



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**CIDIR
OAXACA**

**Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo
Integral Regional - Unidad Oaxaca**

**Maestría en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de
Recursos Naturales**

**Liderazgo y desempeño. El efecto mediador de la cultura en
organizaciones que realizan prácticas ambientales.**

Tesis que para obtener el grado de:

Maestro en Ciencias

Presenta:

Héctor Ramírez Maldonado

Director de tesis

Dra. Patricia Soledad Sánchez Medina

Diciembre, 2015



**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO**

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez siendo las 13:00 horas del día 23 del mes de noviembre del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación del **Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca (CIIDIR-OAXACA)** para examinar la tesis de grado titulada: Liderazgo y desempeño. El efecto mediador de la cultura en organizaciones que realizan prácticas ambientales. Presentada por el alumno:

<u>Ramírez</u> Apellido paterno	<u>Maldonado</u> materno	<u>Héctor</u> nombre(s)							
Con registro:									
<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">B</td> <td style="padding: 2px 10px;">1</td> <td style="padding: 2px 10px;">3</td> <td style="padding: 2px 10px;">0</td> <td style="padding: 2px 10px;">1</td> <td style="padding: 2px 10px;">9</td> <td style="padding: 2px 10px;">3</td> </tr> </table>			B	1	3	0	1	9	3
B	1	3	0	1	9	3			

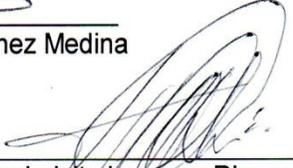
aspirante al grado de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

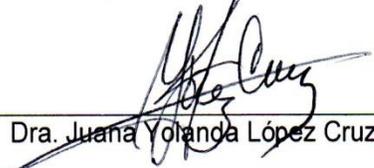
LA COMISION REVISORA
Directora de tesis


Dra. Patricia Soledad Sánchez Medina

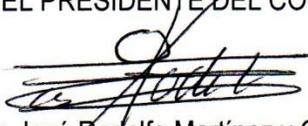

Dra. Arcelia Toledo López


Dra. Luicita Lagunez Rivera


Dr. Magdaleno Caballero Caballero


Dra. Juana Yolanda López Cruz

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO


Dr. José Rodolfo Martínez y Cárdenas



CENTRO INTERDISCIPLINARIO
DE INVESTIGACION PARA EL
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL
C.I.I.D.I.R.
UNIDAD OAXACA
I.C.A.I.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez el día 23 del mes noviembre del año 2015, el (la) que suscribe **Héctor Ramírez Maldonado** alumno (a) del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES** con número de registro **B130193**, adscrito al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la Dra. Patricia Soledad Sánchez Medina, y cede los derechos del trabajo titulado: **Liderazgo y desempeño. El efecto mediador de la cultura en organizaciones que realizan prácticas ambientales.**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección **Calle Hornos 1003, Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca**, e-mail: posgradoax@ipn.mx ó hectormzm27@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Héctor Ramírez Maldonado



CENTRO INTERDISCIPLINARIO
DE INVESTIGACION PARA EL
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL
C.I.I.D.I.R.
UNIDAD OAXACA
I.P.N.

Resumen

Las variables liderazgo y cultura se han estudiado ampliamente por la influencia que tienen sobre el desempeño de las organizaciones. No obstante, se ha señalado que los estudios que pretenden encontrar una relación entre las variables expuestas son escasos, y los que se han enfocado a encontrar la relación entre dos de las variables (liderazgo-desempeño, cultura-desempeño, y liderazgo-cultura) no cuentan con resultados concluyentes, por lo que aún existen huecos en la investigación entre las variables en consideración. Por tanto, el objetivo de esta investigación es analizar la relación que guardan las variables propuestas. Para ello se empleó una muestra de 83 PyMES en 4 municipios del estado de Oaxaca.

Los resultados de la investigación muestran que existe una relación positiva y significativa sólo entre las variables liderazgo y desempeño, y a diferencia de la relación mediadora propuesta en esta investigación, se encontró una relación moderadora por parte de la variable cultura.

Palabras clave: Liderazgo, desempeño, cultura organizacional, PyMES y organización

Abstract

Leadership and culture variables have been studied widely due to the influence that is over the organizations' performance. However, it has noted that the researches that have found a relationship between the studied variables are scarce, and the studies that have focused on the relationship between just two variables (leadership-performance, culture-performance, and leadership-culture) don't have conclusive results, so there are still gaps in research between the variables under consideration. Therefore, the aim of this research is analyze the relationship between the three variables. In order to accomplish this objective, a sample of 83 SMEs in four municipalities in Oaxaca state was taken.

The results show that there is a positive and significant relationship only between leadership and performance variables, and unlike the proposal in this research, the results show the culture variable as a moderator variable between leadership and performance relationship.

Keywords: Leadership, performance, organizational culture, SMEs and organization

Dedicatoria

A mis padres, gracias a ustedes papá y mamá con educación, cariño y apoyo constante que me dieron y me siguen dando, soy el hombre que ha logrado alcanzar diversas metas personales, laborales y académicas.

A mi hermana, mi eterna cómplice, autora intelectual de travesuras y consejera con mucha paciencia.

A mi compañera de vida, que se animó a empezar, diseñar y vivir un proyecto en conjunto. A su familia, que han compartido su afecto y alegría en esta unión.

Agradecimientos

Al Instituto Politécnico Nacional (**IPN**), al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (**CIIDIR - Unidad Oaxaca**) y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (**CONACYT**) por ofrecer los espacios y apoyos para el crecimiento académico y profesional de los jóvenes con hambre de aprender, de aportar y de ser de utilidad a la sociedad.

A la Dra. Patricia S. Sánchez Medina, por ser guía y consejera en esta tesis de investigación.

Al comité revisor de tesis; Dra. Arcelia Toledo López, Dra. Juana Yolanda López Cruz, Dra. Luicita Lagunez Rivera, Dra. Angélica Martha Angélica Bautista Cruz y al Dr. Magdaleno Caballero Caballero por el tiempo que se tomaron para realizar aportaciones y críticas que ayudaron a complementar este trabajo de investigación.

A los miembros del comité tutorial; M.A. Dora Lilia Guzmán Cruz, M. en C. Amado Poblano Vásquez y Dr. José Alberto Zarazúa Escobar.

A los facilitadores de conocimiento de la Maestría en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales.

A la asociación “Eco-alebrijes” y a todos los empresarios que amablemente accedieron a participar en esta investigación.

A mis amigos en la maestría, que con desvelo, esfuerzo, dedicación y a veces frustración nos acompañamos para terminar esta etapa.

A los dos visionarios del ámbito empresarial que saben que esto es el comienzo.

“No sweet without sweat...(…)...”

Xalim Kipingu

Índice

Introducción.....	11
Capítulo 1	14
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Justificación	17
1.3 Objetivos	22
Capítulo 2.....	23
Marco teórico.....	23
2.1 Antecedentes de las variables	24
2.1.1 Liderazgo	24
2.1.2 Desempeño organizacional	27
2.1.3 Cultura organizacional	30
2.1.4 Liderazgo, cultura y desempeño organizacional	33
2.2 Teoría organizacional	34
2.2.1 Escuela de pensamiento de la teoría organizacional de Scott y Davis ..	36
2.3 Relación entre variables y formulación de hipótesis	42
2.3.1 Liderazgo y desempeño.....	42
2.3.2 Tipos de cultura organizacional y desempeño	45
2.3.3 Liderazgo y tipos de cultura organizacional	48
2.4 Modelo de investigación	51
2.5.1 Liderazgo	52
2.5.2 Desempeño	54
2.5.3 Cultura Organizacional	55
Capítulo 3.....	57
Metodología.....	57
3.1 Diseño de la investigación	58
3.2 Descripción de la población y muestra	58
3.3 Instrumento de medición	59
3.3.1 Operacionalización de las variables.....	59
3.3.1.1 Liderazgo	60
3.3.1.2 Desempeño	61

3.3.1.3 Tipos de cultura organizacional	62
3.4 Diseño del instrumento de medición	64
3.5 Confiabilidad y Validez del Instrumento de medición	65
3.5.1 Liderazgo	65
3.5.2 Desempeño	67
3.5.4 Tipos de cultura organizacional	68
Capítulo 4	70
Resultados	70
4.1 Características de la muestra	71
4.2 Resultados.....	76
4.3 Discusiones, conclusiones, limitaciones y recomendaciones	83
4.3.1 Discusiones	83
4.3.2 Conclusiones	85
4.3.3 Limitaciones y recomendaciones.....	87
Bibliografía	88

Relación de figuras

Figura 1. Clasificación de la teoría de la org. desde la perspectiva de Hatch	35
Figura 2. Clasificación de la teoría de la organización de acuerdo a Docherty, Surles y Donovan	36
Figura 3. Modelo Layered	37
Figura 4. Modelo de congruencia de la organización	38
Figura 5. Modelo de valores en competencia.....	39
Figura 6. Propuestas teóricas ambientales al MVC.....	42
Figura 7. Modelo de investigación	52
Figura 8. Distribución de la muestra	71
Figura 9. Asociaciones que influyen en las organizaciones	72
Figura 10. Organizaciones con certificación ambiental	72
Figura 11. Principal actividad de las organizaciones	73
Figura 12. Género de los líderes	73
Figura 13. Estatus de los líderes con relación a la organización.....	74
Figura 14. Número de años desempeñando el puesto de líderes de la organización	74
Figura 15. Rango de edades de los líderes de las organizaciones	75
Figura 16. Educación académica de los líderes de las organizaciones	75

Figura 17. Tendencia de género de los subordinados en las organizaciones 76

Relación de tablas

Tabla 1. Crecimiento del número de empresas en México	18
Tabla 2. Tabla de crecimiento en el número de personal ocupado por el sector privado	18
Tabla 3. Porcentaje que representa la empresa de acuerdo a su tamaño, aportación al PIB y generación de empleo	18
Tabla 4. PIB por persona de los años 2005 al 2010	19
Tabla 5. Operacionalización de Liderazgo	60
Tabla 6. Operacionalización de Desempeño.....	61
Tabla 7. Operacionalización de los tipos de cultura organizacional	63
Tabla 8. Análisis factorial de liderazgo	65
Tabla 9. Análisis factorial de desempeño.....	67
Tabla 10. Correlación bivariada de Pearson (liderazgo y desempeño)	77
Tabla 11. Correlación bivariada de Pearson (estilos de liderazgo y desempeño) .	77
Tabla 12. Correlación bivariada de Pearson (estilo de liderazgo y dimensiones de desempeño)	77
Tabla 13. Correlación bivariada de Pearson (tipos de cultura organizacional y desempeño)	79
Tabla 14. Correlación bivariada de Pearson (estilos de cultura organizacional y dimensiones de desempeño)	79
Tabla 15. Correlación bivariada de Pearson (liderazgo y tipos de cultura organizacional)	81
Tabla 16. Regresión jerárquica	82

Introducción

En México, el aumento en el número de organizaciones empresariales, sobre todo en las microempresas, ha fomentado un crecimiento económico y de generación de empleo, lo cual permite a la población beneficiarse en el disfrute de bienes, servicios y mejores ingresos entre otros factores.

No obstante, el crecimiento económico y la actividad empresarial se vinculan con la contaminación terrestre, atmosférica y acuática, causando amenazas a la humanidad y al entorno natural derivado del constante uso de energéticos (Spiegel & Maystre, 1998 y Ortega, Najul & Sánchez, 2002). La contaminación empresarial se suma a la ya grave contaminación diaria producida por los miembros de la sociedad mexicana por la falta de una cultura que contemple el cuidado del medio ambiente.

El estado de Oaxaca no está exento de esos problemas, de acuerdo con Sánchez (2013), la calidad del aire en Oaxaca, ya no es satisfactoria, debido a la generación de contaminantes.

Para tratar de disminuir la contaminación empresarial, se puede contemplar como alternativa la adopción de prácticas ambientales y/o Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), no obstante Gadenne, Kennedy y McKeiver (2009) exponen que uno de los principales obstáculos para la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental es la falta de recursos. Sin embargo, apoyado en lo que Dasgupta, Hettige y Wheeler (1997) determinan, es posible que mediante la educación adecuada del personal de las organizaciones se pueda obtener un alto impacto en el manejo de los recursos de los que una empresa dispone, que como resultado conllevaría a un cuidado ambiental. Es decir, la implementación de un SGA en una organización tiene un alto impacto ambiental, no obstante, si se educa de manera adecuada al personal, una organización que no cuenta con el capital necesario para la implementación de un SGA, puede optar por iniciar con prácticas ambientales que pueden disminuir el impacto ambiental negativo.

Dependencias gubernamentales como PROFEPA, que promueven programas de carácter voluntario hacia las empresas, han conseguido avances para mejorar o implementar en organizaciones empresariales ciertas características que contribuyen al cuidado ambiental. Dentro de los lineamientos con los que el programa “Liderazgo ambiental para la competitividad” opera, recalca la consumación del conocimiento de los representantes y directivos empresariales (líderes) de los beneficios que adquieren al aplicar actividades enfocadas a una eficiencia en el uso de recursos disponibles, así como elevar dentro de la organización, una cultura organizacional de carácter ambiental (Noticias y eventos, s/f). No obstante, las funciones de la PROFEPA no alcanzan a beneficiar a sectores artesanales o a micro empresas.

Por lo que de acuerdo a la importancia que las organizaciones empresariales tienen en la economía nacional y estatal, y la trascendencia que han proyectado aquellas que cuentan con una orientación verde, los objetivos de la presente investigación se enfocan al análisis de dos de las variables consideradas por la PROFEPA para mejorar el desempeño en sus diversas dimensiones, como el financiero, el operacional y sobre todo por el enfoque de investigación, el ambiental empresarial.

