de acondicionamiento o de premiación, los ritos o rituales presentes en la organización, el lenguaje propio de la cultura y las posibles ceremonias que se puedan manifestar en la dinámica organizacional (Porret-Gelabert, 2010).

A continuación se describirán cada una de las variables asociadas al concepto de cultura organizacional, de tal forma que permita dar a entender y apoyar el presente estudio, el cual utilizará tales variables para delimitar y mostrar el cambio a través del tiempo en Latinoamérica, señala Porret en su obra del año 2010:

Los valores son la base de toda cultura, la filosofía de una empresa se expresa mediante valores y estos son la guía de la conducta cada día, Representa aquellos que es estimado, apreciado o digno de ser tenido como algo bueno. (La cualidad, la honestidad, la rapidez...).La historia propia de la organización es el producto

de sucesos reales. La circulación de historias, la divulgación de hechos ejemplares de la empresa refuerzan los valores. Los Mitos tratan de relatos sobre hechos imaginarios a veces dramáticos pero siempre excepcionales que fortalecen continuamente los valores corporativos. Distribución de premios y sanciones es la manifestación de la conducta aceptada dentro de la organización y la que no, desde el punto de vista de la alta dirección. Los ritos son las conductas individuales o colectivas que tienen un carácter eminente solemne, que se desarrolla según unas normas previstas en momentos significativos para la organización. Algunas organizaciones o grupos tienden a utilizar un lenguaje especial, lo que identifica a la organización y demuestra que sus miembros han asumido la cultura. Finalmente combinar una serie de ritos y rituales en un acontecimiento los convierten en ceremonias. Estas ceremonias son un importante mecanismo social, especialmente en las organizaciones de carácter tradicional y desempeña una función vital en el reforzamiento de ciertas creencias (ceremonias de grado, etc...) (p. 449).

Sin embargo la cultura organizacional generalmente es creada, gestionada, y mantenida por las personas en altos cargos de la organización o que tiene un gran poder de mando. Para Davis y Newstrom (2003, p. 414), “la cultura organizacional se remonta, por lo menos en parte a los fundadores de la empresa o a quienes contribuyeron en gran medida a darle forma en el pasado reciente”.

Davis y Newstrom (2003 p. 428) citan a Schein exponiendo dos factores importantes para la formación de la cultura:

1. Se empiezan a conformar normas en torno a incidentes críticos, especialmente cuando se han cometido errores; es decir, las lecciones aprendidas a partir de

acontecimientos corporativos relevantes, en otras palabras la experiencia y 2. Existe una identificación con los líderes y en lo que éstos se fijan, miden y controlan; la manera en que los líderes reaccionan ante incidentes críticos y crisis organizacionales; el modelado deliberado de los papeles y el entrenamiento; criterios operativos para la asignación de recompensas y estatus; criterios de operación para selección en el reclutamiento, retiro de promoción y exclusión.

Latinoamérica por contar con la riqueza cultural de los países que la componen, con las similitudes y diferencias de cada uno ameritan un cambio constante en función de su talento humano, de tal manera que las empresas latinoamericanas tienen una necesidad de cambiar el pensamiento cortoplacista con el fin de que este les permita manejar y dirigir sus políticas y estrategias para lograr predecir o adaptarse a los cambios, y gestionar de forma productiva políticas y estrategias que permitan una mejor gestión del talento. (Werther, Davis, & Guzmán, 2014).

Uno de los factores determinantes en el cambio cultural de las organizaciones ha sido la incorporación de la fuerza laboral femenina y la igualdad de género permitiendo cerrar la distancia de género; donde los países han adoptado políticas que establecen transformaciones del mercado laboral hacia roles más horizontales, con trabajo hecho desde casa, con capital humano con competencias, habilidades y capacidades más orientado hacia la administración del conocimiento, creando una cultura de colaboración y aprendizaje en el trabajo.

Estos factores generan una nueva mirada sobre los estilos y condiciones de bienestar y calidad de vida, el incremento del poder político y social de las nuevas generaciones más viejas y el reemplazo de la seguridad social por la seguridad financiera a cargo del propio individuo, integrando a lo largo de la vida el trabajo, el aprendizaje y

el ocio, serán fundamentales a la hora de analizar la cultura organizacional actual (Werther et al, 2014).

Para el presente estudio se tomaron como referencia las variables culturales asociadas a los estilos de liderazgo transaccional, transformacional expuestos por Bass y Avolio (Bass, 1999) y las asociadas al estilo situacional expuesto por Hersey y Blanchard (Palací et al, 2005) dado que estos estilos de liderazgos se han convertido en tendencias actuales con respecto a su estudio y su correspondiente impacto en las organizaciones, sin embargo, estos estilos de liderazgo están ligados a creencias, las cuales hacen parte de culturas organizacionales que se logran establecer en el comportamiento de los colaboradores con el fin de generar conductas mucho más eficientes frente al mercado. Estudiar este tipo de creencias permite clasificar un constructo tan amplio en una de las múltiples variables que se pueden estudiar y de esta forma lograr centrar el estudio para generar resultados mucho más visibles y describir el impacto encontrado a través de los años, como se describen a continuación en las Tabla 1 y 2.

Tabla 1.

Variables culturales de estilos de liderazgo transaccional y transformacional (Osses Moraga, 2008)

Liderazgo	Sub- Escalas	Siglas	Descripción
Transformacional	Influencia idealizada	II	También llamada carisma, corresponde al grado en el cual el líder se comporta de manera tal que los seguidores se identifiquen con él. Líderes carismáticos muestran convicción, apoyo y apolan a los seguidores en un nivel emocional.
	Influencia idealizada (Atributos)	II (A)	Carisma socializado del líder (atributos carismáticos), si el líder es percibido como siendo confidente y poderoso, enfocado a ideales y ética de alto orden.

	Influencia idealizada (Comportamientos)	II (C)	Carisma socializado del líder (atributos carismáticos), si el líder es percibido como siendo confidente y poderoso, enfocado a ideales y ética de alto orden.
	Motivación inspiracional	MI	Grado en el cual el líder articula una visión que apela y estimula a los seguidores. Líderes desafían a sus seguidores con altos estándares, comunican optimismo acerca del futuro logro de objetivos y dan significado al trabajo.
	Estimulación intelectual	EI	Los líderes apelan al sentido de lógica y análisis de sus seguidores desafiándolos a pensar en forma creativa para encontrar soluciones a los problemas difíciles.
	Consideración Individual	CI	Grado en el cual los líderes se preocupan por las necesidades particulares de cada uno de sus seguidores, actuando como sus mentores o entrenadores y escuchando sus preocupaciones y necesidades.
Transaccional	Recompensa Contingente	RC	Grado en que los líderes establecen transacciones o intercambios constructivos con sus seguidores: el líder clarifica las expectativas y establece las recompensas por el cumplimiento de dichas expectativas.
	Manejo por Excepción	ME	Grado en el cual el líder toma acciones correctivas sobre la base de los resultados de las transacciones líder-subordinado. La diferencia entre manejo por
	Manejo por Excepción Pasivo	ME (P)	Corresponde a la vigilancia activa del líder que toma acciones correctivas con objeto e asegurar que los estándares se cumplan.
	Manejo por Excepción Activo	ME (A)	Los líderes pasivos esperan que el comportamientos de sus seguidores haya creado problemas antes de tomar acción en el asunto, interviniendo sólo después que las complicaciones han ocurrido.

Tabla 2.

Variables culturales del estilo situacional(Santa-Bárbara, 2000).

Liderazgo	Sub-Escalas	Siglas	Descripción
Situacional	Ordenar	OR	Se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.
	Persuadir	PE	Se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o facilidad de cumplir con lo que se les pide
	Participar	PA	Caracterizado porque el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y una planificación conjunta también.
	delegar	DE	Se caracteriza por dejar al subordinado –visto como colaborador- las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de un particular trabajo.

El liderazgo

El liderazgo es un tema que ha sido estudiado ampliamente en los últimos cincuenta años por una variedad de disciplinas como lo son la administración de empresas, la sociología y la psicología, pero no por esto se ha agotado su abordaje, ya que la transformación que ha tenido en la última década ha sido enorme, especialmente para las organizaciones Latinoamericanas. Para Schein, citado por Davis & Newstrom (2011), factores como la experiencia y el liderazgo son fundamentales para el desarrollo de los diferentes tipos de culturas que permitan el desarrollo positivo o negativo de alguna organización.

Davis & Newstrom (2011) parten del hecho de que el liderazgo es un proceso de influencia, donde “se influye en el comportamiento de las personas o los grupos hacia el logro de los objetivos organizacionales” (Furnham, 2011); apoya esta noción afirmando

que el liderazgo es esencialmente un proceso donde “se influye en el comportamiento de los colaboradores hacia la consecución de logros y objetivos organizacionales”; y finalmente y actualizando a una definición mucho más cercana a tiempos actuales, para Robbins y Judge (2009) “El liderazgo es la aptitud de influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (p. 424).

En concordancia con la información previamente expuesta el liderazgo es un proceso de influencia, que siempre está enfocado al cumplimiento de metas organizacionales, lo que hace al liderazgo dependiente de un contexto de trabajo que pueda validarlo; las definiciones sugieren que el liderazgo es el “arte de lograr que otros hagan (y estén dispuestos a hacer) algo que creemos que debe (y tiene que) hacerse” (Furnham, 2011, pág. 536) si se analiza como un proceso interpersonal, se plantea como la forma donde los seguidores influyen en los líderes y estos en los seguidores; para Furnham (2011) lo realmente importante es que el liderazgo sea “continuo y uniforme” para lograr un desarrollo constante.

Para este estudio se abordaran tres tipos de liderazgo los cuales han sido tendencia en la última década en Latinoamérica; el liderazgo transaccional, transformacional y situacional.

Liderazgo Transformacional

Para Furnham (2011) el estilo de liderazgo transformacional hace referencia a los líderes carismáticos; no obstante esto no quiere decir que el liderazgo transformacional sea el mismo liderazgo carismático, según los diferentes teóricos que han acuñado estos dos términos como lo son Robert House (Carismático) y Bernard Berns (Transformacional), los líderes transformacionales tienen escalas bastante altas de carisma, y en la práctica son casi equivalentes; sin embargo la diferencia que se expone

principalmente es el hecho de que el liderazgo transformacional es más amplio que el liderazgo carismático al este imprimir más autonomía y poder de decisión en sus seguidores que el líder carismático (Robbins & Judge, 2009).

El liderazgo transformacional acuñado a Berns en 1978 y desarrollado principalmente por Bass y Avolio en 1985 (Bass, 1999) se centra en los rasgos que tiene el líder que permiten hacer efectivo a su grupo de trabajo a partir de la modificación y transformación de los comportamientos del mismo. Los líderes transformacionales se destacan por la forma inusual en la que los siguen sus subordinados (Spector, 2002).

Los líderes transformacionales en principio utilizan el carisma para energizar y motivar a sus subordinados más allá de sus expectativas originales, estableciendo una visión y misión clara del equipo y de la organización (Davis & Newstrom, 2003), pero también manipulando aspiraciones, necesidades, preferencias y valores que proporcionan una meta por la que vale la pena luchar; de esta forma los seguidores obtiene la motivación necesaria para realizar sacrificios, incluso personales, y alcanzar dichas metas (Spector, 2002) y de esta forma facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivar a sus equipos más allá de un beneficio individual, a un beneficio grupal (Palací et al, 2005).

El liderazgo transformacional no es otro que la capacidad de hacer que los seguidores del líder trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y en el proceso de motivación de sus seguidores, tener en ellos un efecto profundo y extraordinario de desarrollo (Robbins & Judge, 2009).

Liderazgo Transaccional

En contraste con el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional planteado por Hollander en 1978 considera al liderazgo como el resultado de la

interacción entre líderes y seguidores y una transacción de necesidades e intereses (Palací et al, 2005); supone que los líderes y subordinados realicen algún tipo de intercambio donde el líder ofrece soluciones a necesidades de sus subordinados y éstos legitiman su liderazgo en el grupo (Davis & Newstrom, 2003).

El liderazgo transaccional lleva consigo toda una dinámica social, por su parte el líder es encargado de estructurar y gerenciar el grupo o equipo de trabajo, generando bienestar y contribuyendo a la satisfacción de los subordinados, a cambio, los subordinados conceden un mayor estatus a la posición del líder, legitiman su liderazgo y su papel brindándole la libertad necesaria para ser innovador; desde este punto de vista el liderazgo toma un papel de rol más que de un estilo (Palací et al., 2005).

Hablar de liderazgo transformacional y transaccional de forma separada y en términos de contraste puede sonar a una posición encontrada y de competitividad entre estos dos estilos, sin embargo, se debe hacer una aclaración con respecto a estos dos tipos de liderazgo en teoría contrariados, pero en esencia complementarios.

Al considerar al liderazgo transformacional frente al liderazgo transaccional como posiciones no opuestas, sino complementarias, se hace alusión a un acompañamiento de parte del uno al otro, pero se debe hacer una aclaración precisa, puesto que esto no los hace igual de importantes, Robins & Judge (2009), explican esta posición en el siguiente párrafo:

El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño que van más allá de lo que habría con el solo enfoque transaccional. Pero lo contrario no es cierto, por lo que si usted es un buen líder transaccional pero carece de cualidades transformacionales, lo más

seguro es que solo sea un líder mediocre. Los líderes mejores son transaccionales y transformacionales (p. 401).

Liderazgo Situacional

El estilo situacional expuesto por Hersey y Blanchard (Palací et al., 2005) parte del supuesto de que no existe un sólo estilo ideal de conducta para liderar que sea totalmente adecuado con respecto a situaciones específicas, de esta forma la eficacia del líder está ligada a variables situacionales. Éstas son el contexto histórico, económico y político en la que se desenvuelven el líder y sus subordinados, determinando las capacidades y competencias que necesita un líder (Newstrom, 2011).

Básicamente, el supuesto desde donde se mueve el estilo parte del grado de madurez que tengan los seguidores determina el patrón óptimo de conducta del líder (Palací et al, 2005). Por consiguiente los dos tipos de madurez salen a flote: La madurez psicológica, comprendida por el grado de compromiso, dedicación, motivación y voluntad del seguidor; y la madurez técnica, comprendida por la experiencia, el conocimiento, el compromiso de la tarea, etc., (Palací et al., 2005).