Para explicar de una mejor forma el desarrollo de la investigación, ésta se organizó de la forma siguiente:

En el capítulo 1, se presenta el planteamiento del problema, la justificación para realizar esta investigación y se exponen los objetivos que se persiguen.

En el capítulo 2, se desarrolla el marco teórico de la investigación, contemplando los antecedentes de la teoría organizacional. Asimismo, se establece el modelo de investigación considerando cómo se vinculan las variables en estudio de acuerdo a la teoría y a investigaciones anteriores a esta.

El capítulo 3, contiene la metodología, el diseño de la investigación, descripción de la muestra, instrumento de medición, y la confiabilidad y validez del instrumento de medición.

Finalmente en el capítulo 4, se muestran los resultados, conclusiones, discusiones, limitaciones y recomendaciones.

Capítulo 1

1.1 Planteamiento del problema

Ogbonna y Harris (2000), argumentan que a pesar de que la teoría organizacional ha sugerido de manera explícita e implícita una relación entre liderazgo, cultura y desempeño, el interés en demostrar el vínculo entre estas tres variables en una sola investigación ha sido muy carente. De acuerdo a los autores, los estudios que hacen referencia a las tres variables son escasos, no obstante hay esfuerzos que se centran en encontrar un vínculo de manera independiente (i.e. Liderazgo-desempeño, liderazgo-cultura, cultura-desempeño).

Jing y Avery (2008), plantean que existen diferentes estudios que han vinculado al liderazgo con el desempeño (como ejemplos: Pradeep y Prabhu, 2011; Jing y Avery, 2008; Obiwuru, Okwu, Akpa y Nwankwere, 2011), pero no han considerado elementos que llenen los huecos de la investigación entre estas dos variables. Jing y Avery (2008), argumentan que al tratar de analizar el vínculo con desempeño, se pone énfasis en el desempeño financiero o en el no financiero, lo cual de acuerdo a los autores, le resta objetividad a la investigación.

Por su parte, Schein (1983) en sus estudios considera que los líderes fundadores de las organizaciones tienen una influencia muy fuerte en la imposición de una cultura en las organizaciones, no obstante; Díaz, García y Galicia (2012) mencionan que de acuerdo a los resultados que encontraron, la relación entre esas dos variables al parecer no existe.

De acuerdo a Martínez (2010) las investigaciones sobre la cultura organizacional se fundamentan primordialmente por los supuestos efectos que esta tiene en el desempeño de las organizaciones. Señala también que a pesar de los esfuerzos de Denison por demostrar que la cultura organizacional tiene un vínculo con el desempeño, parece haber debilidad en sus resultados.

Además del problema para establecer un vínculo entre las variables, Gavrea et al., (2011) plantea que no existe ningún concepto de desempeño que haya sido aceptado universalmente, por lo que no hay un consenso de cómo se debe definir

ni mucho menos cómo medirlo, lo que podría dificultar aún más el establecer la relación entre variables.

Aunado a lo anterior, no se ha localizado ninguna investigación referente al análisis de las tres variables que involucre temas del medio ambiente, es decir; que haga referencia a la presencia de las variables en estudio en organizaciones que al mismo tiempo de realizar sus actividades propias de su giro organizacional y que contemplen la disminución de afectaciones al medio ambiente. Sin embargo hay referencias que afirman que el cuidado ambiental puede estar influenciado por las variables en estudio. (e.g. Isaak, 2002) sugiere el surgimiento de conceptos tales como el ecoprenour, que son personas que fundan organizaciones o las modifican procurando con ello el cuidado ambiental. Esta responsabilidad adquirida refleja beneficios importantes en la implementación de acciones que promueven el cuidado del entorno y la reducción de costos de producción (Arenas, Fosse & Hu, 2010, y Bertels, Papania & Papania, 2010), argumentan que el liderazgo puede ejercer presión para la implementación de una cultura hacia un cuidado ambiental.

A pesar de lo anterior, no se ha determinado si líderes de estas organizaciones atienden a alguna tipología de liderazgo y qué tipo de cultura es la que prevalece que podría estar afectando de manera más positiva en el desempeño de estas organizaciones.

Por lo que debido a:

- Los huecos encontrados en los estudios que vinculan a las variables;
- La carencia en investigación que englobe las tres variables y que permita a través de sus resultados conocer su vinculación; y
- La carencia en investigación que englobe las tres variables relacionadas con el medio ambiente

Surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe un vínculo que relacione el liderazgo con el desempeño, mediado por un tipo de cultura en organizaciones que realizan prácticas ambientales en el Estado de Oaxaca?

1.2 Justificación

De acuerdo con Dasgupta, Hettige y Wheeler (1997), México se ha convertido en los últimos cuarenta años en una gran economía. Carro (s.f.) propone que los beneficios del crecimiento económico son entre otros: la mejora en el nivel de vida a partir de que los miembros de la comunidad puedan disfrutar de bienes y servicios; ingresos más altos; impuestos que no transgreden a los bolsillos de los individuos y ofertas de empleo constantes.

En México, el aumento en el número de organizaciones empresariales ha permitido ese crecimiento económico y de generación de empleo, García (2008) propone que “ *La particular importancia que ha despertado en México el sector de las empresas (...) desde hace más de una década es debido a que sigue siendo estructuralmente importante para la economía nacional, en su papel de (a) creación y participación clave en el mantenimiento de altos niveles de empleo interno y (b) la fuerte contribución en la generación de Producto Interno Bruto Nacional (PIB)*”.

A continuación se presentan en las primeras dos tablas el crecimiento que han tenido las organizaciones empresariales en un periodo de 10 años, que van del año 1993 al 2003, y las últimas dos proporcionan información sobre cuál es el porcentaje de aportación en concepto del PIB nacional en 2013 de las organizaciones empresariales y cómo se ha incrementado el PIB per cápita en un periodo de 6 años.

Tabla 1. Crecimiento del número de empresas en México

Estratificación censal	Unidades económicas			Crecimiento porcentual			
	Años	1993	1998	2003	93-98	98-03	93-03
Total nacional		1,889,740	2,729,976	2,923,048	44.5%	7.10%	54.70%
Sub. Total Micro		1,809,496	2,617,823	2,792,678	44.67%	6.68%	54.33%
Sub. Total Pequeña		63,066	88,698	102,589	40.64%	15.66%	62.67%
Sub. Total Mediana		14,141	18,795	22,081	32.91%	17.48%	56.15%
Sub. Total Grande		3,037	4,660	5,700	53.44%	18.25%	87.68%

Fuente: García (2008)

Tabla 2. Tabla de crecimiento en el número de personal ocupado por el sector privado

Estratificación censal	Unidades económicas			Crecimiento porcentual			
	Años	1993	1998	2003	93-98	98-03	93-03
Total nacional		8,206,370	13,050,009	14,411,753	59.00%	10.4%	75.6%
Sub. Total Micro		3,642,511	5,772,291	6,061,731	58.47%	5.01%	66.42%
Sub. Total Pequeña		1,312,853	1,932,511	2,118,661	47.20%	9.63%	61.38%
Sub. Total Mediana		1,476,932	2,057,224	2326,881	39.29%	13.11%	57.55%
Sub. Total Grande		1,774,074	3,287,983	3,904,480	85.34%	15.79%	120.09%

Fuente: García (2008)

Tabla 3. Porcentaje que representa la empresa de acuerdo a su tamaño, aportación al PIB y generación de empleo

Clasificación empresarial por tamaño	Porcentaje que representan en México (%)	Aportación al PIB nacional (%)	Generación de empleo (%)
Micro	96%	48%	41%

Pequeña	3%	14%	15%
Mediana	.7%	15%	17%
Grande	.2%	23%	28%

Fuente: Expansión (2013)

Tabla 4. PIB por persona de los años 2005 al 2010

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010
México	8,080	8,730	9,400	10,000	8,960	9,265

Fuente: Mayoral (2011)

El PIB nacional ha tenido un crecimiento casi a la par con el crecimiento del número de las empresas. De acuerdo a la información las aportaciones más altas al PIB nacional (al 2013) las realizan las microempresas con un porcentaje del 48%, además de ser estas las que mayor empleos generan con un 41% respecto de las otras organizaciones empresariales; las grandes y medianas empresas a pesar de haber crecido más del 100% en un periodo de 10 años, realizan aportaciones del 23% y 28% respectivamente en los conceptos antes mencionados.

La actividad empresarial, contribuye notablemente en materia económica al país y el capital humano que se ocupa en estas organizaciones es alto. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2013), en México hay 52.2 millones de personas en edad económicamente activa, de los cuales 49.5 millones se encuentran ocupadas. De acuerdo a la información de COPARMEX (Espinoza, 2013) y la Jornada (Enciso, 2013), del total de personas en edad económicamente activa que se encuentran ocupadas, el 88.2% lo acapara la iniciativa privada y sólo el 11.8% se ocupan en alguna dependencia gubernamental, es decir, la iniciativa privada cuenta con la mayoría de la población, con poco más de 45 millones de personas laborando entre sus filas, mientras que el sector gubernamental mantiene ocupados arriba de 4 millones de personas en todo el país.

No obstante, el crecimiento económico y la actividad empresarial se vinculan con la contaminación terrestre, atmosférica y acuática, causando amenazas a la humanidad y al entorno natural derivado del constante uso de energéticos (Spiegel

& Maystre, 1998 y Ortega, Najul & Sánchez, 2002). La contaminación empresarial se suma a la ya grave contaminación diaria producida por los miembros de la sociedad mexicana por la falta de una cultura que contemple el cuidado del medio ambiente.

Se estima que en México la contaminación ha provocado entre 2001 y 2005, 38,000 muertes (Cuarto almanaque, 2011). Asimismo, Enciso (2013) determina que en el Distrito Federal, en el año de 2010, las muertes relacionadas con la contaminación atmosférica sobrepasaron las 20,000, y si estos problemas no se atienden podrían expandirse a todo el territorio nacional.

El estado de Oaxaca no está exento de esos problemas, de acuerdo a Sánchez (2013), la calidad del aire en Oaxaca, ya no es satisfactoria, debido a la generación de contaminantes.

Estos datos se vuelen casi obvios toda vez que; de acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2013), en el Estado de Oaxaca hay 4,392 empresas registradas en su base de datos y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA, 2013) sólo contempla 101 empresas que cuentan con un certificado que demuestra actividades enfocadas a la prevención o corrección de la contaminación ambiental, es decir, de un 100% únicamente un 2.3% está tomando acciones al respecto.

Para tratar de disminuir la contaminación empresarial, se puede contemplar como alternativa la adopción de prácticas ambientales y/o Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), no obstante Gadenne, Kennedy y McKeiver (2009) exponen que uno de los principales obstáculos para la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental es la falta de recursos. Sin embargo apoyado en lo que Dasgupta, Hettige y Wheeler (1997) determinan, es posible que mediante la educación adecuada del personal de las organizaciones se pueda obtener un alto impacto en el manejo de los recursos de los que una empresa dispone, que como resultado directo o indirecto conllevaría un cuidado ambiental, es decir, la implementación de un SGA en una organización tiene un alto impacto ambiental,

no obstante, si se educa de manera adecuada al personal, una organización que no cuenta con el capital necesario para la implementación de un SGA, puede optar por iniciar con prácticas ambientales que pueden disminuir el impacto ambiental negativo.

Dependencias gubernamentales como PROFEPA, que promueven programas de carácter voluntario hacia las empresas, han conseguido avances para mejorar o implementar en organizaciones empresariales ciertas características que contribuyen al cuidado ambiental. Dentro de los lineamientos con los que el programa “Liderazgo ambiental para la competitividad” opera, recalca la consumación del conocimiento de los representantes y directivos empresariales (líderes) de los beneficios que adquieren al aplicar actividades enfocadas a una eficiencia en el uso de recursos disponibles, así como elevar dentro de la organización, una cultura organizacional de carácter ambiental (Noticias y eventos, s/f). No obstante, las funciones de la PROFEPA no alcanzan a beneficiar a sectores artesanales o a micro empresas.

Por lo que de acuerdo a la importancia que las organizaciones empresariales tienen en la economía nacional y la trascendencia que han proyectado aquellas que cuentan con una orientación verde, la presente investigación se justifica desde diferentes ámbitos:

Académico: Esta investigación propone contribuir en la aportación de elementos que muestren cómo es la relación entre las variables liderazgo, cultura y desempeño en un contexto ambiental, toda vez que la literatura ha señalado huecos en esta relación.

Económico-ambiental: Creación de una conciencia colectiva sobre el deterioro del ambiente con motivo de los procesos productivos, encaminado a coadyuvar a las organizaciones para que además de contribuir al entorno con un mejor comportamiento ambiental, también sean beneficiados financieramente a través de la implementación de prácticas ambientales.

Esto cambiará a mediano o largo plazo el paradigma del manejo ambiental en las organizaciones de usarlo como simple imagen para una venta directa, al ver los beneficios económicos con su implementación referente a la reutilización, ahorro y reciclaje de ciertos artículos (Arenas et al., 2010). Al respecto, la PROFEPA ha generado casos de éxito con el establecimiento de programas que bien se pueden valer de las variables en estudio, involucrando reducción de costos por desperdicios de materia prima y uso de energéticos.

Social: Consiste en que la implementación de ciertas características organizacionales promovería prácticas enfocadas al cuidado del medio ambiente y por tanto a la disminución de la emisión de residuos y contaminantes, traduciendo estos resultados a una menor afectación de la salud humana, sin descuidar el sector socioeconómico que la entidad necesita desarrollar.