Desde la perspectiva situacional, es esencial tratar a los subordinados de forma diferente; esto no quiere decir que no se debe tener un patrón establecido, sino que dependiendo del grado de madurez del subordinado el líder podrá variar de un estilo controlador a un estilo que delegue, el cual permita mayor libertad a su equipo.

Para analizar los estilos de liderazgo se tomarán como parámetro los planteamientos de Bass y Avolio (Bass, 1999) para liderazgo transaccional y transformacional, para el análisis del liderazgo situacional se tendrá en cuenta lo expuesto por Hersey y Blanchard (Palací et al., 2005) previamente descritos en este documento.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN LATINOAMERICA

Panorama Latinoamericano por países y años.

A continuación, se exponen tres tipos de estudios realizados sobre liderazgo en el año 2004 en países latinoamericanos como Brasil, Colombia y Argentina.

Tabla 3.

Estudios sobre liderazgo realizados en el año 2004.

Año	País	Titulo	Autor	Liderazgo	Cultura	Tipo de Estudio
2004	Brasil	El proceso de formación de la cultura organizacional en un hospital filantrópico	Valéria Bertonha Machado, Paulina Kurcgant	Transaccional	RC ME(P) ME(A)	Estudio de Caso (Analítico)
2004	Colombia	Las culturas de las 100 mejores empresas de Cartagena.	Adolfredo de Jesús Peña Camilo	Transaccional	RC ME(P) ME(A)	Descriptivo
2004	Argentina	La evaluación	Alejandro	Transformacional	II(A)	Exploratorio

de los estilos	Castro	II(C)
de liderazgo	Solano	MI
en población	Martín	EI
civil y militar	Nader	
argentina	María	
	Martina	CI
	Casullo	

El estudio realizado en Brasil fue desarrollado en una institución hospitalaria, centrándose en la importancia de los valores en los procesos de cambio cultura, éstos toman una importancia fundamental en el proceso al ser utilizados por los líderes para gerenciar los procesos de cambio organizacional entre lo viejo y lo nuevo en una organización. Los resultados encontrados con respecto al estudio muestran que factores ligados al liderazgo transaccional como puede ser un nivel técnico altamente arraigado en los funcionarios y una estructura organizacional rígida y con procesos altamente definidos. Sin embargo se puede encontrar la necesidad de modificar los niveles jerárquicos de la organización, puesto que al tener tantos niveles este no permite la comunicación ágil y eficiente, también “descentralizar el proceso de toma de decisiones, la creación de una visión, creando la mayoría de los medios eficaces para lograr objetivos propuestos” (Machado & Kurcgant, 2004) son rasgos de una cultura liderada por un estilo transformacional que ayuda a generar un proceso de cambio organizacional mucho menos traumático.

En Colombia se adelantaron estudios que caracterizaron el perfil de 100 empresas destacadas en los diferentes sectores industriales de Cartagena; “a partir de las culturas

laborales, El perfil empresarial es el punto de partida para determinar dónde se encuentran y hacia dónde deben dirigirse las compañías” (Morales & Peña, 2004, p. 113). El análisis de resultados arroja empresas con estructuras organizacionales “funcionales o tradicionales” (Morales & Peña, 2004, p. 124); estas mantienen culturas transaccionales donde se evidencian “líneas claras de autoridad y responsabilidad, estableciendo procesos laborales bien documentados, Limitan el empoderamiento, proporcionan un empleo seguro y tratan a los empleados con imparcialidad y firmeza” (p. 124).

En Argentina a la vez se presentan estudios que buscan la evaluación de los estilos de liderazgo civil y militar. “Basándose en el uso de la teoría de la teoría de Bass (1985, 1990), se adaptó el cuestionario M.L.Q. (*Multifactor Leadership Questionnaire*) para la evaluación de los estilos de liderazgo civiles y militares argentinos. Se recogieron datos de 363 sujetos, civiles (53%) y militares cadetes y oficiales (47%)” (Castro S., Nader, & Casullo , 2004), los resultados arrojan evidencia de un liderazgo transaccional principalmente visto la población militar y un liderazgo transformacional evidenciado en la población civil, esto puesto que los militares tienen a gerenciar con un estilo autocrático, mientras los civiles poseen variables conciliadoras y exhibir características relacionadas con el intercambio la negociación con los subalternos para la obtención de las metas organizacionales. Como punto adicional importante se puede decir que “estas diferencias encontradas en los estilos de liderar en ambas poblaciones indican la necesidad de considerar el contexto en la evaluación del liderazgo” (Castro Solano et al, 2004, p. 84).

Tabla 4.

Análisis de estudios de liderazgo en el año 2007.

Año	País	Título	Autor	Liderazgo	Cultura	Tipo de Estudio
2007	Brasil	Cultura organizacional y evaluación de instituciones de educación superior: semejanzas y diferencias	José Augusto de la Coleta & María Fernanda de la Coleta	Transaccional	RC ME(P) ME(A)	Estudio de Caso (Analítico)
2007	Colombia	Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional	Montealegre y Gregorio Calderón Hernández	Transformacional	II(A) II(C) MI EI CI	Correlacional
2007	México	Liderazgo y Cultura en México	Jun. P. Howell, José de la Cerda, Sandra M. Martinez, Leonel Prieto, J. Arnoldo Bautista, Juan Ortiz,	Transaccional	RC ME(P) ME(A)	Descriptivo

			Peter Dorfman, María Jiménez	Transformacional	II(A)	
		Estilos de liderazgo, toma de decisiones			II(C)	
2007	Chile	estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas.	Emilia Rodríguez		MI	Exploratorio
					EI	
					CI	
		Influencia de los valores sobre los estilos de		Transformacional	II(A)	
2007	Argentina	liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional	Martín Nader, Alejandro Castro Solano		II(C)	Correlacional
		De bass			MI	
					EI	
					CI	
2007	Venezuela	Liderazgo transformador de equipos en el trabajo	Elieth Diez, Mairy Cejas	Situacional	OR	Descriptivo
		Desarrollando tareas complejas			PA	
					PE	
					DE	

El estudio realizado en el 2007 en Brasil se remonta a una comparación entre el clima organizacional preferido entre Brasil y Colombia, más exactamente entre bibliotecarios de Sao Paulo y Antioquia; se evaluaron en aspectos concernientes a “objetivos, estructura, liderazgo, relaciones de trabajo, recompensas, mecanismos de apoyo y propensión al cambio” (Dela Coleta & Dela Coleta, 2007, p. 233). Se pudo encontrar que la cultura nacional es un factor importante en el desarrollo de culturas organizacionales, puesto que toda la cultura organizacional hereda variables propias del "*jeitinho brasileiro*" o de las creencias y valores Colombianos, los cuales mostraron niveles altos en individualismo y masculinidad, esta última relacionada con el índice de desigualdad por género en puestos de trabajo demostrando un clima organizacional gerenciado por estilos de liderazgo transaccional.

En el año 2007 en Colombia se muestran estudios con el fin de analizar las relaciones entre resistencia al cambio y cultura organizacional, este estudio utilizó la construcción de un modelo teórico fundamentado en planteamientos de Allaire y Firsirotu, Alabart y Portuondo y Hofstede (Montealegre & Calderón, 2007), el cual se contrastó con empresas medianas y grandes del departamento de Ibagué. De acuerdo con la revisión teórica y contrastándola con la muestra estudiada, se encuentra que “en las empresas de confecciones de Ibagué la dimensión que más presenta reticencia al cambio son las relaciones de poder, y la que más las hace proclives al cambio es la dimensión de orientación estratégica” (Montealegre & Calderón, 2007, p. 65).

Si se observa de forma holística, se puede afirmar que el contexto altamente cambiante de Ibagué ha generado culturas organizacionales poco estáticas que evidencian pequeños rasgos del estilo de liderazgo transformacional; el hecho de tener

una visión constituida hace que el sentimiento de incertidumbre dentro de una organización decrezca y los líderes puedan apalancar procesos importantes de cambio cimentándose en la flexibilidad y la motivación de los empleados ante lo nuevo.

De igual forma en México se hace el estudio de variables culturales en relación con el estilo de liderazgo mexicano. Este estudio se centró en mostrar una cultura mexicana fuertemente arraigada a comportamientos transaccionales, esto en parte puesto que la cultura mexicana tiene valores fuertes de individualismo, baja igualdad de género y tendencia al control la burocratización de las decisiones. El estudio muestra conclusiones sobre la necesidad de un liderazgo transformacional para generar mayor competitividad global (Montealegre & Calderón, 2007).

El estudio en Chile se centró en describir las variables existentes en el país en términos de liderazgo transformacional y transaccional frente a la toma de decisiones estratégicas y la eficacia de la organización. Se realizó un trabajo de campo del cual se obtuvo “información de 93 pequeñas y medianas empresas” (Rodríguez-Ponce , 2007, p. 522) El estudio apoya la importancia del liderazgo para lograr eficacia en las organizaciones puesto que este es “un determinante estructural” en el proceso de toma de decisiones en el interior de una empresa. Se debe indicar como conclusión de este estudio que el estilo liderazgo transformacional y no así el transaccional poseen un impacto significativo en la flexibilidad y congruencia de valores (Rodríguez-Ponce, 2007), lo que permite lograr decisiones mucho más acertadas en las pequeñas y medianas empresas puesto que es necesario que el líder comparta la información para generar motivación y movimiento en la empresa.

Por su parte Argentina se centra en la importancia e influencia de los valores en los diferentes estilos de liderazgo encontrados en Argentina. Se tomó una muestra de

224 líderes (142 hombres y 84 mujeres) residentes en la ciudad autónoma de Buenos Aires y en el conurbano, los cuales se desempeñaban en empresas pequeñas, medianas y grandes. Se encontraron que valores colectivistas (entre ellos la auto trascendencia) se relacionaban positivamente con el estilo de liderazgo transformacional; de esta forma se afirma que “los líderes transformacionales se orientan hacia prácticas laborales de tipo colectivistas en las que importan más los objetivos e intereses de la organización que los propios”. Frente a un estilo transaccional se observó que “los valores relacionados con la autopromoción predicen, aunque débilmente, el estilo de liderazgo basado en la transacción” (Castro S., Nader, & Casullo , 2004).

En Venezuela finalmente se encontraron estudios con evidencias en análisis de las tareas y el desarrollo de variables transformacionales. Este estudio “se trabajó con una muestra intencional de 10 equipos pertenecientes al sector construcción, educación y servicios del Estado Carabobo” (Diez & Cejas, 2007, p. 109). Los resultados son interesantes al evidenciar que más allá de un liderazgo transformacional, cada uno de los miembros del equipo era capaz de ejercer el liderazgo si las condiciones lo necesitaban, en donde por experiencia y por experticia, el liderazgo situacional se veía altamente utilizado frente al contexto.

Tabla 5.

Análisis de estudios año 2008.

Año	País	Título	Autor	Liderazgo	Cultura	Tipo de Estudio
	Brasil			Situacional	OR	
					PA	
					PE	
2008		Estilos de liderazgo y perfil profesional de enfermeros en una unidad de cuidados intensivos	Alexandre Pacetto, Isabel Kowal, Iveth Yamaguchi		DE	Correlacional
	Colombi					
2008	a	Caracterización de la cultura organizacional, clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción	Javier González Milla y Carlos Orlando Penagos	Transaccional	RC ME(P) ME(A)	Descriptivo
2008	México	El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: un esfuerzo de investigación y	Ana Gil García, Manuel Muñiz	Transaccional	RC ME(P)	Descriptivo

		cooperación entre instituciones de educación superior	García, Arturo Delgado Santos			
2008	Chile			Transformacional	ME(A) II(A) II(C) MI	
		Liderazgo: Análisis por genero en la relación Jefe - Subordinado	Carolina Andrea Osses		EI CI	Descriptivo
		Liderazgo y trabajo en equipo en las Venezue empresas prestadoras del servicio de agua potable y saneamiento del Estado Trujillo	Bastidas, Oswaldo., Elsa Godoy y Fidel Moreno	Transaccional	RC	Estudio de Caso (Analítico)

En el presente estudio Brasil en el año 2008, comienza a generar evidencia en el liderazgo situacional; “el liderazgo situacional se posiciona como un liderazgo que permite generar equipos de alto desempeño, los cuales son capaces de adaptarse a las condiciones por la flexibilidad que se les ha inculcado” (Pazetto , Kowal-Olm-Cunha, & Yamaguchi-Whitaker, 2008, p. 301). Este estudio mostró evidencia de la importancia del liderazgo situacional en enfermeros de las unidades de cuidados intensivos, esto principalmente porque los contextos que se pueden encontrar en estas unidades varían dependiendo de la emergencia; estos enfermeros tienden a liderar situaciones a través del orden, la empatía, la motivación y delegación, lo cual les permite generar fluctuaciones entre variables de diferentes estilos de liderazgo para adaptarse mejor.

Colombia presenta estudios sobre estilos de liderazgo aplicado al emprendimiento en el departamento de Boyacá, a pesar de ser un estudio bastante sencillo, El estudio genera evidencia del liderazgo transaccional en el Valle del Sugamuxi (Colombia), al ser este un estudio enfocado a emprendimiento, se afirma que el estilo de liderazgo situacional no es el ideal para crear o fundar empresa, sino que es preferible un liderazgo transformacional que genere mayor visión a futuro, puesto que el liderazgo situacional es mucho más operativo y destinado a empresas conformadas enfocadas a resultados (González & Parra, 2008).

La investigación en México es una investigación comparada con el fin de aumentar el sustento teórico de parte a la investigación en instituciones educativas, este tipo de investigación compro instituciones educativas de México, Canadá y Estados Unidos; la muestra se compone de setenta y seis líderes escolares que fueron estudiados con base a la teoría del liderazgo transformacional. Los resultados como tal son considerados de preliminares y afirma que “un líder transformacional se deriva de un

líder transaccional” futuro (Gil-García, Muñiz & Delgado, 2008, p. 16); Los líderes institucionales creen que están gerenciando con un liderazgo transformacional, mientras que los colaboradores sienten que el liderazgo transaccional es el estilo predominante en sus líderes.

De otro lado la investigación realizada en Chile tenía los siguientes objetivos:

Se realizan tres estudios: en los dos primeros se evalúan las diferencias estandarizadas entre muestras de hombres y mujeres para distintas interacciones de género de jefe y subordinado, identificando las principales similitudes y diferencias. En el tercero se construye una regresión lineal con los estilos de liderazgo de los jefes de ambos géneros sobre el efecto en los subordinados, determinando el cambio introducido por el liderazgo de una mujer respecto al de un hombre (Osses Moranga, 2008, p. 136).

De una muestra de 105 líderes chilenos, la investigación se puede concluir que líderes chilenos y extranjeros coinciden casi totalmente en los estilos de liderazgo que ejercen hombres y mujeres (Osses Moranga, 2008) los análisis por género hacen su manifestación, tal como se evidencia en que las mujeres tienden a manifestar un liderazgo más transformacional en razón a que demuestran índices de empatía mucho más altos haciendo uso de variables como la consideración individualizada más fácil. Además se confirma que en Chile el manejo por excepción activo está asociado a líderes de género femenino, no masculino, indicando que la cultura en que se inserta la relación jefe-subordinado puede tener una influencia mayor en cuanto a los estilos de liderazgo del jefe.

En Venezuela se hace una evaluación de las competencias presentes del liderazgo y el trabajo en equipo en las instituciones de Trujillo, como un estudio de caso presente en las empresas prestadoras de servicios públicos de agua; en este “se aplica una

adaptación de la evaluación por competencias de Marta Alles (2005)” (Bastidas, Godoy, & Moreno, 2008, p. 286). El liderazgo transaccional se ve como un liderazgo ampliamente utilizado por el sector público en Venezuela, este liderazgo permite como tal un enfoque a resultados y una toma de decisiones mucho más burocrática que encasille los procesos y permita que estos tengan un seguimiento estricto frente a la tarea.

Tabla 6.

Análisis de estudios de liderazgo año 2009.

Año	País	Título	Autor	Liderazgo	Cultura	Tipo de Estudio
2009	Brasil	Liderando equipos globales paralelos: Lecciones de Alcoa.	Jhon Cordery, ^{al}	Transformacion	II(A)	
			Christine Soo,		II(C)	
			bradley Kirkman,		MI	Estudio de
			benson Rosen, John		EI	Caso
			Mathieu		CI	(Analítico)
2009	Colombia	Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico	Gregorio Calderón			
			Hernandez, Hector	Transaccional	RC	
			Mauricio Serna		ME(P)	
			Gomez		ME(A)	Correlacional
2009	Chile	La confiabilidad en el líder: Un estudio	Rodrigo Yañez G,	Transformacion	II(A)	Estudio de

		sobre las enfermeras jefe de un hospital	Grisela Loyola,al		Caso
			Fernando	II(C)	(Analítico)
			Huenumilles	MI	
				EI	
				CI	
	Argentin			Transformacion	
2009	a		al	II(A)	
		El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional		II(C)	
				MI	
			Alicia Omar y Alicia	EI	
			Florencia	CI	Correlacional
	Venezuel				
2009	a			Situacional	OR Estudio de
		El estilo de liderazgo situacional en los		PA	Caso
		contadores de	Anyi villareal	PE	(Analítico)

					DE
2009	Costa Rica	Diferencias en el estilo de liderazgo de los ejecutivos, entre empresas multinacionales que operan en costa rica y empresas lo cales	Gilbert Aubert	Transaccional	RC ME(P) ME(A) Descriptivo

En el año 2009 se empieza a ver un incremento con respecto a los estudios analíticos de empresas, el caso de Alcoa es uno de ellos; este estudio busca ver cuál tipo de liderazgo es el mejor en términos de manejo de “estructuras colaborativas tales como equipos de trabajo, equipos virtuales, los equipos de proyecto, y *top management*” (Cordery, Christine, Kirkman, Rosen, & Mathieu, 2009). En este orden de ideas se encontraron evidencias de diferentes rasgos transformacionales necesarios para el gerenciamiento efectivo de los equipos de trabajo en las nuevas empresas. El caso de Alcoa presenta los "*parallel global virtual teams*" estos equipos creados por los altos mandos de Alcoa, son gestionados por medio de un liderazgo transformacional, con variables como fuerte comunicación en el grupo de trabajo, fuerte motivación intrínseca, sentimiento de apoyo del líder frente a la tarea y una alineación fuerte a la visión y misión de la compañía para gerenciar lo proyectos necesarios.

En Colombia se empieza a incursionar en el estudio del liderazgo aplicado a la gestión de los recursos humanos; “para algunos autores la gerencia de los recursos humanos se constituye en el marco estratégico de la cultura organizacional y establecen que puede existir una influencia recíproca entre recursos humanos y cultura (Yeung, Brockbank, y Ulrich, 1991)” (Calderón H. & Serna G., 2009, p. 97). La investigación utilizó 199 empresas de Colombia para el procesamiento de la información en donde se encontró por la revisión de literatura que la cultura organizacional es una variable compleja en busca una comprensión organizacional más profunda.

Finalmente en esta investigación se puede concluir que el estudio empírico arroja evidencia entre recursos humanos y cultura organizacional, donde hay una mayor cantidad de empresas con culturas organizacionales jerárquicas, esto quiere decir empresas con varios mandos directivos, lo cual es una variable del liderazgo

transaccional. Se encuentra una relación entre la cultura organizacional de cada empresa y la forma de gestionar los recursos humanos, situación que evidencia la influencia de la cultura organizacional en las organizaciones.

El estudio de la confianza toma relevancia en el año 2009 de la mano de Chile en donde se evidencia que “la confiabilidad en el líder es un concepto multidimensional que hace complejo establecer cuáles son sus antecedentes” (Yañez, Loyola,, & Huenimilla,, 2009, p. 77). La participación fue en total de 67 funcionarios de diversos servicios de un hospital y fueron distribuidos en cuatro grupos que obtuvieron evidencia importante en categorías que hacen referencia la objetividad e imparcialidad en la toma de decisiones de los líderes, lo cual reafirma la importancia de la integridad como antecedente. Este estudio se centra en las mujeres como gerentes de organización, en relación al anterior estudio, sigue defendiendo la capacidad de las mujeres para usar un liderazgo transformacional en la resolución de situaciones con alto grado de demanda y de estrés.

Argentina centra sus estudios en el año 2009 en la comprensión de la cultura organizacional como una gran influencia de la cultura nacional que tiene aspectos importantes en la consolidación de valores nacionales que son usados en el ámbito organizacional para establecer el estilo de liderazgo en las empresas; este estilo de liderazgo tiende a ser transformacional ligado al colectivismo, a la búsqueda y apoyo de una visión y misión que reduzca los índices de incertidumbre a futuro propios de la cultura argentina y otros países latinoamericanos (Omar & Urteaga, 2010).

Los estudios presentes en Venezuela hacen referencia al liderazgo situacional, este liderazgo como tal constituye “la influencia interpersonal ejercida en una situación”, la población estuvo constituida por los Contadores Públicos que dirigen las 18 oficinas contables del municipio Valera y por los 52 empleados de las mencionadas oficinas, de

las cuales se intentó recopilar la información selecta que se vincule a lograr los objetivos planteados en la investigación. Se encuentra que el liderazgo situacional está permeado principalmente por la presencia del liderazgo transformacional y transaccional, no obstante “predominan más aquellos elementos vinculados al trascendente como: el trato personal enfocado en el crecimiento de la persona y la dualidad obligación-beneficio y se hacen muy ausentes los referidos al liderazgo resonante” (Villareal, 2009).

Finalmente estudios presentes en Costa Rica examinan las diferencias en liderazgo existentes entre los ejecutivos de empresas multinacionales operando en Costa Rica y empresas locales. Un estudio comparado de cultura que busca entender cuáles son las necesidades de los empresarios externos al intentar posicionarse en una cultura nacional ajena que conocen y como ésta se vuelve “un factor principal en la constitución y crecimiento de la misma” (Aubert), el liderazgo en Costa Rica es un tipo de liderazgo con tendencias burocráticas, altos niveles jerárquicos y conservadoras hacia el cambio de procesos.

Tabla 7.

Estudios de liderazgo año 2011.

Año País	Título	Autor	Liderazgo	Cultura	Tipo de Estudio
2011 Colombia	Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación del cambio organizacional	Mónica García Rubiano	Transformacional	II(A) II(C) MI EI	Exploratorio
2011 México	El liderazgo en empresas para la obtención de ventajas competitivas en	José Guillermo Díaz Figueroa, José	Transformacional	II(A) II(C) MI EI CI	Descriptivo

	pymes turísticas del sur de Tumapolipos	Melchor Melina, María Isabel de la Garza Ramos			
2011Chile	Cultura y liderazgo en la industria de construcción Chilena	Rodríguez N, Latorre V		II(A) EI	
2011Ecuador	Desarrollo del departamento de Recursos humanos y análisis del clima organizacional en la empresa de muebles Bienestar	Ximena Cabrera Quito José	Transaccional	CI RC ME(P)	Exploratorio
Puerto Rico	Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico	Armando Pérez Santiago y Vanessa Camps del Valle	Transformacional	II(A) II(C) MI EI CI	Estudio de Caso (Analítico)
2011Argentina	Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor	Alicia Omar	Transformacional	II(A) II(C) MI EI	
2011Venezuela	Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica	Pirela de Faría, Ligia del Carmen	Transformacional	II(A) II(C) MI EI CI	Correlacional

La investigación en Colombia en el año 2011 fue liderada por la búsqueda de relaciones entre el liderazgo y el estilo de liderazgo transformacional, los procesos de aceptación al cambio organizacional en trabajadores de dos empresas de Bogotá, pertenecientes al sector económico terciario; la muestra fue de 62 operarios que permitieron llegar a la conclusión de que “la comunicación y la actitud al cambio son

elementos importantes en un proceso de cambio organizacional” (García Rubiano, 2010); esto demostrando que variables del liderazgo transformacional logran facilitar dinámicas de comunicación interna en la compañía, generando menos resistencia al cambio.

En los estudios realizados en México del año 2011 sigue el estudio del liderazgo aplicado a la pequeña y mediana empresa, donde se buscan cuáles son las variables que se ven directamente afectadas por medio del liderazgo en estas empresas; de esta forma el liderazgo visionario, fuertemente relacionado a variables transformacionales en el establecimiento de *Pymes* en los nuevos mercados, este liderazgo es ideal para el crecimiento y empoderamiento de nuevas empresas a futuro en el mercado (Diaz, Medina, & De la Garza, 2011).

Chile por su cuenta comienza la investigación del liderazgo aplicado a sectores de construcción; el estudio utilizó una escala *Likert* como una forma sencilla de lograr la obtención de resultados. La cultura mercaderista de la industria constructora Chilena se centra en depender de lo que pasa fuera de la organización, se encuentran como principales características de esta culturas “el cumplimiento de las metas de manera exitosa y profesional; y buscar la competitividad tanto en su propio recurso humano como con otras compañías” (Rodríguez & Latorre, 2011, p. 72). Este estudio revela que los colaboradores son conscientes de que este rublo la cultura predominante es la cultura jerárquica, la cual tiene variables marcadas de liderazgo transaccional, donde lo líderes son autoritarios y mayormente enfocados a la tarea que a la persona, con miras a los objetivos.

Ecuador presenta en los 2011 estudios que repercuten los estilos de liderazgo y su impacto en la conformación de climas organizacionales que sean acordes a sus

colaboradores. Esta investigación se hace por medio de un estudio de caso en el cual se estudian los diferentes procesos de recursos humanos contrastados al liderazgo presente en la empresa. El estudio muestra una predominancia del liderazgo transaccional en el manejo de la empresa, esto repercute en el clima laboral al ser una empresa que ha dejado de lado su recurso humano, los empleados muestran interés por tener más espacios de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa (Cabrera, 2011)

En Puerto Rico se pueden encontrar investigaciones con el propósito de identificar el estilo de liderazgo que mayormente se atribuye utilizar un grupo de supervisores puertorriqueños. Con una muestra total de 200 supervisores, participaron en los estudios 112 mujeres y 88 hombres. Los resultados apoyan la evidencia de que las mujeres poseen un liderazgo transformacional y transaccional superiores al compararlas con los hombres, estos resultados “contribuyen a expandir el espectro de las variables explicativas de la satisfacción laboral” (Pérez & del Valle, 2011) y sigue demostrando una manifestación notable de liderazgo transformacional en las mujeres;

Argentina también se suma a las investigaciones sobre la satisfacción laboral, para este estudio se hizo un trabajo con “218 trabajadores argentinos, de empresas públicas y privadas de la zona centro del país” (Omar, 2011, p.1) De esta forma “Se logró encontrar asociaciones entre las diferentes facetas del liderazgo transformador (consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual), la confianza en el supervisor, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general” retomando la importancia de la confianza y como el liderazgo transformacional por medio del desarrollo, el empoderamiento de sus equipo logra cosechar confianza en sus equipos, haciendo que estos lo consideren un líder importante y nato para ellos.

En Venezuela en el 2011 se comienzan a presentar estudios sobre la relación entre liderazgo y cultura organizacional , donde a través de una muestra de 278 trabajadores, arroja resultados de “una percepción media alta en liderazgo transformacional y una percepción media baja en liderazgo transaccional” (De Faría & Del Carmen, 2010). Las instituciones de educación tienden a mostrar un liderazgo transformacional, ampliamente ligado a su contexto el cual necesita genera cambios conductuales y motivar a los estudiantes para lograr una enseñanza eficaz.

Tabla 8.

Análisis de liderazgo año 2012.