1.3 Objetivos

Objetivo general

Analizar la relación entre estilo de liderazgo y desempeño en organizaciones que realizan prácticas ambientales

Objetivos específicos

Analizar el papel de los tipos de cultura organizacional en la relación de liderazgo y desempeño

Identificar los estilos de liderazgo que predominan en las organizaciones que realizan prácticas ambientales

Identificar los estilos de cultura organizacional que prevalecen en las organizaciones que realizan prácticas ambientales

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Antecedentes de las variables

2.1.1 Liderazgo

De los primeros acercamientos al liderazgo, surge la teoría de Rasgos o del Gran Hombre, teniendo como principales precursores a Gordon Allport y Raymond Cattell. Esta teoría fue muy abordada entre los años 1900 y 1950 y se denominó Teoría del Gran Hombre por las circunstancias históricas en las que se había desarrollado, debido que en aquel momento la mayoría de los empresarios, así como los líderes sociales que figuraban eran hombres, y establece que los líderes cuentan con ciertas características que los hacen diferentes a los otros (no líderes), cualidades que son inherentes en ciertas personas y que fueron heredadas en algunos cuantos, personas que por lo regular provenían de clases sociales altas.

Otro de los pensadores relativos a etapa de desarrollo de la literatura en liderazgo es Max Weber, quien a inicios del siglo XX aproximadamente, desarrolla la teoría de la burocracia, la cual es considerada como instrumento de carácter racional que contribuye a ejecutar órdenes de líderes que han sido electos. La mayor característica de esta teoría es que promueve la eficiencia y el logro de propósitos determinados (Olsen, 2005) a través de la búsqueda de la obediencia, legitimidad y sobre todo dominación. No obstante, las críticas consideran que al llevar a la práctica esta teoría, se corre el riesgo de mantener en rezago a las organizaciones, toda vez que la burocracia tiene una incapacidad severa para adecuarse a su ambiente (De la rosa, 2002).

Stodgill (1948), determina en sus estudios sobre la teoría de rasgos que cada persona tiene características que la hacen única para ser líder, no obstante, las características que a una persona la hacen capaz de influir en otras, no le garantizan que siempre lo podrán hacer, es decir; una persona puede influir en otras en un ámbito específico (negocios, deportes, estudios etc.), pero si lo

trasladamos a otra situación posiblemente no podría sobresalir como lo hizo en cierta área. Afirmando también que el liderazgo no es algo fortuito, sino una esencia, la personalidad que permite que los líderes puedan desenvolverse como tal.

Kirkpatrick y Locke (1991), consideran que a pesar de ser una buena aportación a las crecientes teorías de liderazgo, no son únicamente esos elementos de personalidad los que determinan si una persona es un líder o no, o en su caso si tendría éxito al dirigir a un grupo de personas hacia el objetivo indicado, sino que las cualidades con las que cada persona cuenta son sólo uno de los elementos entre los distintos que conllevarían a ser un líder eficaz y/o eficiente.

Por otra parte, la teoría conductual (Lewin, Lippitt, & White, 1939) que se desarrolló en 1939, se basa en la forma en que los líderes de las organizaciones se dirigen y toman decisiones referentes a las tareas grupales. Uno de los principales exponentes es Kurt Lewin (1890-1947). Junto con dos colaboradores, Lewin determinó la tipología del liderazgo a través de experimentos que involucraban a niños expuestos a líderes que realizaban una representación de un líder autocrático, democrático y laissez-faire. En donde el líder autocrático toma todas las decisiones respecto a las formas de trabajar dentro de una organización, y la opinión del grupo no es solicitada. El líder autocrático es poco participativo en las tareas, no da explicaciones de las razones por las cuales se desarrolla tal actividad, sin embargo, esto mismo hace que el líder adquiera la responsabilidad de los resultados que se están obteniendo. Este tipo de líder promueve el ejercicio y permanencia del poder a través de la fuerza y de ciertas recompensas hacia los subordinados.

Por otro lado, el líder democrático gestiona por el bienestar de los colaboradores, el bien grupal y del ambiente laboral, pidiendo opiniones y permitiendo que los miembros del grupo participen en las decisiones de todas las tareas a realizar, brinda asistencia técnica a quien la requiere promoviendo la cohesión entre niveles jerárquicos, asume que los colaboradores cuentan con motivación interna para realizar las tareas por lo que no es necesario que fomente o aplique

severamente castigos. La influencia le pertenece al líder, sin embargo el poder de decisión lo comparte sin dejar ser superado por la decisión de los demás miembros del grupo.

El líder perteneciente a Laissez-faire, no brinda asistencia al grupo, cuenta con poca capacidad de decisión y sólo interviene cuando es extremadamente necesaria su presencia, proporciona únicamente los medios para realizar las tareas encomendadas.

Los resultados del estudio de Lewin, proponen que cada uno de los líderes expuestos contarán con resultados diferentes, así el líder autocrático será eficiente con el cumplimiento de sus tareas únicamente mientras se encuentre presente, puesto que los colaboradores sienten mucha tensión en su presencia, no obstante en cuanto no se encuentre presente, los colaboradores tenderán a abandonar sus áreas de trabajo para eliminar la tensión producida. El líder democrático cuenta con eficacia y un ambiente con menor tensión, los colaboradores se sienten con más libertad de expresar ciertas mejoras a la organización (Lewin, Lippitt & White, 1939).

Derivado de lo anterior, los estilos de liderazgo comienzan a tener cualidades específicas; un estilo enfocado a las tareas y el otro enfocado a las personas. Aun así, la teoría conductual mantiene ciertas limitaciones puesto que se toma muy poco en cuenta las situaciones y las características de los seguidores (Ayoub, 2009).

La teoría de contingencia (1960), toma los puntos faltantes de lo propuesto anteriormente, es decir; mientras que la teoría conductual determina los estilos de liderazgo, el de contingencia y situacional afirman que ningún estilo funcionará de la misma manera en todos los casos, debido a que propone que sólo se podrá lograr un liderazgo efectivo si se toman en cuenta variables como las personas, las tareas y en general las situaciones que en el momento surgen (Bolden, Gosling, Marturano & Dennison, 2003). Cada organización y situación debe ser analizada por separado, de acuerdo a ello hay dos maneras de elegir el estilo de

liderazgo que mejor se adapte a la situación según la estructura de una organización; cuando las actividades de una organización son mecánicas y altamente repetitivas, el líder debe enfocarse en la mejor forma de realizar las tareas encomendadas, mientras que en organizaciones en donde las actividades son menos repetitivas, los líderes deben enfocarse en crear lazos de compañerismo incluso entre los colaboradores.

Finalmente, la teoría del liderazgo transformacional (Bass, 1990) considera una tipología de tres estilos de liderazgo; el transaccional, el transformacional y el *laissez faire*.

El liderazgo transaccional, tiene la característica de realizar transacciones entre colaborador y líder por esfuerzo, por el cumplimiento de objetivos, tener un buen desempeño laboral y estar comprometido con la organización.

Por el contrario Bass (1990), conceptualiza al líder transformacional como una persona que continuamente está buscando la aceptación y alcance del propósito y misión organizacional a través de los colaboradores. El líder transformacional trata de conocer las necesidades de capital humano e incluso los estimula a través de su desarrollo intelectual, se da a la tarea de conocer casi de manera individual cuáles son las diferencias entre ellos, lo que conlleva a que puedan en su momento fungir como mentores ayudando al crecimiento y desarrollo de capacidades y habilidades del colaborador, pendiente de mostrar qué caminos pueden tomar para que puedan decidir por ellos mismos en momentos estratégicos. Y el *laissez faire* se involucra poco en las tareas, con características poco deseables para personal de alta dirección de organizaciones.

2.1.2 Desempeño organizacional

El concepto de desempeño/performance (por su traducción en inglés) es hoy considerado como elemento clave en las estrategias de reforma y modernización de las organizaciones (Madureira, 2002).

Madureira (2002) afirma que el término de desempeño pocas veces es definido por sí solo, debido a que se utiliza comúnmente en conjunto con la palabra “evaluación”. Por tanto, artículos con el nombre de Evaluación al desempeño son usuales encontrar aunque esas palabras signifiquen por sí mismo un pleonasma, no obstante, es tomado como válido el uso de evaluación al desempeño. El desempeño conlleva a la evaluación del nivel de capacidad para llevar a cabo una tarea con respecto de la demanda que el puesto exige y determinar el desempeño organizacional ha sido importante en todo grupo de trabajo.

Desde 1911 con Taylor, el desempeño se ha considerado como parte indispensable para promover el crecimiento organizacional y también el personal, este último refiriéndose a los incentivos como parte motivacional hacia un trabajo correctamente realizado.

Como parte de un seguimiento a la evolución del desempeño, en 1993 la OCDE publicó un estudio referente a la evaluación al desempeño, realizando una división que establece cuatro escuelas. La Escuela de la Medida, la Escuela de la Entrevista de Evaluación, la Escuela de los Procesos Cognitivos y la Escuela de la Gestión del Desempeño (Madureira, 2002) que se describen de manera general a continuación:

La escuela de la medida. Los estudios de Thorndike en 1949, se basan en la selección de personal y el desempeño de los mismos una vez tomado los cursos como miembros de la fuerza aérea estadounidense (Wiberg & Sundström, 2009) en donde propone criterios que como su nombre lo indica, promueve la determinación de resultados a través de elementos de control específicos que no toman en cuenta factores situacionales (Madureira, 2002).

La escuela de la entrevista. Madureira (2002), determina que la evaluación al desempeño vuelca sus métodos hacia el análisis de la información referente a las entrevistas, un trato personal hacia el evaluado, por lo que en 1958, Maier sugiere, tres elementos a considerar; decir y escuchar, decir y persuadir, y resolver los problemas. La entrevista tuvo mucho éxito, ya que los trabajadores se sienten

escuchados y entendidos, a diferencia de la escuela anterior en donde únicamente parecen ser controlados y explotados (Madureira, 2002). Lo primordial en esta evaluación es la confianza, un factor demasiado delicado por lo cambiante de las actitudes del capital humano, en donde la principal estrategia para llevar a cabo una entrevista, debe ser la finalidad que esta persigue y las características personales que el colaborador tiene (Klein, Snell & Wexley, 1987).

La escuela de los Procesos Cognitivos. Siguiendo el sistema de entrevistas de la escuela anterior, esta escuela que se manifiesta en los años 80'sse enfoca en las cuestiones de conocimiento de las limitantes del evaluador (Madureira, 2002), es decir; mantener los procesos de obtención de información y resultados lo más objetivo posible, evitando posibles resultados erróneos por la falta de preparación o especialización del evaluador. Esta escuela propone una mayor conciencia de la importancia de la observación de la evaluación al desempeño (Ilgen, Barnes-Farrel & McKellin, 1993).

La escuela de Gestión del Desempeño. Madureira (2002) cita a Schneier, Beatty y Baird (1986), quienes manifiestan que hacer una evaluación al desempeño no es sólo un elemento que debe promover la revisión e elementos pasados, sino que además de ello contribuir para la valorización del desempeño futuro. Esta escuela hace referencia a la conjunción de las escuelas anteriores promoviendo el uso de los resultados de evaluación hacia un mejoramiento, es decir; usar como base los resultados obtenidos por la evaluación al desempeño de las escuelas anteriores que servirán como elementos de desarrollo para las organizaciones. Con esta escuela se pretende realizar una vinculación desde elementos de planeación hasta el proceso en sí de conseguir los objetivos buscados por la organización, y no sólo evaluar lo que sucedió en el pasado, en otras palabras, tomar en cuenta el desempeño total de la organización, y no solo poner énfasis en los resultados (Madureira, 2002).

De acuerdo a Madureira (2002), el desempeño es una variable importante, por lo que es necesario considerarlo como factor clave para el desarrollo en las organizaciones de cualquier índole, además es necesaria la implementación de

formas de evaluación para conocer los posibles errores de operación y mejorar con ello los procesos necesarios para convertirse en una organización eficiente. El desempeño siempre se ha utilizado en las organizaciones iniciando con medidas cuantitativas las cuales a su vez han evolucionado hasta acoplarse con evaluaciones de tipo cualitativas. Además, el mismo autor menciona que el desempeño es y debe ser medido de acuerdo a las circunstancias específicas de cada organización, refiriéndose a ello que los mecanismos de evaluación al desempeño deben ser adecuados al contexto que se quiere medir, es decir, no hay consenso de qué o cuál sistema ha sido eficaz para proporcionar una medida objetiva por la naturaleza de una medición subjetiva.

En el campo de la medición del desempeño/resultado organizacional, otro instrumento que se ha utilizado por más de dos décadas, es el cuestionario MLQ, el cual dentro de sus ítems señala la medición del esfuerzo extra, que los colaboradores ofrecen a la organización, la eficacia del líder y la satisfacción que los colaboradores tienen con su líder, como se mencionó, este tipo de evaluación estará asociado con la variable de liderazgo (Molero, Recio & Cuadrado, 2010).

2.1.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional ha sido estudiada desde distintas perspectivas pero de manera primordial en Estados Unidos de América, en Canadá y en el continente europeo (Vallenilla, 2006).

Según Alcócer y Vera (2004), por lo regular la palabra cultura, nos proyecta el nivel de conocimientos o estudios de una persona o un grupo de personas, no obstante, el término abarca más que sólo ello, enmarcando una serie de elementos tales como: creencias, costumbres, valores entre otros, lo cual los grupos sociales mantienen para diferenciarse de otros. Todas las organizaciones mantienen una cultura que permite su identificación, que incluso guía la forma en que las cosas se deben de hacer por los miembros de la misma, creando con ello

una imagen que es proyectada hacia el público (Ruiz & Naranjo, 2012). Tharp (2009) dice que los orígenes antropológicos de la cultura aparecen alrededor del año 1430, en el Reino Unido en el diccionario inglés de Oxford, en donde se definió por primera vez, equiparando la palabra “cults” proveniente de raíces latinas a “cultivado” (Alcócer, et al., 2004).