Año	País	Título	Autor	Liderazgo	Cultura	Tipo de Estudio
2012	Brasil	Confianza y liderazgo: la susceptibilidad de los líderes al riesgo de la corrupción en las organizaciones	Renato Almeida dos santos, Arnoldo José Hoyos Guevara, Maria Cristina Sanchez, Ben Hur Ferraz-Neto	Transaccional	RC ME(P) ME(A)	Correlacional
2012	Colombia	Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en Colombia	Sergio Matriuk	Transformacional	II(A) II(C) MI EI CI	Correlacional
2012	México	Percepción del personal sobre	Oscar Manuel garza	Transformacional	II(A)	Estudio de

		la contribución del liderazgo en la eficiencia de una empresa de clase mundial		ional	II(C) MI EI CI	Caso (Analítico)
2012	Chile	El liderazgo transformacional en tres liceos bicentenarios y tres liceos de la región metropolitana	Armando rojas	Transformac ional	II(A) II(C) MI EI CI	Estudio de Caso (Analítico)
2012	Ecuador	El papel del liderazgo en la identificación y análisis de actores involucrados de cambio organizacional en dos casos de	Manuel Ignacio lema	Situacional	OR PA PE DE	Estudio de Caso (Analítico)

estudio.

2012	Argentina	Liderazgo del formador en el área de recursos humanos: comparativa entre formadores internos Y externos	Yamila silva antonio del cerro	Situacional	OR	
					PA	Descriptivo
					PE	
					DE	
2012	Venezuela	Competencias de liderazgo transformacional subyacentes en los directores de las instituciones de educación básica de la parroquia Escuque	Pérez, Florinda	Transaccional	RC	
					ME(P)	Descriptivo
					ME(A)	
2012	Costa Rica	Estilos de liderazgo de los maestros y maestras de salud escolar del nivel secundario en	Luis Antonio rosario arroyo	Transformacional	II(A)	Descriptivo
					II(C)	

		la implantación del programa			MI	
		de educación en salud escolar			EI	
		en puerto rico			CI	
2012	Perú	Liderazgo directivo y		Transaccion		
		desempeño docente en el nivel	Bachiller Nilo Teófilo reyes	al	RC	Estudio de
		secundario de una institución	flores		ME(P)	Caso
		educativa de ventanilla – callao			ME(A)	(Analítico)
	República					
2012	Dominicana	La superación en liderazgo	Martha Lorena Figueroa	Transformac	II(A)	
		docente y la transformación de	Soledispa, Evelio Felipe	ional		Exploratorio
		los procesos universitarios	Machado Ramírez		II(C)	
					MI	
					EI	

CI

Los estudios realizados en Brasil en el año 2012 toman la confianza como una variable necesaria en el liderazgo efectivo, no obstante, aplicado al contexto que plantean los estudios Brasileños, la confianza también es una variable indispensable para que las gestiones y los gobiernos logren prosperar. La investigación realizada trata de una “muestra no probabilística por conveniencia, llevado a cabo entre 2004 y 2008, los empleados y solicitantes de 74 empresas privadas. El número final de personas encuestadas es de 7.267” (Almeida Do Santos, de Hoyos Guevara, Sanches Amorim, & Ferraz Neto, 2012, p. 1). Los resultados arrojan que información sobre culturas organizacionales principalmente pautadas por comportamientos desordenados propician la corrupción, el estudio demuestra que el liderazgo transaccional es bueno en este tipo de campo, al tener que combatir estos comportamientos antiéticos; no obstante, organizaciones demasiado jerarquizadas y con sistema de control demasiado fuertes no son buenos predictores de la confianza de los subalternos.

El estudio realizado para Colombia en el 2012 irrumpe en el estudio de la inteligencia emocional y el liderazgo, “Para el efecto, se aplicó el inventario de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (1997) y el instrumento desarrollado por Wong y Law (2002) de inteligencia emocional a una muestra de 339 empleados” (Zárate Torres & Matviuk, 2012, p. 91) . Este estudio reveló cómo en estudios anteriores ya ejecutados sobre la relación entre cultura y liderazgo, se encontró que la cultura organizacional apoyada por la cultura social genera comportamientos que delimitan el tipo de liderazgo que se encuentra en este estudio mostrando que los niveles altos de inteligencia emocional son predictores de una conducta transformacional en los líderes empresariales.

En México se empiezan a realizar estudios que se refieren a la relación entre el liderazgo y la eficiencia; "La propuesta de esta investigación es definir un modelo de liderazgo participativo y transformacional contenido de la comunicación y el estrés en los trabajadores de confianza de una empresa" (Garza Ponce, 2012, p. 9), ayudando a que las empresas logren identificar estos factores para cambiar sus estilos de liderazgo en busca de una mejor eficiencia. La percepción encontrada en el personal es la necesidad de implementar espacios de innovación, además de esto el uso de un liderazgo transformacional que genere integración, la sensación de comunidad y de apoyo mutuo en la organización.

Los estudios realizados en Chile se centraron en la investigación del liderazgo aplicado al desarrollo y la educación, puesto que es un tema escaso en el país; en este estudio, "se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés) a una muestra de 28 docentes de los Liceos Bicentenario y a 26 de los Liceos Regulares (54 docentes en total)" (Rojas, 2012, p. 5). Se encontró que el liderazgo transformacional sigue siendo el que prevalece en el sector educativo, donde los líderes de las instituciones, y los propios maestros logran utilizarlo para desarrollar habilidades y capacidades en sus subalternos y estudiantes, este estilo es el más indicado para generar cambios comportamentales y motivar grupos.

Ecuador genera estudios que ponen en relación estilos de liderazgo frente a procesos de gestión del cambio organizacional, el estudio se realizó de la siguiente manera:

Se analizó primero el estilo, luego se describieron y analizaron los procesos de identificación y análisis de los de los proceso de cambio; finalmente, se analizó

la relación del estilo de liderazgo en la identificación y análisis de los actores presentes en estos procesos de cambio”.(Lema-Tamay, 2012)

Los resultados encontrados arrojaron información sobre la utilización del liderazgo situacional, como el estilo preferido para la gestión del cambio en Ecuador, el factor de poder intercambiar liderazgos y de ser adaptativos al contexto hace que sea necesario para la gestión del cambio de cultura en las organizaciones con el fin de establecer nuevos comportamientos y creencias pero de igual forma con el fin de hacerle seguimiento a estos objetivos.

Por su parte en Argentina se realizaron estudios que buscaban encontrar información sobre la presencia de liderazgo transaccional o transformacional en el desarrollo y entrenamiento del recurso humano de las organizaciones, “Esta investigación aportó evidencia empírica de la presencia simultánea de ambos tipos de liderazgo en un mismo formador, porcentajes mayores de incidentes críticos Transaccionales en Formadores Externos y porcentajes mayores de incidentes Transformacionales en Formadores Internos”(Silva & Del Cerro, 2012, p.124). De esta forma el liderazgo situacional se muestra como la opción más importante frente a la formación en las organizaciones; generalmente el formador no es una persona que esté en un cargo directivo en la organización, lo que hace que éste deba adaptarse a todo tipo de variables y contextos, mudando del liderazgo transformacional a otro más enfocado en resultados importantes como el liderazgo transaccional.

Profundizando un poco en los estudios presentes en Venezuela, su estudio estuvo centrado en “determinar las competencias de liderazgo transformacional subyacentes en el quehacer gerencial de los directores de las instituciones de Educación Básica de la parroquia Escuque” (Perez, 2012, p. 1) La población de estudio se compuso de siete

directores de escuelas. Los resultados dieron evidencia de una “escasa manifestación de competencias de liderazgo transformacional en los directores encuestados” (Perez, 2012, p. 15), esto hace que el estilo transaccional sea el predilecto en la toma de decisiones en una institución educativa, lo cual muestra que es una institución con altos niveles de burocratización, y con poca flexibilidad.

Los estudios realizados por Costa Rica en el año 2012 profundizan en el sector educativo, así mismo como en otros países latinoamericanos, se empieza a notar cierta tendencia con respecto al liderazgo formador. El marco conceptual en el que se sustentó la investigación “incluyó los estilos de liderazgo de acuerdo al modelo de liderazgo completo desarrollado por Bass y Avolio (1994)” (Arroyo, 2012).

De los hallazgos de la investigación que se llevó a cabo se desprende que los el cuerpo docente de salud escolar del nivel secundario ejerce predominantemente el estilo de liderazgo transformacional, ampliamente ligado a su contexto el cual necesita generar cambios conductuales y motivar a los estudiantes para lograr una enseñanza eficaz.

En Perú, los estudios realizados en el ámbito educativo, a diferencia de Costa Rica no se centran en el liderazgo para formar sino para gerenciar, y su impacto en la organización desde este punto “La investigación tiene como propósito principal determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente” (Reyes, 2012, p. 7). Como resultado se pudo encontrar que las instituciones de educación tienden a mostrar un liderazgo transformacional, indispensable para propiciar cambios conductuales y motivar a los estudiantes para lograr eficacia en la enseñanza.

Tabla 9.

Análisis Año 2013.

Año País	Titulo	Autor	Liderazgo	Cultura	Tipo de Estudio
2013Brasil	Relación entre el ambiente, la cultura y el sistema de control gerencial	Luciane Reginato y Reinaldo Guerreiro	Transformacional	II(A) II(C) MI EI CI	Correlacional
2013Colombia	Liderazgo en directivos Colombianos vs Mexicanos, un estudio comparativo	Victor Hugo Robles, Francoise Contreras, David Barbosa Ramírez	Situacional	OR PA PE DE	
2013México	Liderazgo en directivos Colombianos vs Mexicanos, un estudio comparativo	Victor Hugo Robles, Francoise Contreras, David Barbosa Ramírez		OR PA PE DE	Exploratorio
2013Chile	Liderazgo transformacional y confianza organizacional en funcionarios de municipalidades rurales de la región del Moule	Madeleine Denise Ahumada, Abraham Eliseo Caro	Transformacional	II(A) II(C) MI EI	
2013Ecuador	El liderazgo gerencial y su incidencia en las ventas en la empresa Mueblera Faro.		Transformacional	II(A) II(C) MI EI CI	Correlacional Estudio de Caso (Analítico)
2013Puerto Rico	Estilos de liderazgo para el éxito organizacional:	Zaida I. Berdecía Cruz, Joyce R.	Transformacional	II(A) II(C) MI	Estudio de Caso (Analítico)

	estudio de casos múltiples en empresas puertorriqueñas	González-Domínguez, y Carlos Rubén Carrasquillo Ríos	Transformacional	EI	
2013	Argentina	Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos	Transformacional	CI	
		Mario A. Trógolo, Ana P. Pereyra, Carlos Sponton		II(A) II(C) MI EI	
2013	Venezuela	Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario	Transformacional	CI	Correlacional
		Odris González*, Oramis González**, Gherardin Ríos*** y Joldry León		II(A) II(C) MI EI	
2013	Perú	Liderazgo en la micro y pequeña empresa en el Perú	Situacional	CI OR PA PE DE	Descriptivo Exploratorio
		Sandro Erik blanco			

Comenzando el año 2013, en Brasil se observan estudios que empiezan a tomar mucho más en cuenta el contexto, y como la cultura organizacional se retroalimenta de este para desarrollarse. “La investigación incluye 109 de los "mejores y más grandes" empresas en Brasil, según lo señalado por la revista financiera brasileña *Exame*” (Reginato & Guerreiro, 2012, p. 227). El estudio se centra en la evaluación de variables que permean la cultura organizacional, este sostiene que la cultura organizacional es definida por la cultura nacional, esto hace que muchos de los valores nacionales, y comportamientos propios del país sean adoptados por las empresas; la cultura organizacional genera comportamientos que crean y modifican la visión misión,

objetivos y los sistemas de gestión organizacional de acuerdo a patrones enfocados hacia las personas.

Prosiguiendo con las investigaciones propuestas, se pudo encontrar en Colombia un seguimiento a este tipo de estudios realizados en Brasil, en donde el contexto toma una relevancia bastante elevada, “Este estudio ha investigado la relación entre el ambiente externo y cultura de la organización, y la relación entre la cultura organizacional y los sistemas de control de gestión” (Robles Francia, Contreras Torres, Barbosa Ramírez, & Juárez Acosta, 2013). El estudio toma de igual forma las variables culturales y su interpretación de forma intercultural, como tal Colombia es un país que por su cultura amigable y receptiva tiene mayor afinidad con variables transformacionales como el apoyo, el compañerismo y colectivismo; no obstante Colombia como país también tiene variables transaccionales fuertes como lo son la alta jerarquización de sus compañías y una falta de visión y misión a futuro; este tipo de comportamientos hace que Colombia tenga rasgo transaccionales y transformacionales a estudiar.

En México, un estudio comparado provee ver similitudes culturales que puedan generar similitudes o diferencias en el estilo de liderazgo que manejan los directivos. “Se compararon las prácticas de liderazgo entre dos grupos de directivos (101 colombianos y 121 mexicanos)” (Robles Francia et al, 2013) y se pudieron observar significativas en variables como modelar el camino y dar aliento al corazón, prácticas correspondientes al liderazgo transformacional y al transaccional respectivamente. Se concluye que los directivos mexicanos y colombianos tienen un patrón de liderazgo similar con algunas diferencias en frecuencia, donde México, como tal, es un país que

por su cultura es burocrático, con poca inclusión de género en cargos directivos, y enfocada a la tarea y el orden, los cuales son variables transaccionales.

Los estudios de Liderazgo en Chile empiezan a investigar patrones de motivación intrínseca y si éstos son influidos por el Liderazgo transformacional; para esto “se tomó una muestra de 575 empleados correspondientes a dos organizaciones españolas a quienes se aplicaron los cuestionarios ASH-Mot y ASH-Lid (este último basado en el *Multifactor Leadership Questionnaire MLQ*)” (Ahumada Catrileo & Caro Villar , 2014). Como resultado se pudo evidenciar relación entre el liderazgo transformacional y el generar motivación en los seguidores, esto al encontrar que las variables como la creación de una visión y misión dentro del grupo y dentro de las personas que las ligue al trabajo constituye un elemento trascendental para la cohesión y permanencia del grupo.

Ecuador por su parte empieza a generar estudios de caso con el fin de encontrar los estilos de liderazgo que se manifiestan en las diferentes empresas presentes en el país. La metodología utilizada en el proceso investigativo fue “la de campo, la misma que permitió conocer cómo se está ejecutando el liderazgo gerencial y su incidencia en las ventas”(Morales & Cecilia, 2013); como conclusiones se pudo determinar luego de haber realizado el análisis e interpretación de los resultados de la empresa que la necesidad del proceso de internacionalización en las empresas depende de tener claros los objetivos, la misión , visión y la misión organizacional con el fin de que el proceso de internacionalización pretendido sea fructífero; un liderazgo que sea poco flexible no podrá adaptarse a las variables culturales que se presenten en otros países.

En Puerto Rico de otro lado, la investigación se centra en el liderazgo aplicado a procesos de cambio y crisis; “mediante la técnica de grupos focales a los ejecutivos de

tres empresas puertorriqueñas reconocidas como parte de los 20 Mejores Patronos”(Cruz, González-Domínguez, & Ríos, 2013), como conclusión se puede encontrar que el estilo de liderazgo transformacional tiene mejores índices de desempeño en procesos de cambio y de crisis; el estudio también descarta la importancia del liderazgo en los procesos de gestión de clima organizacional que son fundamentales en momentos de crisis donde las organizaciones necesitan encaminar y motivar a sus subordinados hacia un fin común en orden de evitar una crisis mayor a futuro.

En Argentina también se empiezan a hacer investigaciones de liderazgo aplicado, donde en este caso se busca encontrar variables que permitan ver qué tipo de liderazgo es el mejor frente a temas de motivación el bruno y la confianza en el trabajo. Se tomó “una muestra de 125 trabajadores” donde los resultados apoyan la idea del estilo transformacional como el mejor mediador para los tres aspectos mencionados previamente. Se pudo encontrar que variables transformacionales tales como “la estimulación intelectual de los trabajadores, la consideración personalizada hacia sus necesidades y aspiraciones y fundamentalmente –de acuerdo con los resultados del análisis de regresión múltiple— el carisma y la inspiración” (Trógolo, Pereyra, & Sponton, 2013), pueden constituir una forma de mejorar procesos y gestionar el talento con la finalidad de evitar síndromes negativos en el trabajo, y la generación de motivación y confianza frente a los directivos.

En Venezuela, sigue la investigación aplicada al sector de la educación, en el año 2013, la investigación estuvo centrada en identificar las características del liderazgo transformacional en concenre universitarios, “La población objeto estudio estuvo constituida por 60 docentes de la Facultad de Arquitectura y Diseño”, este estudio mostró una evidencia alta de variables como: carisma, consideración individual,

motivación y estimulación intelectual. No obstante se determinó también que los docentes no tenían puntajes altos en variables como la tolerancia psicológica como un factor ideal en dinámicas de enseñanza (González, González, Ríos, & León, 2013).

En Perú se adelantaron investigaciones para cuestionar o predecir el éxito frente al cambio cultural por medio del liderazgo en las empresas tipo PYME. La evidencia encontrada con respecto a los estudios realizados en estas empresas nos muestra que en Perú hay un liderazgo transaccional bastante arraigado (Blanco P., Espinoza H., & Silva D., 2013) pero que demuestra variables adaptativas frente a cambios culturales o crisis económicas con respecto al contexto, estos comportamientos parece ser que son influenciados por la cultura nacional del país.

Tabla 10.

Análisis de liderazgo año 2014.

Año	País	Título	Autor	Liderazgo	Cultura	Tipo de Estudio
2014	Brasil	Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una estrategia de meta – análisis	Silvia da Costa, Darío Páez, flor Sánchez Gondin y Martha Rodríguez	Transfor macional	II(A) II(C) MI EI CI	Explorato rio
2014	Colombia	Relación entre el liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios.	Marta Gisella Duran, Delio Ignacio Castañeda	Transacci onal	RC ME(P) ME(A)	Correlaci onal
2014	México	Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento de México	Ignacio Alejandro Mendoza, Blanca Rosa García y Jesús Felipe Uribe.	Transfor macional	II(A) II(C) MI EI CI	Estudio de Caso (Analítico)
2014	Ecuador	Análisis del liderazgo	PABLO IVÁN	Transfor	II(A)	Estudio

r	como habilidad gerencial y su efecto en el crecimiento de las empresas textiles en la ciudad de Quito desde 2008 hasta 2012	MEJÍA VELÁSQUEZ	macional	II(C) MI EI CI	de Caso (Analítico)
Venezuela 2014	Influencias de los estilos de liderazgo en las organizaciones. El caso de las empresas de servicios avanzados	Alba Rodríguez Rosales	Transformacional	II(A) II(C) MI EI CI	Estudio de Caso (Analítico)
Costa Rica 2014	El liderazgo transformacional en el trabajo docente: colegio Mier y pesado, un estudio de caso	Mónica del Carmen Meza- Mejía	Transformacional	II(A) II(C) MI EI CI	Estudio de Caso (Analítico)
Perú 2014	El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director	Hilda Delicia Cabrejos Rodas & Luz María Torres Sipión	Transaccional	RC ME(P) ME(A)	Correlacional
República Dominicana 2014	Identificación de competencias de liderazgo en jóvenes dominicanos	Nancy Josefina Urbáez E	Transformacional	II(A) II(C) MI EI CI	Descriptivo

El estudio del liderazgo realizado en Brasil investiga la relación entre el liderazgo y la gestión de culturas de la innovación dentro de las organizaciones, para este estudio se revisaron “factores psicosociales de la innovación o creatividad implementada en entornos laborales” (da Costa, Páez, Sánchez, Gondim, & Rodríguez, 2014). El estudio revela la existencia de variables que influyen en procesos innovadores por parte del liderazgo transformacional, las variables encontradas fueron la motivación y en especial la creatividad que es permitida por un liderazgo poco coercitivo y que propicia la

comunicación de subalternos a líderes de la organización, mostrando de esta forma una correlación positiva que además genera climas organizacionales óptimos para lograr nuevas perspectivas.

Los estudios en Colombia se centran en describir los procesos de gestión del conocimiento dentro de las empresas “Utilizando un diseño descriptivo-correlacionar con análisis regresiones y un muestreo incidental, se valoraron 150 trabajadores de dos empresas de Bogotá: 14 líderes y 136 colaboradores” (Durán Gamba & Castañeda Zapata, 2015, p. 135) Y junto a esta muestra los instrumentos utilizados fueron los “Multifactor Leadership Cuestionario de Bass & Avolio adaptado por Vega & Zavala (2004) y la escala de Compartir Conocimiento de Castañeda (2010)” (Durán & Castañeda, 2015). Los hallazgos evidencian que el liderazgo transaccional muestra una relación con esta conducta más allá que el liderazgo transformacional.

En México, los estudios encontrados este año hacen referencia a las variables del liderazgo que tienen más relación con conductas productivas en la organización. El estudio “se hizo con personal directivo de nivel medio de una empresa de Entretenimiento en México, D.F” (Mendoza, García, & Uribe, 2014). Se aplicó el “Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador” y la “Adaptación al *Multifactor Leadership Questionnaire*” (MLQ), a una muestra de n = 100 directivos de nivel medio. Los resultados arrojan que el liderazgo transformacional se ve como variable para estudiar el enfoque a resultados en las organizaciones, si bien el liderazgo transformacional no es un liderazgo enfocado a la tarea, sino a la persona, el hecho de empoderar, dar autoridad y desarrollar al colaborador, está íntimamente ligado con aspectos como el esfuerzo extra en la consecución de las tareas.

Los estudios en Ecuador parten de la investigación del liderazgo como habilidad gerencial, se utilizó una muestra de cuatro empresas textiles de Quito, Ecuador, que conformaron 80 sujetos a evaluar, se aplicó el MLQ 5x como Instrumento de evaluación y fueron evaluados en un periodo entre el 2008 y 2012 (Mejía Velásquez, 2014). Se logró efectuar un análisis del liderazgo el cual arrojó información valiosa sobre el uso liderazgo transformacional en la gestión del crecimiento empresarial, al apalancar todo este procedimiento en el empoderamiento de los colaboradores, su desarrollo y capacitación y la alineación de cada uno con la visión a futuro de la organización.

En Venezuela las investigaciones se hicieron con el objetivo de dar a “conocer el estilo de liderazgo predominante y la influencia de este enfoque sobre algunas variables empresariales en el sector de servicios avanzados” (Rodríguez, 2014). La evaluación se hizo de forma cualitativa, por medio de entrevistas a los superiores de las empresas; los resultados arrojaron información concerniente al liderazgo transformacional como un predictor de conductas de alto desempeño en las organizaciones, ya que las personas no están motivadas por reforzamientos externos, sino por motivación interna ligada a la misión, visión y éxito de la compañía.

Costa Rica viene demostrando una alta participación en el estudio de liderazgo estudiantil y siguiendo esta línea de estudios se pueden encontrar trabajos que buscan describir profundamente el liderazgo transformacional. El estudio presentado es un “estudio de caso que se apega a una metodología exploratoria-descriptiva sobre los rasgos de liderazgo transformacional” (del Carmen Meza-Mejía & Flores-Alanís, 2014). Como tal, los resultados arrojan información valiosa a la descripción del liderazgo utilizado por los docentes, donde el liderazgo transformacional se ve como una herramienta de cambio por parte de los mismos. “El docente va desarrollando el

liderazgo transformacional con cierto sello institucional”, esto demuestra la importancia que tiene el contexto al moldear el liderazgo transformacional presente en la institución, como punto final se observa que las instituciones de educación tienden a mostrar un liderazgo transformacional, ampliamente ligado a su contexto el cual necesita genera cambios conductuales y motivar a los estudiantes para lograr un enseñanza eficaz.

En Perú las investigaciones avanzan hacia la mejora de la gestión pedagógica, esto se une a tendencias anteriormente descritas de años anteriores que buscan profundizar en un tema poco trabajado como lo es la influencia del liderazgo en la educación. Este trabajo tiene un “diseño de tipo descriptivo, ubicado en un enfoque epistemológico integrativo-situacional, con una muestra de 10 Instituciones” (Cabrejos & Torres, 2014, p. 1), como resultado se encontró que el “liderazgo existente en un 95% de liderazgo transaccional, esto es porque el desempeño de estas instituciones educativas es mucho más administrativo que de enseñanza, y como tal este estilo de liderazgo es útil en la consecución de resultados. A diferencia de la tendencia que se puede observar en Latinoamérica, se puede encontrar que el liderazgo usado en Perú es transaccional, un liderazgo que busca premiar por objetivos y no por desarrollo, pero altamente controlador y con poco margen a la innovación.

Por último, los estudios en República Dominicana parten de la intención de “determinar las competencias del líder juvenil dominicano en Santo Domingo”; se toma una muestra compuesta por 405 jóvenes dominicanos en edad entre 18 y 35 años, y de estos 135 son líderes y 270 son colaboradores de los líderes (Urbaez Echavarría, 2014). Como conclusiones se tiene que este estudio es innovador con respecto al contexto, puesto que antes no se habían generado estudios con respecto a esta población, también se pudo ver en el estudio que “las competencias Positivismo y Trabajo en Equipo fueron

las competencias más desarrolladas en la muestra dominicana, y la competencia autoconocimiento por su efecto de cascada facilitando el desarrollo de otras competencias ha de ser incluida en estudios posteriores. Este estudio muestra especial importancia a los jóvenes de República Dominicana, en quienes se está manifestando un cambio de cultura importante en los jóvenes, los cuales están empezando a generar competencias necesarias para el liderazgo transformacional, esto hace que a futuro se deban y se tengan que hacer nuevos estudios que hagan seguimiento a este patrón de desarrollo en República Dominicana.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Aspectos Generales de Latinoamérica

En la Figura 1 se puede observar un aumento en la investigación del liderazgo, encontrando su punto más alto en el año 2012 con 14 artículos publicados, pero manteniéndose en un promedio de 5 artículos por año publicados en la temática.

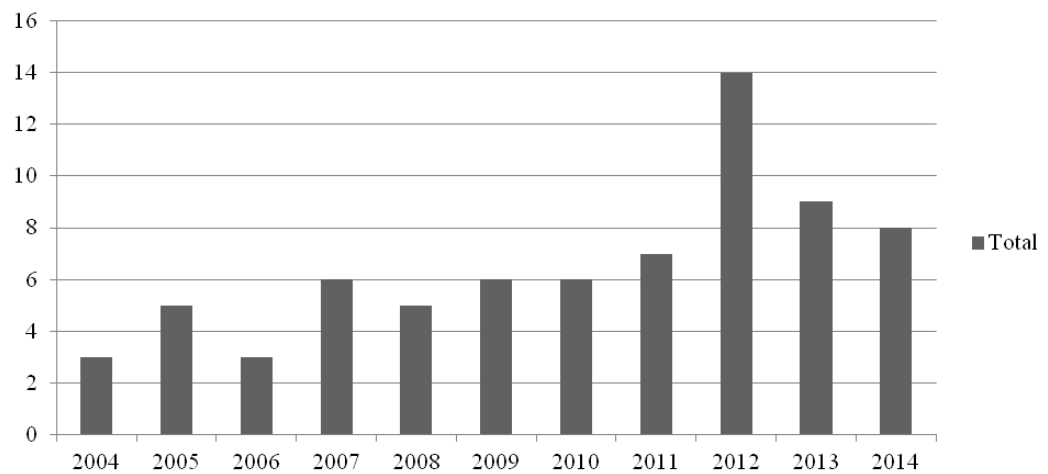


Figura 1. Conteo de estudios sobre liderazgo y cultura por año (general). Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 2 nos muestra la distribución por año de las investigaciones sobre liderazgo. El período en el cual se puede afirmar que hubo un mayor índice de investigaciones sobre el liderazgo en general es desde el año 2011 hasta el 2014, evidenciándose un crecimiento notable en el año 2012 en el estudio de liderazgo transformacional, alcanzando hasta 9 artículos publicados en ese año. El liderazgo transaccional se mantiene constante entre los 2 y 3 artículos publicados por año y el

liderazgo situacional empieza a fortalecerse, donde fueron publicados 2 y 3 artículos para el periodo 2012 y 103 respectivamente

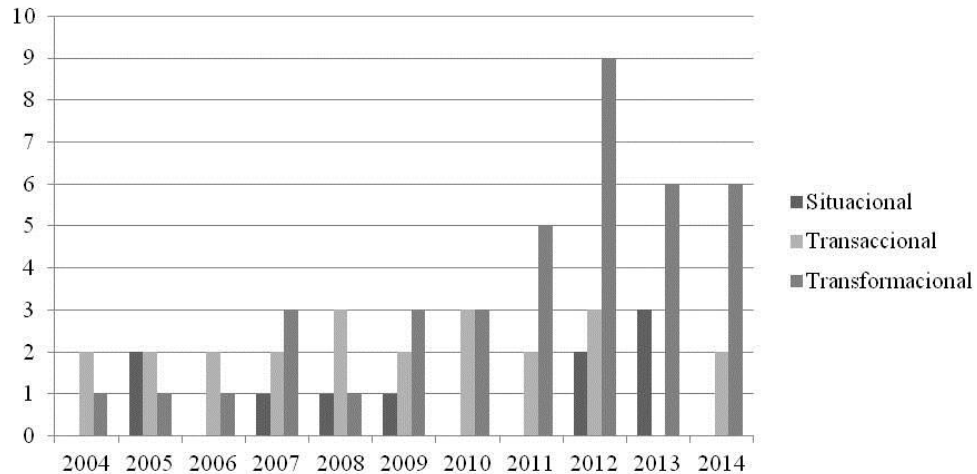


Figura 2. Distribución de estudios de liderazgo en la última década. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 3 se pueden encontrar los tipos de investigación realizados para estudiar el liderazgo. En los primeros años se puede observar que el estudio del liderazgo y la cultura organizacional en Latinoamérica empezaba con estudios descriptivos, en el 2005 se puede observar la publicación de hasta 3 artículos de corte descriptivo publicados; al pasar el tiempo los estudios de caso empezaron a tener mayor relevancia en las investigaciones, como en los años 2012 y 2014 donde se alcanza a tener hasta 4 publicaciones por año respectivamente.