Los primeros estudios a nivel científico relacionados con la cultura organizacional datan de los años 30, en la Western Electric Company (Tharp, 2009), en donde Elton Mayo determina que existen relaciones entre los obreros que podrían significar una ventaja en la búsqueda de las mejores formas de trabajo (Maestre, 2011), acentuando que factores como: las normas, sentimientos, valores entre otros, podrían tener una repercusión (positiva o negativa), en las operaciones normales en una organización, asociados con la conducta individual y la productividad de los miembros de un grupo (Tutorial, 2002). Los psicólogos y los sociólogos fueron considerados pioneros en el estudio de la cultura organizacional, sin embargo en los 70's se volcaron más al uso de teorías antropológicas para el tratado de la cultura organizacional. La curiosidad que se despertó en el estudio de la cultura organizacional se debió al interés constante que las compañías americanas mostraron referente al alto desempeño que las compañías japonesas en los 70's mostraban, buscando una respuesta a si los valores corporativos, el comportamiento y las actitudes estaban relacionadas a un alto rendimiento.

Para poder evaluar de qué manera la cultura producía un efecto en el desempeño de las organizaciones, se desarrollaron diferentes modelos. Uno de ellos, establecido por Hofstede en 1979 (Montaño, 2004; y Ruiz & Naranjo, 2012), se enfoca en la evaluación de las culturas nacionales y regionales, llamado el modelo de las cinco dimensiones.

Éste permite la identificación de patrones culturales de grupos en dimensiones que son:

- Distancia del poder

- Masculinidad
- Tolerancia a la incertidumbre
- Colectivismo
- Orientación corto plazo-largo plazo

Para los años 80's, el psicólogo social Edgar Schein desarrolló un modelo en donde determinaba tres niveles de una cultura organizacional. El primero es la superficie en donde se pueden encontrar los artefactos; seguido por los valores y normas de comportamiento; y finalmente las creencias y supuestos.

Para Schein, las creencias y supuestos son el corazón de una organización considerando que para la generalidad de los miembros de una organización, las creencias y supuestos nunca se ponen en tela de juicio o a discusión, es un hecho que se tienen que aplicar o hacer, hasta el punto de incrustarse en lo más profundo del inconsciente decidiendo realizar actividades casi de forma automática e inmediata.

Los valores y normas; los valores son considerados como la base para realizar una evaluación de lo que es bueno y lo que no lo es, las normas son reglas no escritas que hacen referencia a lo que se puede o no esperar de otro miembro.

Los artefactos referencia a todo lo que se puede ver, tocar, oír en una organización, como los muebles, la ropa, ceremonias entre otros (Hatch, 1997).

Un poco diferente a los autores anteriores, O'reilly, en 1991 (Ruiz & Naranjo, 2012), propone en su modelo medir la cultura dejando de lado una clasificación de tipos de cultura, y evalúa los valores que son característicos de una organización (Naranjo-Valencia, Jiménez & Sanz-Valle, 2011) de acuerdo a las siguientes dimensiones:

- Atención al detalle
- Innovación
- Orientación a resultados
- Agresividad

- Orientación al equipo
- Estabilidad
- Orientación a la gente

Para los 90's, Cameron y Quinn desarrollan el modelo de competencia de valores (CVF, por sus siglas en inglés), permite definir el tipo de cultura actual de una organización basándose en su modelo que contempla cuatro tipos de cultura organizacional (clan, adhocrática, jerárquica y de mercado), que se definen por dos dimensiones, Externas o internas; y flexibilidad y control (Cameron & Quinn, 1999).

2.1.4 Liderazgo, cultura y desempeño organizacional

Dentro de las investigaciones que hacen referencia a las tres variables se encuentran los siguientes:

Ogbonna y Harris, (2000) a través de su estudio denominado "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies". Quienes sugieren dentro de sus hallazgos que el liderazgo y el desempeño es mediado por una cultura organizacional.

Por otro lado, Parry y Proctor-Thomson (2003) en su estudio "Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector". "Prueban las relaciones hipotéticas entre las manifestaciones de liderazgo, tipo de cultura y la eficacia en el sector público". Ellos encontraron que desarrollar el liderazgo dentro de los individuos y los equipos de trabajo impactaría positivamente en las organizaciones, y que la cultura organizacional impacta en la forma en que los individuos y equipos de trabajo muestran su liderazgo.

Finalmente en la investigación denominada "Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas", realizado por Mendoza y Ortiz (2006). Tiene como objetivo, "mostrar las

dimensiones que conforman el liderazgo transformacional y cómo el ejercicio del mismo tiene impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización, derivado éste de la dinámica de las interrelaciones que se dan entre el líder y el grupo en un contexto o situación determinada.”, y argumentan que la combinación de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional pueden afectar de manera favorable a la cultura y a la eficacia.

Como dato adicional, las tres investigaciones toman en consideración la tipología transformacional y transaccional referente a la variable liderazgo.

2.2 Teoría organizacional

La naturaleza del ser humano es ser sociable, hecho que favorece la formación de organizaciones para lograr cosas que de manera individual serían difíciles conseguir (Koontz & Wehrich, 2007, Mcauley, Duberley & Johnson, 2007). Rogers y McIntire (1983) argumentan que una organización tiene como principal función promover la coordinación de las actividades de un grupo de personas para cumplir objetivos específicos, Dávila (1985) comenta al respecto que, encontrar la mejor forma en que una organización pueda cumplir con sus objetivos no sólo beneficiaría a la organización en sí misma, sino que en un contexto más amplio, esto podría derivar en un desarrollo social y económico. Asimismo, para Gavrea, Ilieş y Stegorean (2011), el papel de las organizaciones es tan relevante que puede incluso determinar el avance social, político y económico en la vida de una nación, y afirman que es enfocándose a lograr un mejor desempeño organizacional de las mismas como se puede obtener este avance y crecimiento.

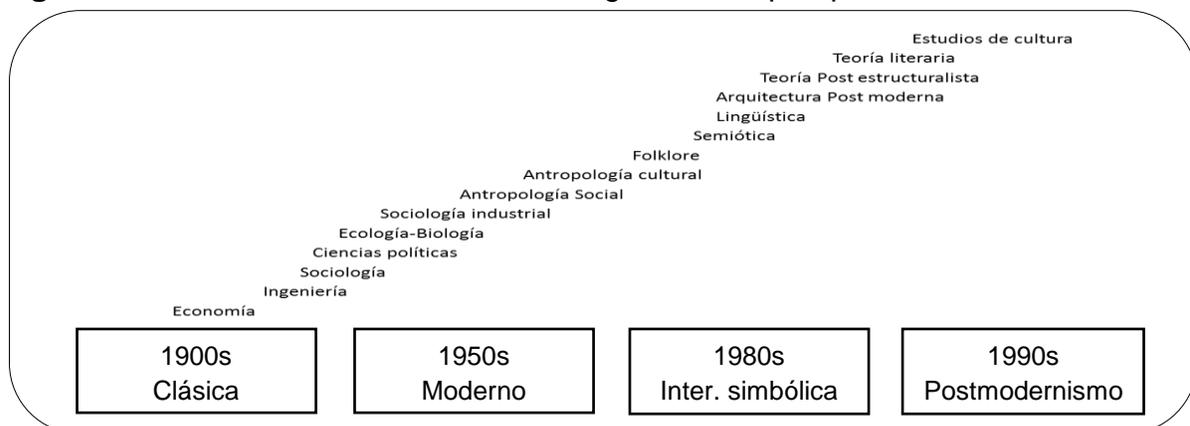
Por lo tanto, la justificación del estudio de las organizaciones, se basa en conocer las características que doten a la organización de las facultades necesarias para obtener el desempeño requerido de la misma (Scott & Davis, 2007), éstas características son estudiadas y explicadas bajo la teoría organizacional a través de observar y precisar la función y existencia organizacional (Kieser, 2002).

La teoría organizacional es extensa y complicada, toda vez que analiza las circunstancias referente a cómo se dan fenómenos organizacionales desde diversos puntos de vista, además de identificar entre uno de sus elementos de estudio la interacción de las relaciones humanas, no obstante, la teoría cobra relevancia debido a que siempre estaremos inmersos en alguna organización mientras vivamos en sociedad (Mcauley, Duberley & Johnoson, 2007).

De acuerdo a Docherty, Surlles y Donovan (2001) la teoría organizacional tuvo su inicio mientras la revolución industrial avanzaba, debido a que en este período, lo importante era diseñar y mantener una organización nunca antes vista, trasladando la mano de obra campesina/artesanal a las grandes fábricas de producción masiva. Los primeros estudios que mostraron interés en este campo los realizó Adam Smith (Hatch, 1997), quien en 1776, cimentó las bases del enfoque administrativo con el objetivo de disminuir costos de operación, aumentar la producción de las grandes fábricas y por supuesto obtener mayores utilidades (Docherty, Surlles & Donovan, 2001)(conceptos hasta este punto vistos como desempeño tanto de salida como de procesos de acuerdo a Scott y Davis, 2007).

La teoría organizacional cuenta con diversas aportaciones en su haber, y se ha clasificado de acuerdo al enfoque con el que se analiza a la organización. Por ejemplo, Hatch (1997) considera que la evolución de la teoría organizacional se divide en los siguientes enfoques; clásica, moderna, interpretación simbólica y finalmente la postmodernista.

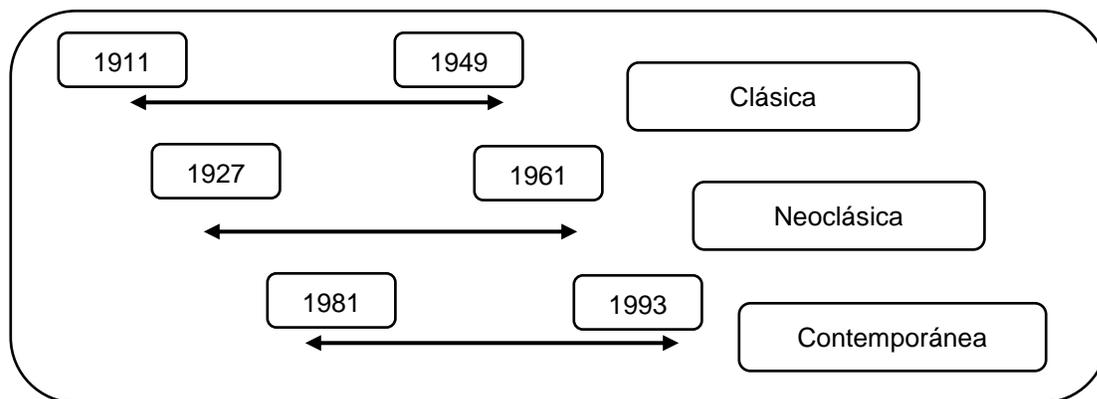
Figura 1. Clasificación de la teoría de la org. desde la perspectiva de Hatch



Fuente: Hatch (1997)

Docherty, Surlles y Donovan (2001), por su parte, realizan una clasificación de la teoría y establecen que ésta ha tenido tres momentos clave en su evolución, dividiéndola en clásica, neoclásica y contemporánea/moderna como se muestra a continuación.

Figura 2. Clasificación de la teoría de la organización de acuerdo a Docherty, Surlles y Donovan



Fuente: Docherty, Surlles y Donovan (2001).

Y por otra parte, Scott y Davis (2007) deciden analizar a las organizaciones desde su llamada “escuela de pensamiento de la teoría organizacional”, y proponen tres perspectivas, como (sistemas) organizaciones racionales, (sistemas) organizaciones naturales, (estas dos como sistemas u organizaciones cerradas), y sistemas abiertos como característica de la organización en su relación con el entorno. Asimismo, retoman el modelo de congruencia de Nadler y Tushman (1997), para explicar las características que influyen en el desempeño de las organizaciones.

2.2.1 Escuela de pensamiento de la teoría organizacional de Scott y Davis

Esta investigación se basó en la escuela de pensamiento de Scott y Davis, debido a las características desde las cuales estos autores analizan a las organizaciones.

Scott y Davis (2007) desarrollaron el modelo *Layered* mediante el cual consideran que se pueden analizar a las organizaciones a través de cuatro cuadrantes. De acuerdo al modelo Layered (figura 3), las organizaciones pueden analizarse como sistemas cerrados como los racionales y naturales. Los racionales se refiere a cuando las organizaciones presentan características enfocadas a cómo alcanzar objetivos, éstas son altamente formales y estructuradas; por otra parte, como sistemas naturales se enfocan en lo informal, aunque no por eso menos importante, toda vez que da énfasis al estudio social de los grupos que integran a la organización.

Y los análisis como sistemas abiertos, proponen que las organizaciones tienen una dependencia del ambiente que la rodea, mantienen poca atención en el análisis formal e informal de las organizaciones, ya que las ve como sistemas con actividades interdependientes. El enfoque va más allá de los recursos materiales o elementos institucionales, suponen una interacción entre elementos físicos, biológicos, sociales y humanos que rodea a la organización (Scott & Davis, 2007).