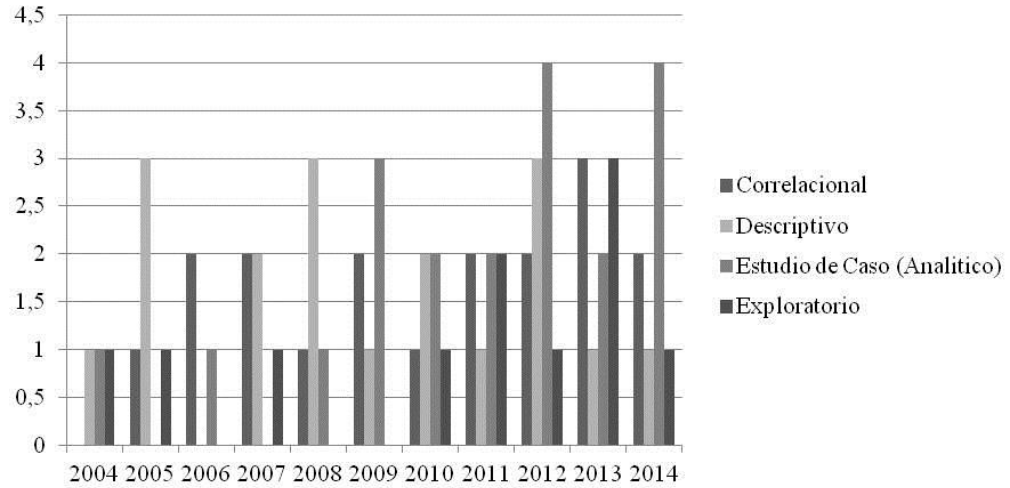


Figura 3: Distribución de tipos de estudio por año. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 4 muestra los diferentes tipos de estudios que se pueden encontrar en cada país, evidenciando por ejemplo en Argentina una fuerte participación en términos de liderazgo transformacional y no así en Brasil, donde la evidencia va más hacia el estilo transaccional; el estilo situacional aún no se ve como una prioridad para los diferentes países mostrando su mayor evidencia en Venezuela con 3 artículos publicados de ese tema específico.

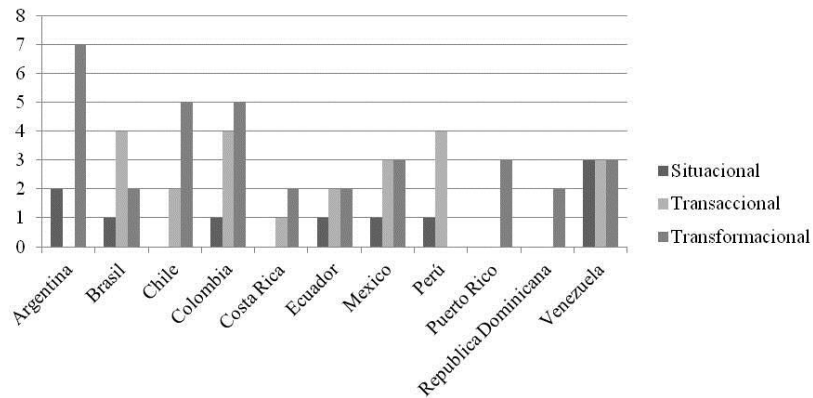


Figura 4: Distribución de estilos de liderazgo por país. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 5 nos muestra los tipos de investigación en los que se centraron cada uno de los países para estudiar el liderazgo y la cultura organizacional. Los estudios muestran países como Colombia con la máxima evidencia de estudios de corte exploratorio, Ecuador como el máximo exponente de estudios de caso, y Venezuela como el máximo exponente en investigaciones de corte descriptivo.

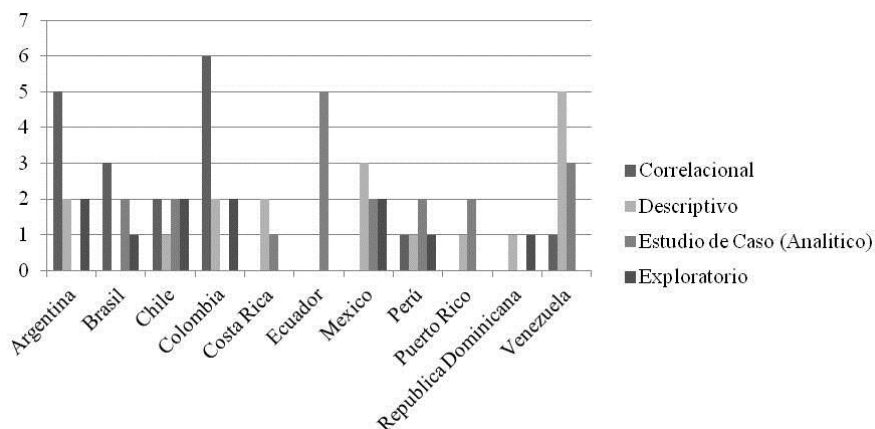


Figura 5: Distribución de tipos de estudios por país. Fuente: Elaboración propia.

Panorama general de la cultura organizacional en Latinoamérica

Para lograr mostrar las variables culturales tomadas, la siguiente figura será una ayuda importante con respecto a la manifestación de estas en los diferentes años estudiados en los últimos 10 años de Latinoamérica.

La Figura 6 muestra los hallazgos encontrados en los últimos años con respecto a las variables culturales o creencias asociadas a los estilos de liderazgo. El estudio arroja que en general, las creencias asociadas con el liderazgo transformacional son las más altas, demostrando que los estudios en Latinoamérica tenían una predilección por este tipo de liderazgo, pero más importante, que el estudio de creencias culturales tales como la necesidad de los líderes de ser carismáticos, esto quiere decir que son líderes con alto nivel de motivación, que logran generar confianza en sus colaboradores al estar regidos

por ideales fuertes en valores y ética, como también al lograr conectar la visión individual con una visión colectiva, o incluso ser una fuente de retos hacia los colaboradores que los hace y obliga a desarrollarse aún más como profesionales y personas, demuestran que tener investigaciones que arroja este tipo de resultados hablan de una necesidad de lograr formar o encontrar estos líderes en el mercado, y que estos no es encuentran aún.

Se debe tener en cuenta que aunque muchos estudios toman como objeto de estudio un estilo de liderazgo específico, estas investigaciones en su mayoría buscan explorar la posibilidad de encontrar relaciones entre uno u otro estilo con respecto a resultados, o mejoras hacia las organizaciones, pero esto no significa que el liderazgo encontrado sea el mismo que se busca investigar.

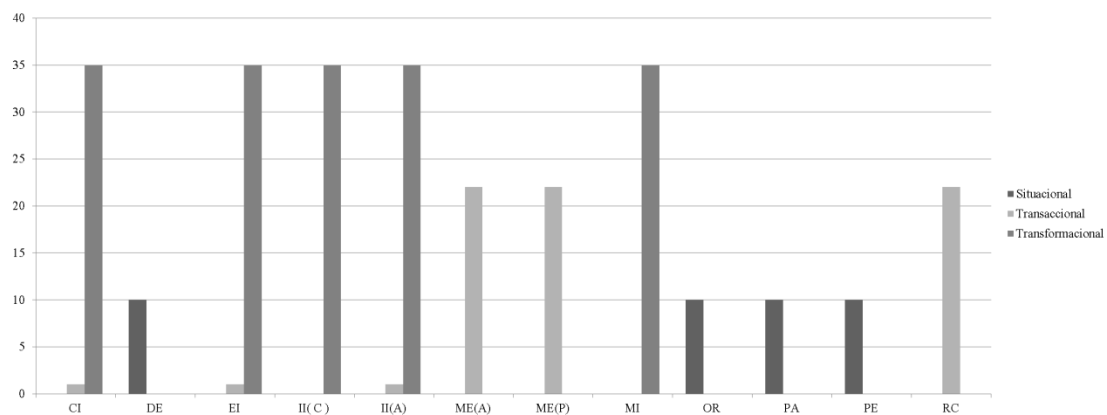


Figura 6. Distribución de Variables Culturales por Año. Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la cultura Organizacional por Países

La Figura 7 muestra la distribución de variables culturales por país, en esta se puede leer que no todos los países de Latinoamérica poseen las mismas variables culturales con respecto al liderazgo, y no todos los países de Latinoamérica presentan

niveles semejantes, algunos países pueden tener una representatividad más grande en ciertos tipos de creencias culturales; se explicarán cuáles son los países referentes en cada una de las creencias culturales encontradas.

Las variables del liderazgo situacional no tienen una magnitud notable frente a la muestra estudiada, no obstante hay evidencia de las diferentes variables y de los países donde se tiene presencia. Como primera a estudiar por parte del estilo situacional se encuentra la creencia situacional de la persuasión (PE) en la que ésta propicia comportamientos de comunicación entre líderes y subalternos, buscando que los subalternos entiendan los beneficios de las decisiones tomadas por los líderes en todos los niveles organizacionales; en esta creencia se enmarca Perú como el mayor exponente, a pesar de no tener un volumen alto de estudios que lo soporten, es el de mayor evidencia en Latinoamérica.

Además de la variable anterior, Perú también tiene la mayor puntuación en la variable de Participación (PA); esta variable permite ver creencias culturales sobre la importancia de la comunicación y el compartir la información generando una toma de decisiones compartida en la organización.

No obstante lo anterior, Venezuela es el siguiente referente en términos de un estilo situacional, puesto que muestra los niveles más altos de las variables Ordenar (OR) y Delegar (DE), estas variables proporcionan creencias culturales que se refieren a la organización y control de los subordinados por medio de instrucciones precisas, y la delegación de la autoridad de los líderes frente a los subordinados que se tienen a cargo con el fin de que tengan criterio de acción frente a la tarea.

Frente a las variables del liderazgo transaccional se puede encontrar la variable de recompensa contingente (RC) compartida por dos países, Colombia y Perú, esta creencia

cultural hace alusión a la necesidad de generar transacciones para lograr un fin, donde el líder y el subordinado continuamente hacen transacciones emocionales para mediar las dinámicas de autoridad y de poder.

Con respecto a las variables manejo por excepción pasivo y Activo (MEp y MEa), de igual forma que la anterior variable, esta se encuentra compartida por dos países, los cuales son México y Chile, esto significa que existen creencias fuertemente arraigadas respecto a la necesidad de vigilancia constante de los directivos a sus subordinados y de igual forma a la intervención tipo apaga fuegos, o de forma reactiva frente a posibles problemas de la compañía.

Finalmente con respecto a las variables presentes en el estilo transformacional se encuentra a Brasil como máximo exponente de todas las transformacionales menos EI en la cual Argentina es el predominante. Con esta información se puede afirmar que Brasil es un país con fuertes enfoques a crear patrones de conducta carismáticos (IIa e IIc) generando confianza basada en ética y valores sólidos, así como también en Motivación Inspiracional (MI) donde los líderes son capaces de articular misiones y visiones que motiven a sus subalternos y por último una fuerte consideración individual (CI) la cual significa que los líderes brasileiros se preocupan por sus subalternos y su cultura les fomenta la importancia hacia el otro.

Argentina por su parte se destacó en el rasgo cultural concerniente a la estimulación intelectual (EI), esto quiere decir que posee conductas y creencias fuertes en un sentido lógico de razonamiento que obliga a sus seguidores a ser y dar más para que la organización funcione de forma óptima.

Las variables del liderazgo situacional no tienen una magnitud notable frente a la muestra estudiada, no obstante hay evidencia de las diferentes variables y de los países

donde se tiene presencia. Como primera a estudiar por parte del estilo situacional se encuentra la creencia situacional de la persuasión (PE) en la que ésta propicia comportamientos de comunicación entre líderes y subalternos, buscando que los subalternos entiendan los beneficios de las decisiones tomadas por los líderes en todos los niveles organizacionales; en esta creencia se enmarca Perú como el mayor exponente, a pesar de no tener un volumen alto de estudios que lo soporten, es el de mayor evidencia en Latinoamérica.

Además de la variable anterior, Perú también tiene la mayor puntuación en la variable de Participación (PA); esta variable permite ver creencias culturales sobre la importancia de la comunicación y el compartir la información generando una toma de decisiones compartida en la organización.

No obstante lo anterior, Venezuela es el siguiente referente en términos de un estilo situacional, puesto que muestra los niveles más altos de las variables Ordenar (OR) y Delegar (DE), estas variables proporcionan creencias culturales que se refieren a la organización y control de los subordinados por medio de instrucciones precisas, y la delegación de la autoridad de los líderes frente a los subordinados que se tienen a cargo con el fin de que tengan criterio de acción frente a la tarea.