Figura 3. Modelo Layered

	Sistema cerrado	Sistema abierto
Organización natural	Organización natural cerrada	Organización natural abierta
Organización racional	Organización racional cerrada	Organización racional abierta

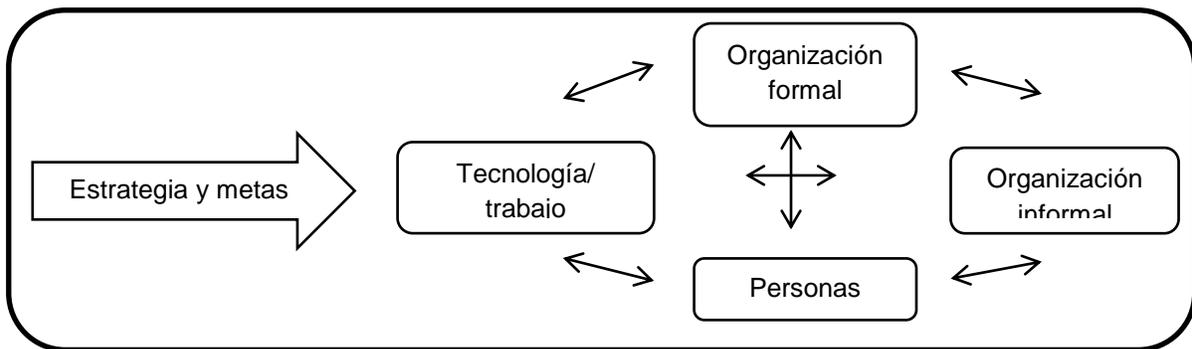
Fuente: Elaboración propia basado en Scott y Davis (2007)

Además de estas características que establecen los cuadrantes del modelo *Layered*, Scott y Davis (2007) retoman el modelo de congruencia (figura 4) desarrollado por Nadler y Tushman (1997), el cual considera que las organizaciones cuentan con características que son comunes. A estas características Scott y Davis (2007) denominan “características básicas” de las

organizaciones, las cuales argumentan los autores, a pesar de la perspectiva con que se analice a la organización las características siempre se van a localizar, y consideran que éstas son capaces de determinar el desempeño de las organizaciones.

A continuación se esquematiza la interacción de las mismas a través del modelo de congruencia de Scott y Davis (2007).

Figura 4. Modelo de congruencia de la organización



Fuente: Scott y Davis (2007)

Dentro del modelo de congruencia, Scott y Davis (2007) ubican a los líderes en el cuadro de las personas como un ingrediente que junto con sus acciones, tienen una influencia importante sobre la organización.

Por otra parte, la cultura la ubican en el cuadro de organización informal, y la definen como la referencia de patrones, valores creencias entre otros, que son compartidos por los miembros de la organización (Scott & Davis, 2007).

La importancia de estas características radica en que se han estudiado de manera independiente por su influencia sobre el desempeño organizacional. Referente al liderazgo y el desempeño, Bass (1990) ha estudiado ampliamente esta relación que se propone como positiva entre las variables, y sugiere que los líderes bajo cierto estilo de liderazgo pueden ejercer influencia sobre el desempeño de las organizaciones.

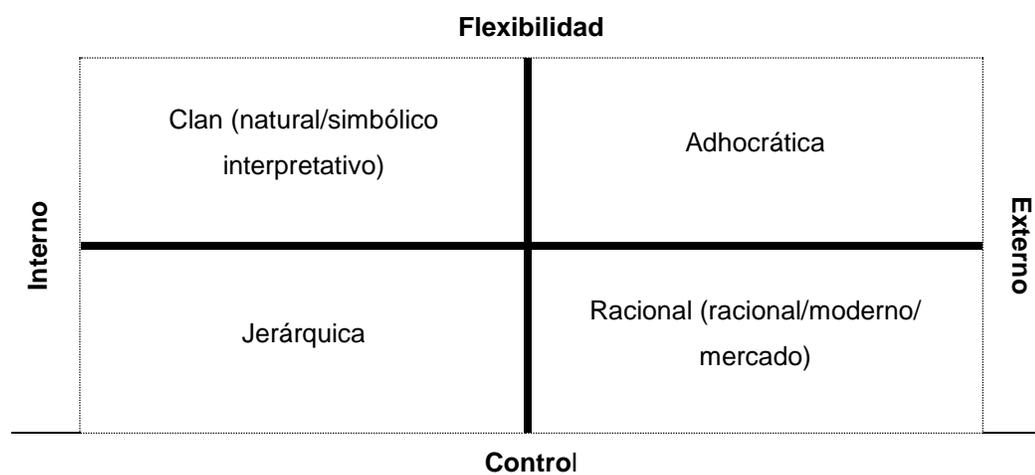
Bass (1990) conceptualiza a los líderes en una tipología de tres estilos principales, laissez faire, transformacional y transaccional. El laissez faire se involucra poco en

las tareas. El liderazgo transaccional, sólo entra en acción cuando las tareas no son cumplidas de acuerdo a los requerimientos. Y finalmente el liderazgo transformacional, que promueve el compromiso y la aceptación de los miembros referente a los propósitos de la organización, tienen un gran poder de influencia y pretenden que los miembros de la organización realicen un esfuerzo extra en sus tareas, por lo que este último se le ha relacionado con una influencia mayor sobre la organización y sobre el desempeño de la misma.

Bass (1990) determina que el alto desempeño que genera cierto estilo de liderazgo, es respaldado por diversas formas de medición como las financieras y no financieras. Asimismo, Junquera y Ordiz (2002) retoman la tipología de liderazgo de Bass (1990) y determinan que estos estilos están relacionados con la manera en que las compañías se desempeñan en un contexto ambiental.

Con referencia al modelo Layered, de Scott y Davis (2007), los autores Linnenluecke y Griffiths (2010) señalan que éste muestra características muy similares al modelo de valores en competencia que desarrollaron Cameron y Quinn (1999). El modelo de valores en competencia (MVC) proporciona información sobre qué tipo de cultura organizacional está influenciando a una organización y a su desempeño, ejemplificándolo en cuatro cuadrantes (Cameron & Quinn, 1999) Fig.5.

Figura 5. Modelo de valores en competencia



Fuente: Cameron y Quinn (1999)

De esta manera cada cuadrante del modelo de valores en competencia, describe un tipo de cultura organizacional. En donde el cuadrante que hace alusión al **tipo clan**, situado en la parte superior izquierda, es denominado como tal por tener una constitución más parecida al de una familia que al de una entidad económica. Este tipo de organización se caracteriza por el trabajo en equipo, con una mentalidad abierta y cooperación, en donde la tarea más grande de la administración es dar poder a los empleados y dar facilidades para mejorar la participación de los mismos, así como obtener su compromiso y lealtad (Camero & Quinn, 1999).

El **tipo jerarquía**, proporciona una estabilidad a la organización, tareas y funciones muy bien definidas y coordinadas, el trabajo y los trabajadores se mantienen en control constante, siempre en búsqueda de la eficiencia, con líneas de autoridad, reglas y procedimientos (Cameron & Quinn, 1999).

El **tipo racional** (mercado), se caracteriza por mantener un ambiente de competencia, productividad y con una estrategia agresiva para cumplir objetivos cada vez más ambiciosos (Cameron & Quinn, 1999).

El **tipo adhocrático (ad hoc)**, consiste en mantener una organización con dinamismo y con una orientación de emprendedurismo. Por lo general, estas organizaciones tienen como principal objetivo la creación de nuevos productos, servicios o nuevas formas de hacer las cosas, con miras hacia el futuro. Promueven la adaptación y la innovación (Cameron & Quinn, 1999).

De acuerdo a Linnenluecke y Griffiths (2010), la cultura organizacional además de analizarse para temas de desempeño económico, ha tomado fuerza referente a temas que promueven el desempeño ambiental derivado de las actividades organizacionales. Linnenluecke y Griffiths (2010) desarrollaron propuestas teóricas que describen cómo una organización mantiene un desempeño ambiental a través de analizar su cultura organizacional, estas propuestas han sido adecuadas a cada cuadrante del modelo de valores en competencia que se mencionan a continuación:

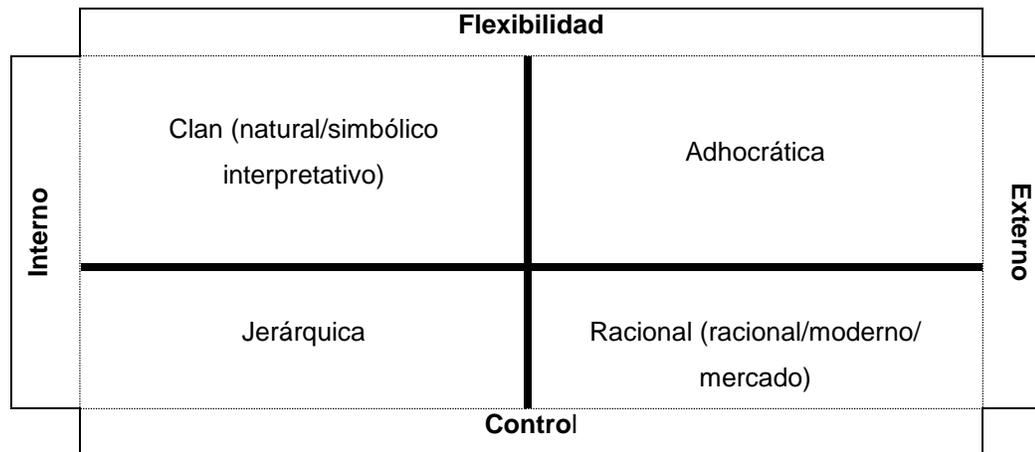
El modelo de organización de la **cultura de clan**, promueve las relaciones sociales o relaciones humanas, por lo que sus objetivos están enfocados a intereses sociales en su mayor parte, no en lo económico. Esto que bien podría considerarse benéfico para el cuidado del medio ambiente, no brinda un equilibrio entre lo ambiental y la razón de ser de la organización, debido a que los objetivos organizacionales posiblemente no coincidan con los objetivos que planteen iniciativas sociales impulsadas por la misma organización para temas de cuidado ambiental.

El modelo organizacional de la **cultura jerárquica**, está enfocado a lograr o mantener intereses económicos para brindar a la organización estabilidad. Es decir, la organización contempla elementos de cuidado ambiental, no obstante su principal función es mantener o aumentar sus niveles económicos como parte de sus actividades cotidianas (Linnenluecke y Griffith, 2010).

El modelo organizacional de **cultura de mercado**, promueve la eficiencia en el manejo de los recursos de los que la organización dispone, también propone acciones para competir en el mercado buscando siempre una reducción en sus costos operacionales. Toma muy en consideración los sistemas de gestión ambiental para obtener mayor eficiencia (Linnenluecke & Griffith, 2010).

El modelo organizacional de la **cultura adhocrática**, promueve el compromiso individual de los miembros de la organización en búsqueda de cumplir con sus objetivos generales, consideran que la organización no está separada del ambiente natural y que las actividades de la organización podrían tener un impacto negativo sobre el medio ambiente. Este modelo considera mantener un equilibrio entre lo económico, una responsabilidad social y cuidado ambiental (Linnenluecke & Griffith, 2010).

Figura 6. Propuestas teóricas ambientales al MVC



Fuente: Linnenluecke y Griffith (2010)

Además de la influencia que la cultura organizacional tiene sobre el desempeño, ésta debe ser promovida por alguien, respecto a ello, Cameron y Quinn (1999) reconocen en su obra *“Diagnosis and changing organizational culture”* (1999), que el liderazgo juega un papel importante en el establecimiento, influencia o mantenimiento de una cultura organizacional, así como de coordinador y organizador de las actividades sustantivas de la organización. Considerando todo lo anteriormente señalado, la literatura revisada sugiere un vínculo entre las variables en estudio.

2.3 Relación entre variables y formulación de hipótesis

2.3.1 Liderazgo y desempeño

De acuerdo con Obiwuru et al., (2011) el liderazgo transaccional tiene un efecto positivo y significativo sobre el desempeño de empresas pequeñas de Nigeria, no obstante, estos autores determinan que las empresas deben diseñar estrategias para encaminarse hacia un liderazgo transformacional con la finalidad de obtener una maduración organizacional.

Shah, Iqbal, Razaq, Yameen, Sabir, y Khan (2011) concluyen que hay una relación positiva entre el liderazgo y el desempeño organizacional. Consideran que cada estilo de liderazgo mantiene su importancia en el desempeño de las organizaciones, no obstante, el liderazgo de apoyo es el que más se relaciona con un desempeño alto en organizaciones en Pakistán.

Devi y Prabdhu (2011), argumentan que el liderazgo tanto transaccional como el transformacional tienen un efecto positivo y significativo sobre el desempeño en los sectores público y privado. Para estos autores el demostrar un comportamiento de liderazgo traerá consigo un mejor desempeño, no obstante, consideran que el estilo transformacional proporciona mejores resultados en las organizaciones, como la efectividad en el trabajo, esfuerzo adicional y confianza de los miembros de la organización.

Zehir, Ertosun, Zehir y Müceldili (2011) consideran que existe una relación positiva entre el liderazgo y el desempeño organizacional de empresas de manufactura, financieras y de telecomunicaciones en Estambul. Los estilos de liderazgo de apoyo y el participativo a través de su influencia mejoran la participación y compromiso de los miembros de la organización. Afirman que sus resultados se asemejan a los de Ogbonna y Harris (2000) orientando la atención de los estilos de liderazgo antes mencionados y que se relacionan con el desempeño de la organización.

Para Koech y Namusonge (2012) el liderazgo tiene una fuerte relación positiva con el desempeño de las organizaciones estatales de Kenia, en donde el estilo de liderazgo transformacional incita a los miembros sobre el ejercicio de esfuerzos adicionales a los solicitados, además de hacerlos sentir inspirados para aplicar y desarrollar sus habilidades, obteniendo resultados que van más allá de lo que los mismo miembros esperaban de sí mismos. Los autores recomiendan utilizar la inspiración de los miembros a través del reto en el trabajo, estimulaciones que se pueden convertir en innovaciones y creatividad, y sobre todo poner atención a las necesidades individuales que mejorarán el logro y el crecimiento de la organización.

Imram, Zahoor y Zaheer (2012), afirman que el liderazgo tiene un efecto significativo y positivo sobre el desempeño de las organizaciones bancarias en Pakistán sin necesidad de alguna variable interviniente, debido a que proporciona sobre los miembros una visión clara y práctica acerca de los objetivos de la organización, permitiendo la alineación de sus esfuerzos para obtener la meta establecida. Consideran que en comparación con el liderazgo transaccional, el transformacional es un elemento predictor del desempeño organizacional.

Samad y Abdullah (2012) concluyen que el liderazgo tiene una relación positiva y significativa sobre el desempeño organizacional de empresas de logística en Malasia. Establecen que todas las dimensiones del liderazgo transformacional (carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual) y el liderazgo clásico (autocrático, participativo y de delegación) están relacionadas con el desempeño organizacional de manera significativa, lo cual indican que coincide con los resultados obtenidos por Adler (2002) y Rategan (1992).

Mohamud, Abdi y Mohamed (2012) consideran que hay una relación positiva y significativa entre el liderazgo transaccional, transformacional y el desempeño organizacional de empresas de telecomunicaciones en Mogadishu, no obstante, es más fuerte esta relación con el estilo transformacional, toda vez que los miembros de la organización se sienten más satisfechos con el último estilo mencionado..

Yildirim y Birinci (2013) concuerdan en que las organizaciones de telecomunicaciones en Turquía, que mantienen un liderazgo transformacional pueden hacer frente a los diferentes cambios del entorno, y así experimentar mejorías en su desempeño. De acuerdo con los autores, el liderazgo incrementa la creatividad de los miembros mientras los alienta a la innovación.

Puni, Ofei y Okoe (2014), señalan que si las organizaciones bancarias en Ghana, en especial las de servicio industrial, quieren mejorar su competitividad deberían considerar optar por un estilo de liderazgo democrático, debido a que éste

presenta una asociación con un alto desempeño financiero. Estos resultados, según los investigadores, muestran que el liderazgo democrático está asociado con el desempeño financiero, debido a la atmosfera de cooperación que es creada por los líderes y los miembros de la organización.

De acuerdo a la literatura revisada, investigaciones anteriores sugieren la existencia de la relación positiva y significativa en las variables liderazgo-desempeño, por lo que se proponen las siguientes hipótesis:

H1. Existe una relación positiva y significativa entre liderazgo y el desempeño

2.3.2 Tipos de cultura organizacional y desempeño

Ojo (2010) considera que hay una relación positiva entre cultura organizacional y desempeño en los bancos de Nigeria. El resultado muestra que el desempeño de una organización está dirigido por una cultura adecuada, éste se encuentra respaldado por el compromiso y la participación de los miembros de la misma de manera positiva, en donde la eficacia es reforzada y se mejora la productividad. La aportación del estudio es mostrar que en el momento en que los miembros de la organización interioricen las normas culturales organizacionales, se comprometerán a sí mismos con referencia a las metas organizacionales y trabajaran de manera más activa.

Los resultados de los estudios de Zehir, Ertosun, Zehir y Múceldili (2011) determinan que la cultura organizacional tiene una relación positiva con el desempeño de empresas de manufactura, financieras y de telecomunicaciones en Estambul, argumentan que son muy similares a los resultados de Ezirim, Nwibere y Emecheta (2010) referente a la relación de las variables y sugieren que la organización debe enfocarse en la cultura organizacional para lograr los resultados de desempeño esperados. De acuerdo a los resultados, las formas de cultura organizacional que más se relacionan con el desempeño, son la competitiva, la burocrática y la de comunidad.

De acuerdo a los resultados de Gálvez y García (2011), existe una relación positiva y significativa entre la cultura de clan y el rendimiento. No obstante, muestran una relación negativa y significativa entre la cultura jerárquica y el rendimiento. Asimismo, no muestra resultados significativos entre la cultura ad hoc y rendimiento y la cultura de mercado y rendimiento.

Aftab, Rana y Sarwar (2012) establecen que la cultura organizacional mantiene una fuerte influencia positiva sobre el desempeño de empresas del sector bancario, sobre todo cuando la cultura organizacional es fuertemente compartida por los miembros de la organización, atribuyendo esta relación al aprendizaje de los miembros para resolver problemas que se suscitan en el ejercicio diario de sus funciones de manera apropiada.

Según Wang (2012) la cultura organizacional afecta positiva y significativamente al desempeño organizacional de empresas hoteleras en Taiwán, en donde los miembros aprenden el comportamiento y la forma de trabajo de la organización. Wang (2012) utiliza como variable mediadora al capital Intelectual, no obstante, considera que el argumento de Baron y Kenny (1986) coincide con los resultados obtenidos, debido a que la variable interviniente al adherirse a la relación principal, la vuelve más débil, por lo tanto concluye que la relación principal (cultura organizacional-desempeño) se mantiene como positiva sin variables intervinientes.

Herningsih y Suryadi (2013) indican que la cultura organizacional tiene una influencia significativa sobre el desempeño de una providencia de Indonesia, argumentando que mientras mayor es el valor de la cultura organizacional, mayor es el desempeño de la organización. Consideran que su aportación difiere de los resultados obtenidos en organizaciones con el mismo giro al que están estudiando (educativo), toda vez que se ha tenido diferencias en la variable de cultura organizacional derivado del estudio de personas que no son nativas de la región y por lo tanto tienen diferentes costumbres y hábitos.

Yildirim y Birinci (2013), establecen que una cultura organizacional que pueda adaptarse a los cambios está destinada a mejorar el desempeño de las

organizaciones de telecomunicaciones en Turquía. Los investigadores consideran que una cultura con características transformacionales es capaz de mantener a flote a las organizaciones y mejorar el desempeño de las mismas.

Al-bahussin y El-garaihy (2013) consideran que la cultura organizacional está relacionada positiva y significativamente con el desempeño en grandes organizaciones en la región este de Arabia Saudita. Los autores presentan resultados similares a los de Spanos y Lioukas (2001), quienes utilizan el modelo de ventaja competitiva y cultura organizacional.

Kofi y Owusu (2013) consideran que la cultura organizacional está relacionada positivamente con el desempeño de organizaciones bancarias en Ghana. Argumentan que la cultura es uno de los elementos de la organización que puede establecer una ventaja competitiva. Dentro de las características que señalan como importantes está la misión, y consideran que ésta es un rasgo que muestra una fuerte tenacidad de impactar en el desempeño organizacional.

De acuerdo con Uddin, Luva y Hossain (2013) la cultura organizacional tiene una influencia positiva y significativa sobre el desempeño en el sector de telecomunicaciones en Bangladesh, en donde las creencias, normas y gestos afectan el trabajo de los miembros mejorándolo o distorsionándolo. Consideran que la cultura es parte de la actividad normal de la organización; las normas y el comportamiento son considerados como parte de la cultura fija que los miembros necesitan seguir. Señalan que si las normas y reglas son fuertemente definidas pueden fomentar un mejor desempeño y productividad. De acuerdo con los resultados encontrados, los investigadores sugieren que concuerdan con Peters y Waterman (1982) y Deal y Kennedy (1982) quienes identifican el vínculo entre la cultura organizacional y el desempeño.

Shahzad, Iqbal y Gulzar (2013) establecen que las culturas organizacionales fuertes aumentan el compromiso de los miembros de las organizaciones a cumplir con objetivos en común, lo cual propone una relación positiva entre la cultura y el desempeño de las casas de software en Pakistán. Shahzad, Iqbal y Gulzar (2013)

referencian a Deal y Kennedy (1982) quienes consideran que, en una cultura fuerte los miembros de la organización se encuentran en un camino en común a través del cual cumplen con metas de la organización, y que fomenta la oportunidad de los mismos miembros a hacer que la organización crezca.

De acuerdo a la literatura revisada, investigaciones anteriores sugieren la existencia de una relación positiva y significativa entre los distintos tipos de cultura organizacional y desempeño, por lo que se proponen las siguientes hipótesis:

H2. Existe una relación positiva y significativa entre cultura de clan y desempeño en organizaciones que realizan prácticas ambientales

H3. Existe una relación positiva y significativa entre cultura ad hoc y desempeño en organizaciones que realizan prácticas ambientales

H4. Existe una relación positiva y significativa entre cultura de mercado y desempeño en organizaciones que realizan prácticas ambientales

H5. Existe una relación positiva y significativa entre cultura jerárquica y desempeño en organizaciones que realizan prácticas ambientales

2.3.3 Liderazgo y tipos de cultura organizacional

Para Rodríguez (2010) el liderazgo impacta significativamente en la cultura de una organización (pequeñas y medianas empresas), no obstante, señala que al parecer sólo el liderazgo transformacional influye sobre la cultura de innovación y competitiva, toda vez que las características del estilo de liderazgo están relacionadas en compartir la visión y objetivos claros con los miembros de la organización. El investigador hace referencia a Schein (1992) y Ogbonna y Harris (2000) quienes indican que el liderazgo tiene un papel fundamental sobre el establecimiento y consecución de cierto tipo de cultura organizacional, lo que se vincula con los resultados obtenidos por Rodríguez (2010).

Tsai (2011) menciona que el comportamiento de los líderes tiene un impacto positivo sobre la cultura organizacional, haciendo del lugar de trabajo un sitio saludable y/o feliz para trabajar, tomando en consideración la comunicación y el compromiso entre todos los miembros de la visión organizacional. Tsai (2011) considera que sus resultados son consistentes con los hallazgos de Casida y Pinto (2008), debido a que éstos últimos mencionan que existe una relación entre estilo de liderazgo y cultura organizacional.

Shao, Feng y Liu (2012) consideran que el liderazgo está relacionado positivamente con la cultura organizacional, debido a que el estilo de liderazgo transformacional tiende a compartir las intenciones que tiene la organización, lo que mejora significativamente el cumplimiento de los objetivos comunes.

De acuerdo a los resultados de la investigación de Giritli, Öney, Topcu y Acar (2012) indican que existe una relación significativa entre liderazgo y cultura organizacional en el sector de la construcción de Turquía, de manera específica entre el estilo paternalista y consultivo, atribuyendo esas características a que en el sector de construcción en donde se desarrolló la investigación, cambian constantemente de estilos de acuerdo a la fase en que el proyecto en ejecución se encuentra y esos estilos fueron los más adecuados según el sector. Estos hallazgos difieren a lo establecido por diferentes investigadores, ya que se refieren por lo regular a estilos de liderazgo autoritarios por el contexto de la empresa como lo establecen Lansley (1994) y Sinclair (1998).

Zahari y Shurbagi (2012) consideran que la relación entre liderazgo y cultura organizacional es positiva y significativa en el sector petrolero en Libia. Concluyeron que el estilo de liderazgo que rige la organización enfocada al petróleo es el transformacional, tomando en cuenta que ejercen las características propias del estilo como estimulación intelectual, influencia idealizada, consideración individualizada y motivación inspiracional. Este estilo de liderazgo señalan, está relacionado con una cultura jerárquica.

Kim (2013) concluye que el liderazgo transformacional es el que está relacionado de forma positiva con la cultura organizacional en el sector público de Korea. En este caso es la cultura de clan con la que se mantiene el vínculo, tomando en consideración que es el compromiso afectivo el que permite tal relación. Kim (2013) hace referencia a resultados similares a Bass y Avolio (1994) y Schein (1990).

Para Herningsih y Suryadi (2013) existe un impacto significativo del liderazgo transformacional y la cultura organizacional de una providencia de Indonesia, advierten que cuanto mayor es el valor del liderazgo, mayor es el valor de la cultura organizacional. Consideran que su estudio difiere de los demás, toda vez que dentro de los participantes existían personas que no eran nativas del lugar, quienes se adaptaron a los hábitos y costumbres que predominaban dentro de la organización.

Asgarani y Ashnagohar (2013) establecen que la relación entre liderazgo y cultura organizacional de la industria del metal en Kaveh Industrial City of Iran, es positiva, considerando que es el liderazgo transformacional el que afecta a la organización en estudio, dotándola de conocimientos compartidos, actividades en equipo lo que ayuda a la organización a mantenerse por arriba de los competidores. Los investigadores consideran que sus resultados son consistentes con los hallazgos encontrados por Hosseini, et, al. (2010).

De acuerdo a la literatura revisada, investigaciones anteriores sugieren la existencia de una relación positiva entre las variables liderazgo y tipos de cultura organizacional, por lo que se proponen las siguientes hipótesis:

H6. Existe una relación positiva y significativa entre liderazgo y cultura de clan en organizaciones que realizan prácticas ambientales

H7. Existe una relación positiva y significativa entre liderazgo y cultura ad hoc en organizaciones que realizan prácticas ambientales

H8. Existe una relación positiva y significativa entre liderazgo y cultura de mercado en organizaciones que realizan prácticas ambientales

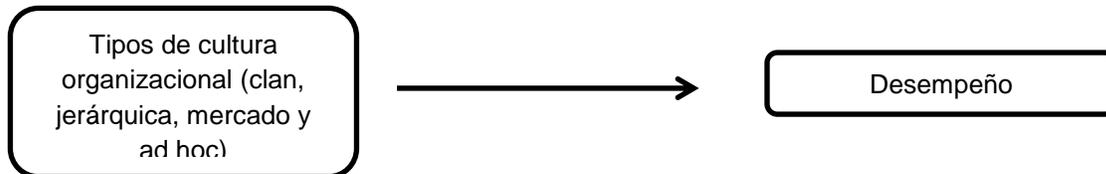
H9. Existe una relación positiva y significativa entre liderazgo y cultura jerárquica en organizaciones que realizan prácticas ambientales

2.4 Modelo de investigación

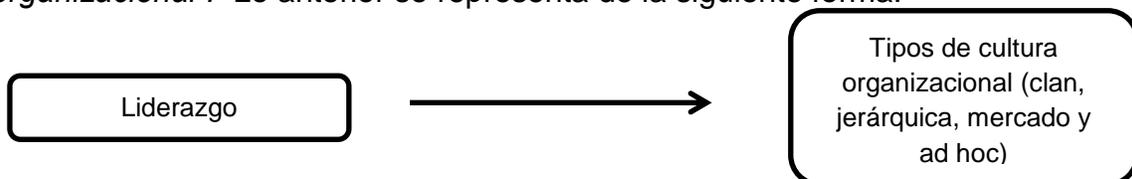
Además del respaldo que brinda la relación entre variables en las investigaciones señaladas, con referencia al vínculo liderazgo-desempeño, Johns (1991, citado por Pfeffer, 2000) defiende esta postura y determina que *“la conducta atenta y considerada de los líderes se relaciona positivamente con el desempeño”*, dicha relación se ejemplifica de la siguiente manera:



Asimismo, y adicional a la relación que plantean Cameron y Quinn (1999) con referencia al vínculo de tipos de cultura organizacional-desempeño, Amorós (2007, pp. 236) sugiere que *“La cultura organizacional y su desempeño o eficacia se relacionan en forma directa”*, su representación gráfica se muestra a continuación.