Frente a las variables del liderazgo transaccional se puede encontrar la variable de recompensa contingente (RC) compartida por dos países, Colombia y Perú, esta creencia cultural hace alusión a la necesidad de generar transacciones para lograr un fin, donde el líder y el subordinado continuamente hacen transacciones emocionales para mediar las dinámicas de autoridad y de poder.

Con respecto a las variables manejo por excepción pasivo y Activo (MEp y MEa), de igual forma que la anterior variable, esta se encuentra compartida por dos países, los

cuales son México y Chile, esto significa que existen creencias fuertemente arraigadas respecto a la necesidad de vigilancia constante de los directivos a sus subordinados y de igual forma a la intervención tipo apaga fuegos, o de forma reactiva frente a posibles problemas de la compañía.

Finalmente con respecto a las variables presentes en el estilo transformacional se encuentra a Brasil como máximo exponente de todas las transformacionales menos EI en la cual Argentina es el predominante. Con esta información se puede afirmar que Brasil es un país con fuertes enfoques a crear patrones de conducta carismáticos (IIa e IIc) generando confianza basada en ética y valores sólidos, así como también en Motivación Inspiracional (MI) donde los líderes son capaces de articular misiones y visiones que motiven a sus subalternos y por último una fuerte consideración individual (CI) la cual significa que los líderes brasileros se preocupan por sus subalternos y su cultura les fomenta la importancia hacia el otro.

Argentina por su parte se destacó en el rasgo cultural concerniente a la estimulación intelectual (EI), esto quiere decir que posee conductas y creencias fuertes en un sentido lógico de razonamiento que obliga a sus seguidores a ser y dar más para que la organización funcione de forma óptima.

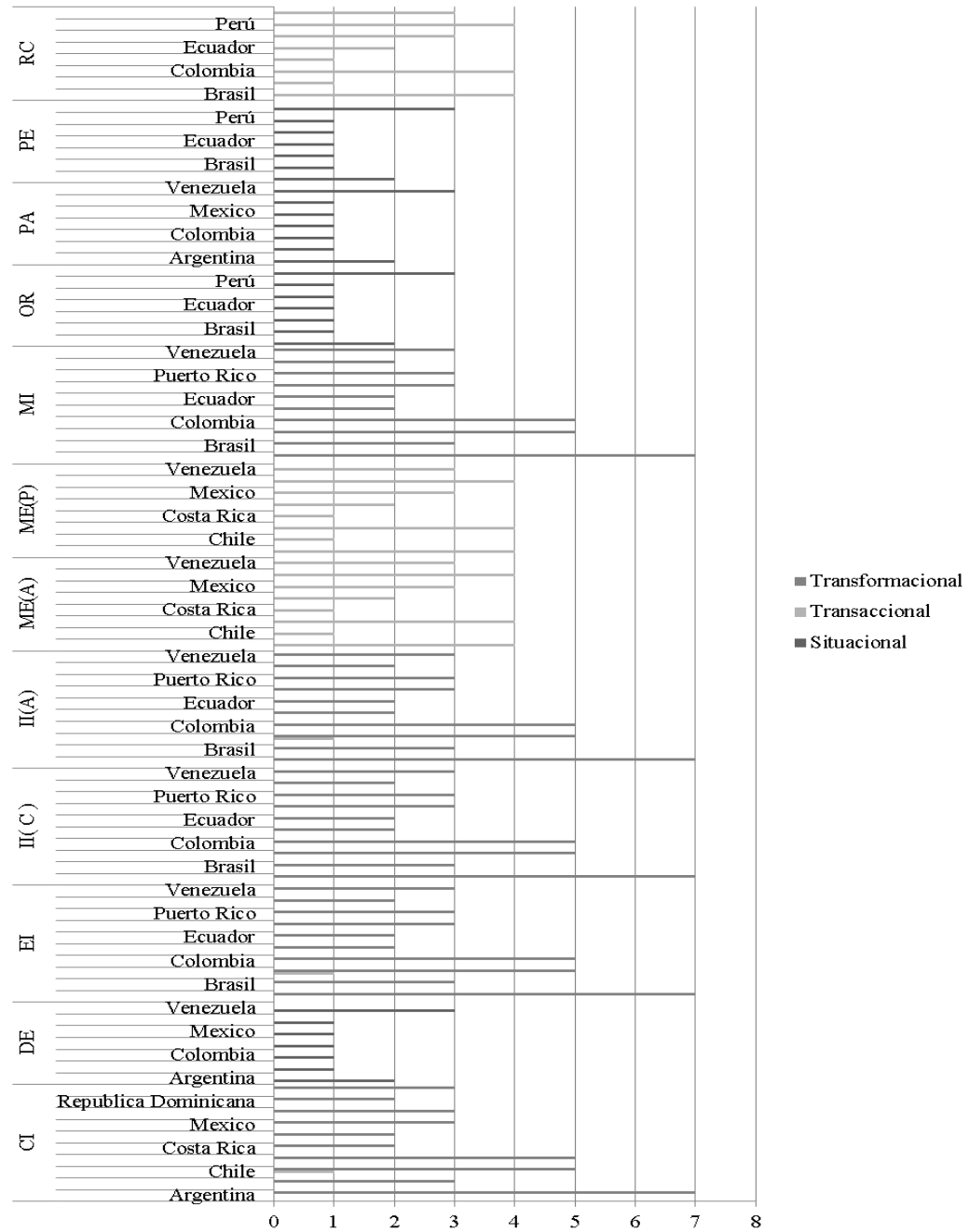


Figura 7. Distribución de variables culturales por países de Latinoamérica. Fuente:

Elaboración propia.

La Figura 8 muestra la distribución de frecuencias de creencias culturales encontradas en los diferentes años desde el 2004 hasta el 2014, esta figura toma las mayores frecuencias de cada año y las muestra para tenerlas en cuenta.

Se debe tener en cuenta que esta distribución de frecuencias tiene mucho que ver con el estilo de liderazgo al que pertenezca, y eso es porque es posible afirmar que hay una relación entre las conductas y creencias generadas por la cultura organizacional y esta permite que el liderazgo pueda acentuarse en una organización y poder permear, cambiar, modificar, eliminar o mejorar procesos de forma efectiva.

En el año 2004 se puede encontrar una manifestación más grande de creencias tipo “Manejo por excepción activo” (MEa) concerniente al liderazgo transaccional, esto quiere decir que en el año 2004 los países latinoamericanos tendían a desempeñarse de forma reactiva, tipo apaga incendios y sus culturas organizacionales crecían en torno a patrones de conducta y creencias que se reforzaban por este factor.

El año 2005 presenta una manifestación equilibrada de cuatro variables culturales, las variables persuadir (PE) y ordenar (OR) concernientes al liderazgo situacional, la variables “manejo por excepción pasivo” (MEp) concerniente al liderazgo transaccional, y por último la variable Consideración individual (CI) concerniente al liderazgo transformacional, esto como evidencia muestra que en el año 2005 empiezan a verse comportamientos y creencias adaptativas que buscan un cambio en el tipo de liderazgo, probablemente buscando sobreponerse a diferente crisis de la época o buscando una competitividad y expansión mayor a la que permite un liderazgo transaccional por lo rígido y controlador que puede llegar a ser.

El año 2006 trae de nuevo una tendencia al comportamiento “manejo por excepción activo (MEa), y por lo tanto de nuevo una manifestación de culturas organizacionales más rígidas y controladoras.

En el año 2007 variables culturales concernientes al liderazgo transformacional como la influencia idealizada (IIA), Estimulación Intelectual (EI) y la consideración individual (CI) comienzan a tomar fuerza, esto al verse contrastado con los resultados parece una simple preparación de la tendencia que en presentará algunos años en el futuro donde se intensificará el estudio de este tipo de liderazgo;

El año 2008 de nuevo trae temáticas transaccionales, esta vez con un comportamiento que tiene al “manejo por excepción pasivo (MEp) el cual es una tendencia de los líderes organizacionales a ser reactivos frente los problemas que puedan acarrear.

El 2009 es un año muy similar al año 2007, liderado por variables transformacionales como la influencia idealizada (IIA), Estimulación Intelectual (EI) y la consideración individual (CI) que comienzan que toman fuerza de nuevo, esto brinda una evidencia de una fluctuación en este momento de la historia investigativa sobre el liderazgo, dando una idea de que probablemente no se estaba seguro de la utilidad de uno u otro estilo de liderazgo.

En el año 2010 se presenta un curioso fenómeno el cual evidencia una igualdad entre variables transaccionales y transformacionales, esta igualdad se muestra por la manifestación de variables como el manejo por excepción activo (MEa) el cual es una variable transaccional, la presencia de la Motivación inspiracional (MI), la consideración individual (CI) y por último la influencia idealizada por comportamientos (IIC). Se puede observar que a pesar de que las frecuencias encontradas para este año 2010 fueron

todas iguales en las variables que lideran los estudios por año, se puede notar un dominio transformacional en los estudios, lo que indica que en ese momento la investigación enfocada hacia el liderazgo transformacional estaba empezando a entrar en auge.

El año 2011 se nota un crecimiento enorme comparado con otros años, primero el estudio del liderazgo y la cultura organizacional en general por el aumento de los estudios presentes ese año, y segundo, la predilección del estudio de liderazgo transformacional y la cultura transformacional sobre otros tipos de liderazgo.

En los años 2012, 2013 y 2014 se genera una tendencia que persigue el estudio de dos variables transformacionales muy fuertes, la Estimulación Intelectual (EI) y la Consideración Individual (CI), con una intromisión muy fuerte de la variable situacional Persuadir (PE), esto quiere decir que las nuevas generaciones que se aproximan al mercado laboral, obligaron a generar tendencias enfocadas en brindar a los nuevos talentos y por parte de los líderes empresariales actuales lo que el mercado estaba buscando, esto quiere decir que el nuevo talento de las empresas necesita ser tratado como un individuo que es parte de un todo, el cual tiene una vida propia, y es mucho más que una herramienta, es un talento, y como tal ha de ser desarrollado y debe sentirse retado continuamente para que él pueda ver con sus propios ojos el crecimiento presentado y la organización cumpla sus objetivos, entre esos llegar a una competitividad mucho más fuerte y una presencia más robusta frente al mercado.

Estos resultados encontrados muestran cómo han cambiado los estilos de liderazgo y las creencias con respecto al tiempo. El análisis del conteo de frecuencias arroja información útil que permite ver una relación que no siempre se tiene en cuenta, pero es importante hacerla notar, la relación Liderazgo-Cultura, ésta es una relación

bidireccional, donde la una no puede estar presente sin la otra y se retroalimentan mutuamente, puede parecer difícil de comprender; sin embargo el análisis demuestra que los estudios centrados en un estilo de liderazgo transaccional estaban en auge entre los años 2004 a 2009, y las poblaciones estudiadas mostraban comportamientos y creencias de los tipos individualistas, burocráticos y reactivos; y cuando se empezó a evidenciar el cambio de tendencia hacia estudios transformacionales se empezaron a evidenciar comportamientos y creencias asociadas a valores colectivistas, centradas en la persona más que en el mercado y que buscan desarrollar al individuo en sus puntos fuertes.

Los resultados obtenidos también muestran una evidencia fuerte de estudios de caso, éstos estudios de caso como tal buscan describir las dinámicas organizacionales, si bien muchos de éstos describen una cultura transaccional reforzada de la misma forma por este tipo de estilo, hacen remembranza de la búsqueda de un cambio cultural que permita un mayor enfoque hacia la persona, que permita un mayor desarrollo de la misma en la organización y que permita generar líderes positivos, sin embargo en ningún momento se debe confundir esto con el hecho de afirmar que un estilo de liderazgo es mejor que el otro o que tiene más éxito que el otro, puesto que se debe dar importancia a que ninguno de los dos estilos está asociado a conductas, comportamientos predictores de éxito organizacional; si bien algunos estudios analizados buscaban encontrar esta relación directa, una conclusión que este análisis trae consigo es que el liderazgo y la cultura organizacional son herramienta adaptativas al contexto, y de este tipo de adaptación dependerá el éxito o no de la organización; el contexto tiene una influencia realmente importante en la conformación de estas dos variables, y las culturas propias de cada país son un índice predictor del tipo de cultura

organizacional que se pueda formar y que se pueda adaptar para buscar el éxito de las diferentes organizaciones.