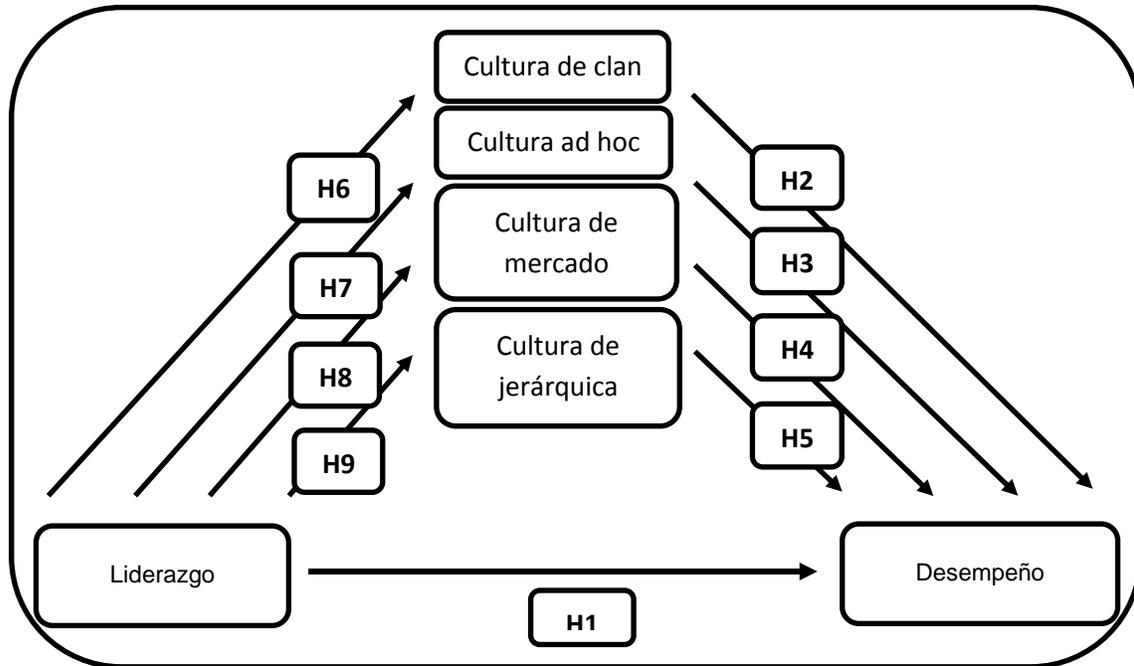


Schein (2004), haciendo referencia al vínculo liderazgo y tipos de cultura organizacional, argumenta que la cultura la inicia el líder, que a través de un proceso impone creencias, valores y supuestos; asimismo McAuley, Buberley y Johnson (2007), determinan que *“el rol del liderazgo es inculcar valores apropiados en toda la organización para implementar y manejar la cultura organizacional”*. Lo anterior se representa de la siguiente forma.



La literatura revisada así como los anteriores argumentos, permiten el diseño del modelo de investigación como se muestra en la figura 7, estableciendo las relaciones entre, liderazgo-desempeño, tipos de cultura organizacional-desempeño y liderazgo-tipos de cultura organizacional con sus respectivas hipótesis.

Figura 7. Modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura

2.5.1 Liderazgo

Fulmer (1980) asume que es la habilidad de persuadir a buscar a otros ciertas metas y la técnica de conducirlos a esto.

Para Robbins (1998) el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas.

Hernández y Canto (2003) argumentan que es un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores.

Bateman y Snell (2004) consideran que el liderazgo es la Influencia sobre otros para alcanzar metas, entre mayor sea el número de seguidores mayor será la influencia. Mueve a la gente y a las organizaciones en direcciones que de otro modo no irían. Puede formar empresas, culturas de organizaciones, ganar guerras o cambiar el curso de eventos.

Ahumada (2004) define al liderazgo como la capacidad de los líderes de influir sobre sus seguidores.

Castro y Lupano (2005), dicen que; el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona –el líder- y sus seguidores.

Para Laegaard (2006) es la influencia sobre otras personas independientemente de la razón. Ocurre cuando una persona trata de influenciar a otra persona o a un grupo de personas sin importar la causa.

Koontz y Weihrich (2007) consideran como la influencia, el arte o proceso de influir sobre las demás personas para que se esfuercen de forma voluntaria por alcanzar metas de los grupos a los que pertenecen. Las personas deben estar motivadas no solo para aplicar la motivación en el trabajo, sino celo y confianza. Celo como intensidad en el trabajo y confianza como el resultado de la experiencia y pericia técnica.

Para Hughes (2009), el liderazgo es la habilidad para influir en otros para que cumplan con las metas.

Pirela de Faría (2010), asume que el liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, pretendiendo ambos llegar a cumplir objetivos que comparten. Derivado de ello, un líder en una empresa es la persona capaz de influir en otros y que tienen autoridad administrativa.

Para Brindusa (2012) liderazgo es un proceso de persuasión en donde los subordinados llevan a cabo tareas para lograr un objetivo organizacional.

El concepto de liderazgo que se utiliza para fines de esta investigación es el siguiente:

Es el proceso de influencia que ocurre entre una persona –líder- y los seguidores, el cual se utiliza para alcanzar metas organizacionales.

2.5.2 Desempeño

El diccionario de la real academia española (1970) determina desempeño como hacer aquello a que uno está obligado. Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

March y Sutton (1997) establecen que el desempeño organizacional se puede considerar, dependiendo de la forma de evaluación, a temas relacionados con la contabilidad, ventas, reportes financieros, o incluso evaluaciones sobre toda la organización.

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio (2002) señalan que el desempeño organizacional se comprende en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas. El equilibrio entre efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera.

Aluko (2003) define desempeño como la realización o la ejecución de alguna tarea respecto a las metas establecidas con ciertas características. Capacidad de la organización para satisfacer los deseos y expectativas de tres involucrados, los propietarios, empleados y clientes.

Dunlop y Lee (2004) consideran que el desempeño es el comportamiento de los miembros de la organización quienes contribuyen a los objetivos organizacionales.

Carton (2004) señala que el desempeño organizacional, son los cambios del estado financiero de una organización, derivados de las decisiones de la administración y la ejecución de las mismas por los miembros de la organización.

De acuerdo a Yamakawa y Ostos (2011) el desempeño organizacional, se refiere al comportamiento de los factores externos e internos de la organización.

James (2012) Considera que el desempeño organizacional es alcanzar grandes resultados que están relacionados con elementos de valor, partiendo del hecho de que todas las partes de la organización trabajaron juntas para lograrlos.

El concepto de desempeño que se utiliza para fines de esta investigación es el siguiente:

Es el resultado de las actividades que una organización realiza con respecto a sus metas y objetivos establecidos.

2.5.3 Cultura Organizacional

De acuerdo a Schein (1983) cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna. Es un patrón de supuestos que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, se enseña a los miembros de la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas enfrentados en la organización.

Por su parte Robbins (1998) establece que es el conjunto de características que la organización valora; es la forma en que los empleados ven la organización.

Para Correa y Parra (2002) es el conjunto de valores, creencias, hábitos, costumbres y normas que comparten los individuos en la organización los cuales generan una identidad propia y los identifica de otra organización.

Toca y Carrillo (2009) definen a la Cultura Organizacional como el conjunto de normas o mandatos aprendidos por los nuevos miembros, gracias a la conciencia que toman de lo que significa una conducta aceptable o una inaceptable, que por

lo regular son instituciones informales que comparten, gobiernan y legitiman la conducta de una colectividad organizacional.

El concepto de cultura organizacional que se utiliza para fines de esta investigación es el siguiente:

Es el patrón de supuestos básicos que un grupo dado lleva a la práctica, los cuales generan una identidad propia y los diferencia de otra organización, son utilizados para aprender a lidiar con los problemas de adaptación externo e integración interna (Schein, 1983 y Correa y Parra, 2002)

Capítulo 3

Metodología

3.1 Diseño de la investigación

Esta investigación analiza el vínculo entre las variables liderazgo y desempeño, considerando el efecto mediador de los tipos de cultura organizacional en este mismo vínculo. Por la unidad de análisis y temporalidad se considera una investigación de carácter deductivo y transversal. El desarrollo de ésta, mantiene características de una investigación de tipo descriptivo y exploratoria, debido a que pesar de los estudios que se han realizado previamente a éste, se tiene cierto grado de desconocimiento de la relación que guardan las variables en un contexto ambiental.

3.2 Descripción de la población y muestra

Debido a que se desconoce el total del número de organizaciones que realizan prácticas ambientales en el estado, se consideró realizar un muestreo a conveniencia.

De acuerdo a la literatura, para muestreos a conveniencia es necesario incluir criterios de selección de la muestra. En este caso se desarrollaron dos criterios de selección de inclusión, es decir, criterios que permiten destacar ciertas características de la unidad de análisis para obtener la muestra.

Los criterios son:

1. Que las organizaciones realicen y hayan realizado prácticas ambientales, por lo menos un año antes a la aplicación del cuestionario.
2. Que las organizaciones se localicen en municipios con grupos considerables de las mismas (estimando costos asociados al levantamiento de datos).

Para cumplir con el criterio número 1 se procedió a realizar una pregunta filtro,

“¿Realiza prácticas ambientales en su organización?”

Entendiéndose como prácticas ambientales a las acciones que tienen como objetivo principal reducir la contaminación ambiental (ayudan a disminuir costos de producción). Las prácticas ambientales permiten disminuir el consumo de recursos (agua, energía eléctrica) o disminuir los residuos producidos en las actividades diarias de la organización (Línea verde, s.f.). Una vez obtenida esta información, se aplicó la totalidad de la encuesta.

Finalmente, la muestra se integró por un total de 83 organizaciones distribuida de la siguiente forma:

En el municipio de Santa Cruz Xoxocotlán se recabaron 43 encuestas, en el municipio de Oaxaca de Juárez se recabaron 38 encuestas, en los municipios de Santa Cruz Amilpas y Santa Lucía del Camino se recabó una encuesta en cada uno.

3.3 Instrumento de medición

Para obtener la información y realizar el análisis correspondiente, se utilizó la encuesta como método de recolección de datos, mediante la técnica de la entrevista estructurada cara a cara, utilizando como instrumento el cuestionario integrado por preguntas politómicas.

3.3.1 Operacionalización de las variables

Para conocer la forma en que las variables se midieron, en los cuadros siguientes se muestra la operacionalización correspondiente a las variables en estudio, las cuales fueron reflejadas en el modelo de investigación propuesto, en donde intervienen las variables liderazgo, desempeño (financiero y no financiero) y los tipos de cultura de la organización como variable mediadora.

3.3.1.1 Liderazgo

De acuerdo Molero et al. (2010) el liderazgo, ha sido medido desde hace más de dos décadas a través del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), y la versión más utilizada de este cuestionario es el 5x en su forma corta, por lo que en esta investigación se considera dicho cuestionario para adaptarlo lo más posible al contexto, quedando de la siguiente manera.