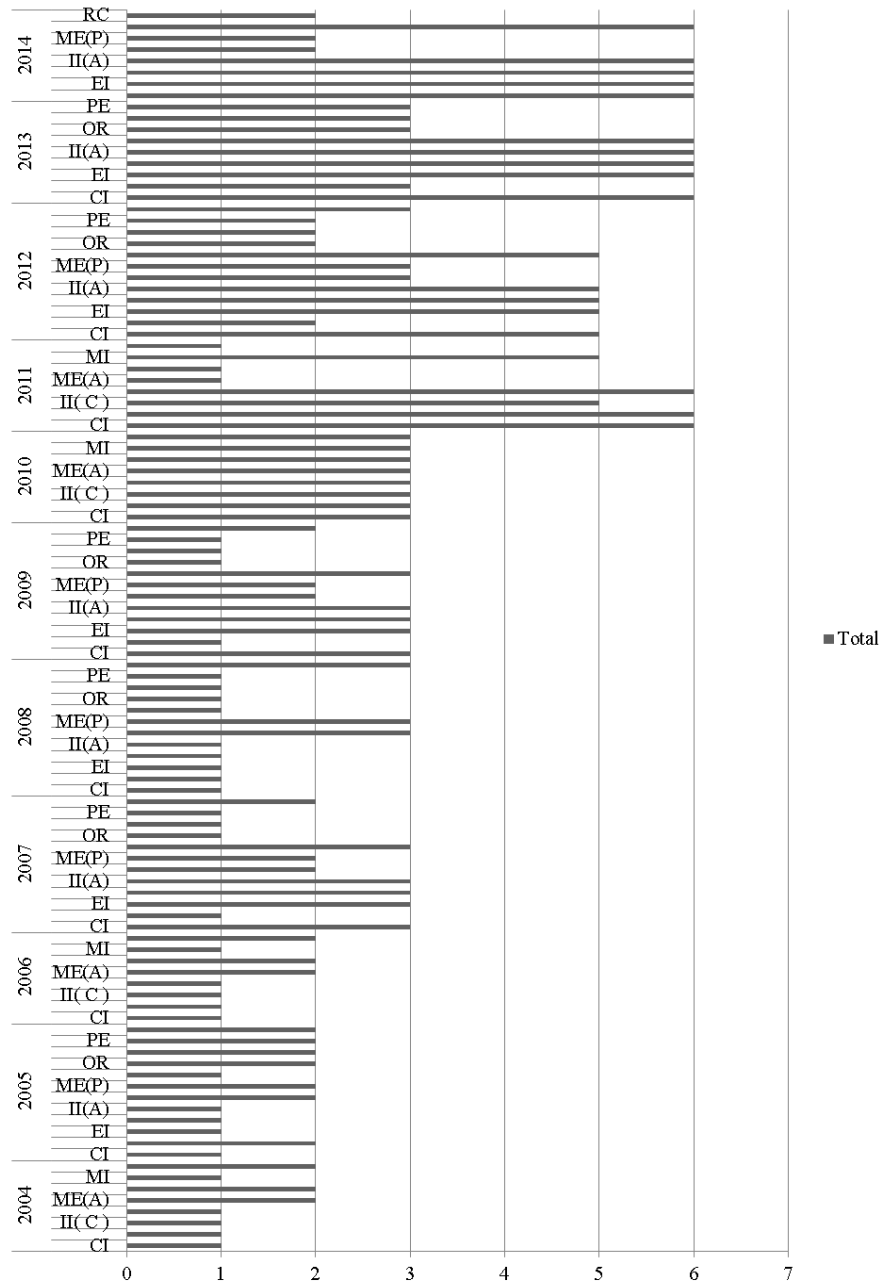


Figura 8. Distribución de variables culturales por año. Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Finalmente se puede concluir que el estudio del liderazgo y cultura en las organizaciones no es un tema nuevo para la investigación en Latinoamérica, sin embargo sí lo son los diferentes patrones que se evidencian en cada país, así como sus diferencias en las aproximaciones que se han hecho en cada uno, se puede afirmar que en el período 2004–2009, la investigación sobre liderazgo se encontraba en una fase exploratoria cuyos estudios buscaban caracterizar los estilos de liderazgo, luego de esto en el año 2010 se genera una tendencia asociada a los cambios dados en la región a nivel político, económico y social, liderada por investigadores interesados en los diferentes tipos de liderazgo que buscaba asociar los factores de éxito empresarial (productividad y rentabilidad), en el periodo comprendido entre 2011– 2014 se presenta un periodo de análisis y diagnóstico empresarial, eso explica el auge de los estudios de caso que buscan mostrar las buenas o malas prácticas dentro de las empresas que se presentan en las organizaciones.

Adicional a esto, se puede decir que hay un mayor número de publicaciones en los países más desarrollados de Latinoamérica; a diferencia de los países pertenecientes a la región caribe, los cuáles hasta hace poco tiempo están empezando a lograr estudios pertinentes y de importancia teórica frente a la temática, por lo tanto apalancar el estudio y desarrollo del liderazgo en estos países debe ser una necesidad de las economías en orden de crear una cooperación como región mayor y un desarrollo internacional.

Se pudieron encontrar tendencias frente a los estudios de liderazgo en Latinoamérica, asociados a los cambios políticos, económicos, sociales y culturales de la región; lo que nos permite ver hacia donde se dirigirán las próximas investigaciones en años futuros.

Como punto final, la revisión de literatura puede ampliarse, y ser mucho más profunda, este documento cumple una función exploratoria-descriptiva y se espera sirva como base para futuras investigaciones mucho más robustas, que permitan a futuro generar planteamientos y teorías que apoyen el desarrollo de las organizaciones a nivel de la región con un impacto mucho mayor al que podría tener un único estudio.

Adicionalmente se puede mencionar que es pertinente seguir con el estudio del liderazgo y la cultura organizacional, puesto que como fue expuesto en el marco teórico, es una necesidad del mercado, conocer las diferentes tendencias, su transformación y adaptación, de acuerdo con las nuevas necesidades y los nuevos retos y desafíos que se plantean en Latinoamérica a nivel de competitividad y supervivencia de las organizaciones.

En este orden de ideas, se podría esperar que en unos cuantos años el liderazgo simplemente cambie de estilo, se fusione, mute, o adapte, teniendo en cuenta que este tiene una influencia enorme por parte del contexto en el que se desarrolla, y por ende, la cultura a la que pertenezca.

Referencias

- Ahumada Catrileo, M., & Caro Villar, A. (2014). *Liderazgo transformacional y confianza organizacional en funcionarios de municipalidades rurales de la región del Maule*. Talca: Talca Universidad de Chile.
- Almeida Do Santos, R., de Hoyos Guevara, A., Sanches Amorim, M., & Ferraz Neto, B.-H. (2012). Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. *Einstein*, 1-10.
- Atencio de Pérez, L., & Arrieta de Meza, B. (2005). El Liderazgo y la Toma de Decisiones en las organizaciones de Educación Superior. *Omnia, Revista Interdisciplinaria de la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zul*, 1-22.
- Bass, B. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership. European journal of work and organizational psychology*. ISBN 1359-432X.
- Bastidas, O., Godoy, E., & Moreno, F. (2008). Liderazgo y trabajo en equipo en las empresas prestadoras del servicio de agua potable y saneamiento del Estado Trujillo. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(2), 286-302.
- Bernal, J. (2005). *Estudio de las dimensiones culturales y las percepciones de liderazgo efectivo de las prácticas colombiana y canadiense de una firma de consultoría gerencial: una comparación con los resultados del proyecto Globe*. Bogotá.

- Blanco P., S., Espinoza H., S., & Silva D., C. (2013). *Liderazgo en la micro y pequeña empresa en el Perú*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC.
- Buelvas, & Sanchez Daza. (2005). *Extinción o reinención del Estado-Nación frente a los desafíos globales*. ISBN 0124-4035.
- Cabrejos , H., & Torres, L. (2014). El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director. *Revista de investigación y cultura*, 3(2), 1-6.
- Calderón H., G., & Serna G., H. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta colombiana de psicología*, 12(2), 97-114.
- Castro S., A., & Lupano P. , M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*(85), 89-109.
- Castro S., A., Nader, M., & Casullo , M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología de la PUCP.*, 22(1), 64-88.
- Castro S., A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*, 22(1), 89-97.
- Castro S., A., & Lupano Perugini, M. (2010). Las Competencias Culturales de los Líderes. Un Estudio Preliminar acerca de lo líderes argentinos migrantes. *Revista Interamericana de Psicología*, 44(3), 458-466.
- Contreras Paredes, B. (2005). *Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. (P. U. Perú, Ed.) Lima: Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universida.

- Cordery, J., Christine, S., Kirkman, B., Rosen, B., & Mathieu, J. (2009). Leading Parallel Global Virtual Teams: Lessons from Alcoa. , 38(3),. *Organizational Dynamics*, 38(3), 204-216.
- da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S., & Rodríguez, M. (2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones una integración de meta-análisis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 67-74.
- De Faría, P., & Del Carmen, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 15(51), 486-503.
- Dela Coleta, J., & Dela Coleta, M. (2007). Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. *Psico-USF*, 12(2), 227-237.
- Delaray, M., & Yudit, P. (2007). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento / Towards a new organizational culture: the culture of knowledge. ACIMED(3)*.
- Delgado Torres, N. (2006). Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: Caso Sao Paulo y Antioquia. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 29(2), 99-117.
- Diaz, J., Medina, J., & De la Garza, M. (2011). El liderazgo en las empresas para la obtención de ventaja competitiva en pymes turísticas del sur de Tamaulipas. *Universidad Autónoma de Tamaulipas*, 733-750.
- Diez, E., & Cejas, M. (2007). Liderazgo transformacional en equipos de trabajo: Desarrollando tareas complejas. *Revista Faces*, 18(1), 109-119.

- Durán, M., & Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147.
- Furnham, A. (2011). *Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. Alfaomega.
- García Rubiano, M. (2010). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Garza Ponce, O. (2012). *Percepción del personal sobre la contribución del liderazgo en la eficiencia de una empresa de clase mundial*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Gil- García, A., Muñiz , M., & Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Sapiens*, 9(1), 13-33.
- González , J., & Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional, clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sogamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte*(25), 42-57.
- González, O., González, O., Ríos, G., & León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Universidad Rafael Belloso C.*, 15(3), 355-371.
- Great Place to Work. (2014). *Great Place to Work*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2015, de <http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-del-mundo/informe-2014>

- Hatum, A. (2010). *Next generation talent management: Talent management to survive turmoil: Palgrave Macmillan.*
- Kajatt,, Heredia, Omiaziki, Göller, & Rodríguez. (2005). Liderazgo transcultural: factor para la competitividad de las organizaciones.
- Machado, V., & Kurcgant, P. (2004). O processo de formação de cultura organizacional em um hospital filantrópico. *38(3)*, 280-287.
- Maíz Vázquez, E. (2010). Factores que no propenden la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico. Paper presented at the Forum Empresarial. *FORUM Empresarial*, *15(2)*, 1-21.
- Montealegre , J., & Calderón, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional. Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar Journal*, *17(29)*, 49-70.
- Morales, J., & Peña, A. (2004). Las culturas laborales de las 100 mejores empresas de Cartagena. Sector Industria. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales(23)*, 113-125.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Olmedo, R. (2013). *Los cambios pendulares en la política económica: una perspectiva histórica. Paper presented at the Propuestas de política económica ante los desafíos actuales.*
- Omar , A., & Urteaga, A. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, *9(1)*, 79-92.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral. *Liberabit*, *2*, 129-137.

- Osses Moranga, C. (2008). *Liderazgo: análisis por género en la relación jefe-subordinado*. (S. d. Chile, Ed.) Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Palací, F., Agulló, E., Agulló, M., Amo, E. d., Gomez, A., Lisbona, A., Topa, G. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Education.
- Pazetto , A., Kowal-Olm-Cunha, I., & Yamaguchi-Whitaker, I. (2008). Estilos de liderança e perfil profissional de enfermeiros em Unidade de Terapia Intensiva. *Acta Paul Enferm*, 21(2). *Acta Paul Enferm*, 21(2), 300-304.
- Perez, F. (2012). Competencias de Liderazgo transformacional subyacentes en los directores de las instituciones de educación básica de la parroquia escuque. *Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales A.C.*, 2(4), 1-19.
- Porret-Gelabert, M. (2010). *Gestión de Personas*. Madrid: Esic editorial.
- Quenan, C., Jourcin, E., & Velut, S. (2014). *Los desafíos del desarrollo en América Latina*.
- Raineri B., A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista Abante*, 9(1), 3-33.
- Reginato, L., & Guerreiro, R. (2012). Relationships between environment, culture, and management control systems. *International Journal of organizational analysis*, 21(2), 219-240.
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla -Callao*. Lima: Universidad San Ignacio del Loyola.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

- Robles Francia, V., Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D., & Juárez Acosta, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos Vs. mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación y desarrollo*, 21(2), 395-418.
- Rodriguez - Ponce, E., Delgado Almonte, M., Pedraja- Rejas, L., & Rodriguez-Ponce, J. (2010). Estudio comparativo de la eficacia del liderazgo de hombres y mujeres en equipos de trabajo. *Revista Venezolana de estudios de la mujer*, 15(35), 45-58.
- Rodriguez , A. (2014). *Influencias de los estilos de liderazgo en las organizaciones. El caso de las empresas de servicios avanzados*. Facultad de ciencias empresariales y turismo Ourense.
- Rodriguez, N., & Latorre, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la construcción*, 10(3), 64-74.
- Rodriguez-Ponce , E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista Internciencia*, 32(8), 522-528.
- Rojas, A. (2012). *Liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana*. Tesis de Grado para optar al grado de Magíster en Ciencias Sociales.
- Rozo Mogollón , S., & Abaunza de González, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Av. Enferm*, 28(2), 62-72.
- Santana Buitrón, B. (2010). *El Comportamiento Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de "Curtiduría Aldás", de la ciudad de Ambato*. (T. d. Negocios, Ed.) Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

- Silva , Y., & Del Cerro , A. (2012). Liderazgo del formador en el área de recursos humanos: Comparativa entre formadores internos y externos. *Psicoperspectivas Individuo y sociedad, 11*(2), 124-142.
- Solimano, A., & Allendes, C. (2007). *Migraciones internacionales, remesas y el desarrollo económico: la experiencia latinoamericana: CEPAL*.
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional*. Florida: Manual Moderno.
- Tamariz Aguayo, D. (2010). *Estilos de liderazgo de los directores en las instituciones educativas estatales en el distrito de la Perla -Callao*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Torres, D. s. (2006). Diagnostico sobre las preferecias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: Caso Sao Pailo y Antioquia.
- Trógolo, M., Pereyra, A., & Sponton, C. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement. *Ciencia y trabajo, 15*(48), 152-157.
- Vadillo. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ISBN 8473568893.
- Valentín, N., Rivera, M., Mbawmbaw, J., Nieto, R., & Téllez, R. (2005). Liderazgo transcultural: factor para la competitividad. *Investigación Universitaria Multidiidisciplinaria de la Universidad Simón Bolívar*(4), 61-71.
- Vernetti, F. (2015). *Interactive advertising bureau*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015, de <http://www.iabargentina.com.ar/interna.php?id=49>
- Villareal, A. (2009). *El estilo de liderazgo situacional en los contadores públicos que dirigen las oficinas contables del municipio Valera*. Venezuela: Trabajo de grado para optar por el título de Contador Público. Universidad de los Andes.

Von Bertalanffy, L. (1989). *Teoria General de los Sistemas*. Nueva York: George Brazilier.

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos, gestión del capital humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

Yañez G., R., Loyola H. , G., & Huenimilla M. , F. (2009). La confiabilidad en el líder: Un estudio sobre las enfermeras jefes de un hospital. *Ciencia y enfermería*, 15(3), 77-89.

Zárate Torres , R., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 28(47), 91-104.