Tabla 5. Operacionalización de Liderazgo

Operacionalización de la Variable				
Liderazgo				
Autor				
Modificación de cuestionario de Vega y Zavala (2004)				
Concepto	Concepto operacional	Dimensión	Indicador	Escala
Proceso de influencia que los líderes usan para que las personas con las que laboran den cumplimiento a los objetivos organizacionales Modificación a Hirtz, Murray, y Riordan (2007)	Frecuencia que con que un líder despliega un estilo en particular de liderazgo, el cual es utilizado para cumplir con objetivos organizacionales. El estilo que puede adoptar según la conducta que presenta puede ser transformacional, transaccional o Laissez faire.	Liderazgo Transaccional	Consideración individualizada	Medido a través del MLQ 5x forma corta. Usando una escala de Likert de cinco puntos, de acuerdo a la frecuencia con que se presentan ciertas conductas, que va desde 1= "Nunca", 2="Rara vez", 3="A veces", 4="Frecuentemente" hasta 5="Siempre"
			Recompensa contingente	
		Liderazgo transformacional	Influencia idealizada atribuida	
			Influencia idealizada conductual	
			Motivación inspiracional	
			Estimulación intelectual	
		Liderazgo correctivo evitador / Laissez Faire	Dirección por excepción activa	
			Dirección por excepción pasiva	

			Laissez Faire	
--	--	--	---------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de literatura

3.3.1.2 Desempeño

Haciendo alusión a las distintas investigaciones con referencia al Desempeño y Liderazgo, Jing y Avery (2008) consideran que éstas carecen de objetividad, toda vez que se ha buscado una relación con el Desempeño financiero o bien con el no financiero. Para tratar de minimizar lo señalado por los autores mencionados anteriormente, esta investigación propone que el Desempeño sea medido con esas dos dimensiones (financiero y no financiero), incluyendo el Desempeño ambiental en la dimensión de “no financiero”. Por tal motivo se hizo una revisión exhaustiva entorno a esa literatura obteniendo la información siguiente:

Tabla 6. Operacionalización de Desempeño

Operacionalización de la Variable				
Desempeño				
Autor				
Modificación a los cuestionarios de García, Jiménez y Gutiérrez (2012), Zehir, Ertosun, Zehir y Müceldili (2011) y Wagner y Schaltegger (2004)				
Concepto	Concepto operacional	Dimensión	Indicador	Escala
Es el resultado que se produce de un trabajo realizado en un área determinada. (Díaz, Juárez y Sánchez, 2014)	Incremento de los resultados de las actividades que una organización realiza, los cuales	Financiero	Rentabilidad	Medido a través de una escala de intervalo de cinco puntos, de acuerdo al incremento de los resultados con relación al momento

	son medidos en términos financieros y no financieros	No financiero	Operacional	en que no se realizaban prácticas ambientales, que va desde un incremento entre el: "0%", "1 - 5%", "6 - 10%", "11 - 15%" hasta "16 - 20%"
			Ambiental	

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de literatura

Para el desempeño financiero, se realizó un cuestionario modificado al trabajo de García, Jiménez y Gutiérrez (2012) el cual está relacionado al sistema Dupont para medir el desempeño financiero. Con relación al desempeño no financiero, se retomó el cuestionario aplicado por Zehir, Ertosun, Zehir y Müceldili (2011) y se realizaron las modificaciones pertinentes. En el presente trabajo de investigación también se incluyó el indicador ambiental. Para ello se consultó, entre otros, el trabajo de Wagner y Schaltegger (2004), quienes han realizado investigaciones con relación a este último tema.

3.3.1.3 Tipos de cultura organizacional

Para los tipos de cultura de la organización, uno de los estudios reconocidos en el área organizacional, es el Modelo de Valores en Competencia desarrollado por Cameron y Quinn. Por lo cual se consultó la literatura con referencia a la tipología que estos autores han desarrollado y la variable se operacionalizó de la siguiente forma:

Tabla 7. Operacionalización de los tipos de cultura organizacional

Operacionalización de la Variable				
Tipos de cultura organizacional				
Autor				
Encuesta de evaluación modificada de Sepúlveda (2004), Escalante (2009) y Gálvez y García (2011)				
Concepto	Concepto operacional	Dimensión	Indicador	Escala
Es el patrón de supuestos básicos que un grupo dado lleva a la práctica, los cuales generan una identidad propia y los diferencia de otra organización. Son utilizados para aprender a lidiar con los problemas de adaptación externo e integración interna (Schein, 1983 y Correa y Parra 2002)	Percepción que los miembros de una organización tienen con referencia al patrón de supuestos básicos de la misma, y que de acuerdo a sus características pueden ser de Clan, Ad-Hoc, de Mercado o Jerárquica.	De clan	Características dominantes	Medido a través de una modificación del MVC de Cámeron y Quinn (1999)
			Administración de empleados	
			Unión de la organización	
			Énfasis estratégicos	
			Criterio de éxito	
		Ad-hoc	Características dominantes	Asignando puntos determinados, que pueden ser 10, 20, 30 o 40 entre cuatro alternativas de indicador por cada dimensión, de acuerdo a la percepción que el individuo entrevistado tiene de la organización a la que pertenece.
			Administración de empleados	
			Unión de la organización	
			Énfasis estratégicos	
			Criterio de éxito	
		Mercado	Características dominantes	Un puntaje más alto significa mayor afinidad y similitud de la dimensión con referencia al tipo de cultura organizacional dominante, por el contrario, un puntaje cercano al 10, significa menor afinidad
			Administración de empleados	
			Unión de la organización	
Énfasis estratégicos				
Criterio de éxito				
Jerárquica	Características dominantes			

			Administración de empleados	
			Unión de la organización	
			Énfasis estratégicos	
			Criterio de éxito	

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de literatura

3.4 Diseño del instrumento de medición

Considerando la operacionalización de las variables, se procedió al diseño del instrumento de medición. Éste se conformó por un total de 92 preguntas divididas de la siguiente forma:

45 relacionadas a la variable de Liderazgo, compuesta por tres dimensiones (Liderazgo transaccional, transformacional y Laissez Faire), para medir estas dimensiones se utilizaron 45 ítems bajo una escala de Likert de 5 puntos que van desde 1= "Nunca", 2= "Rara vez", 3= "A veces", 4= "Frecuentemente" hasta 5= "Siempre"; 27 relacionadas con el Desempeño, conformada por dos dimensiones (financiero y no financiero), para medir estas dimensiones se utilizaron 30 ítems bajo una escala de intervalo de 5 puntos, que va desde "0%", "1 - 5%", "6 - 10%", "11 - 15%" hasta "16 - 20%", y 20 relacionadas a los tipos de cultura organizacional (Clan, Adhoc, Mercado y Jerárquica). Para medir estas dimensiones se utilizaron 20 ítems, en donde se le asignó un puntaje a cada oración que mejor describa a la organización de acuerdo a la percepción de la unidad de respuesta. Los puntajes disponibles son: 40, 30, 20 y 10, en donde los puntajes más altos significa que la persona se siente más identificada a la descripción de la oración.

3.5 Confiabilidad y Validez del Instrumento de medición

Para conocer la validez del instrumento de medición, se aplicó en un primer momento una prueba piloto con el fin de conocer que tan claro era el mismo para la unidad de respuesta. Finalmente se depuró hasta determinarse el cuestionario final.

El cuestionario final se aplicó a 83 unidades de respuesta y para determinar la validez interna y la varianza explicada se utilizó el análisis de factores utilizando la técnica de componentes principales con rotación varimax y normalización de Kaiser, de las cuales se tomaron únicamente las cargas $\geq .05$ y con referencia a la confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach.

3.5.1 Liderazgo

El liderazgo se midió con 45 preguntas, (de la pregunta número 1 a la 45 del cuestionario anexo) integrado por las dimensiones Transaccional (de la 1 a la 10) Transformacional (de la 11 a la 30) y Laissez Faire (de la 31 a la 45).

Mediante la reducción de factores, cargaron 11 preguntas distribuidas en 3 factores (Transaccional, Transformacional y Laissez Faire).

Tabla 8. Análisis factorial de liderazgo

Ítem	Componente		
	Transaccional	Transformacional	Laissez Faire
En esta organización yo...			
Liderazgo transaccional			
Considero que las personas tienen necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	.634	-.029	.459
Aclaro y específico la responsabilidad de cada uno para lograr los	.776	.231	-.187

objetivos organizacionales			
Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo	.790	.244	.204
Liderazgo Transformacional			
Veo desde distintas perspectivas a los problemas cuando los resuelvo	.259	.772	.286
Sugiero a los miembros nuevas formas de hacer su trabajo	.034	.761	-.006
Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	.370	.694	.264
Expreso a los miembros mi interés por lo valioso de sus aportes para resolver problemas	.070	.851	.139
Estimulo a los miembros a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo	.180	.679	.322
Liderazgo Laissez-Faire			
Pongo atención en encontrar y manejar errores, quejas y fallas	.108	.341	.851
Le doy seguimiento a todos los errores que se producen	.115	.232	.855
Pongo atención en los fracasos o errores para cumplir con los estándares	.032	.100	.822
Varianza explicada por factor	17.24	28.51	24.48
Varianza acumulada	70.24%		
Método de extracción: Análisis de componentes principales.			
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.			
a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.			

Fuente: Elaboración propia

Los tres factores de Liderazgo demuestran un KMO de .813, una varianza explicada de 70.24%, y la confiabilidad de la variable de los 11 reactivos de acuerdo al alfa de Cronbach es de .862. La escala tiene una capacidad de reproducibilidad de 86%.

Los factores se integran de la forma siguiente:

Factor1: Liderazgo Transaccional (2,7 y 9) integrado por ítems que miden el liderazgo transaccional.

Factor2: Liderazgo Transformacional (26,27,28,29 y 30) integrado por ítems que miden el liderazgo transaccional.

Factor3: Liderazgo Transformacional (32, 33 y 34) integrado por ítems que miden el liderazgo Laissez-Faire.

En donde:

Liderazgo = Liderazgo Transaccional (factor1) + Liderazgo Transformacional (factor2) + Liderazgo Laissez-Faire (factor3)

3.5.2 Desempeño

El desempeño se midió con 27 preguntas (de la pregunta número 46 a la 72 del cuestionario anexo) integrado por las dimensiones No financiero (46 a la 68) y Financiero (69 a la 72).

Mediante la reducción de factores, cargaron 9 preguntas distribuidas en 2 factores (No financiero y Financiero).

Tabla 9. Análisis factorial de desempeño

Ítem	Componente	
	Desempeño No financiero	Desempeño Financiero
Porcentaje de material utilizado por área que no contamina al medio ambiente		
Indicador Desempeño Ambiental		
Producción (insumos)	.831	.146
Desplazamiento de productos – Ventas (empaques biodegradables)	.708	.032
Porcentaje de mejora/aumento en los siguientes tópicos a partir de la implementación de las prácticas ambientales		
Indicador Desempeño Operacional		
Calidad del producto	.727	.396
Calidad del servicio	.707	.442
Disponibilidad de material para realizar actividades	.712	.334
Cumplimiento de metas u objetivos	.759	.120
Desempeño Financiero		
Porcentaje de mejora/aumento en los siguientes tópicos a partir de la implementación de las prácticas ambientales		
Cada vez que adquiere un activo (herramientas, muebles, material de oficina)	.238	.729
Cada vez que el dueño invierte en la organización	.180	.851
Cada vez que realiza una venta	.129	.881
Varianza explicada por factor	37.86%	28.12%

Varianza acumulada	65.99%
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.	
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.	

Fuente: Elaboración propia.

Los tres factores de Desempeño demuestran un KMO de .825, una varianza explicada de 65.99%, y la confiabilidad de la variable de los 9 reactivos, de acuerdo al alfa de Cronbach, es de .874. La escala tiene una capacidad de reproducibilidad de 87%.

Los factores se integran de la forma siguiente:

Factor1: No financiero (56, 57, 59, 60, 61, y 62) integrado por ítems que miden el Desempeño Ambiental y operacional.

Factor2: Financiero (69,70 y 71) integrado por ítems que miden el Desempeño Financiero.

En donde:

Desempeño = Desempeño no financiero (factor1) + Desempeño financiero (factor2)

3.5.4 Tipos de cultura organizacional

Los tipos de cultura organizacional se midieron a través de 4 tipologías (Clan, Mercado, Ad hoc, Jerárquica). Cada tipología contó con 5 preguntas, con un total de 20 preguntas (de la pregunta número 73 a la 92 del cuestionario anexo) integrado por las tipologías Cultura de clan (73, 77, 81, 85, y 89) Cultura Ad hoc (74, 78, 82, 86 y 90) Cultura de mercado (75, 79, 83, 87 y 91) y Cultura Jerárquica (76, 84, 88 y 92).

Mediante la reducción de factores, los tipos de cultura organizacional arrojaron los resultados siguientes:

Para cultura de clan

KMO de .726 con un nivel de significancia de .000 y un alfa de Cronbach de .703
(preguntas 73, 77, 81, 85 y 89)

Para cultura ad hoc

KMO de .500 con un nivel de significancia de .001 y un alfa de Cronbach de .514
(preguntas 86 y 90)

Para cultura de mercado

KMO de .598 con un nivel de significancia de .000 y un alfa de Cronbach de .544
(preguntas 75, 79, 84, 87 y 91)

Para cultura jerárquica

KMO de .500 con un nivel de significancia de .000 y un alfa de Cronbach de .664
(preguntas 88 y 92)

Capítulo 4

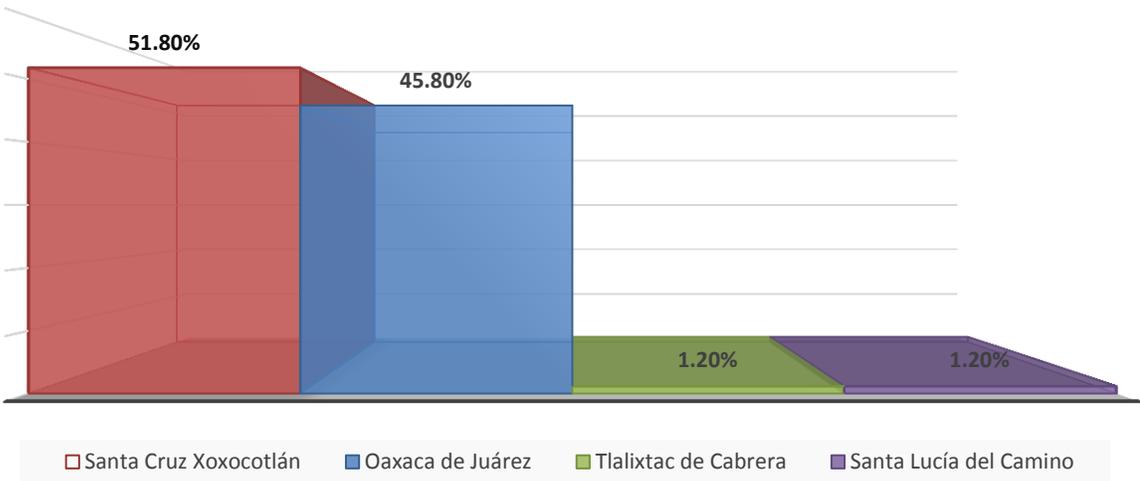
Resultados

4.1 Características de la muestra

El levantamiento de datos de la muestra se realizó entre los meses de diciembre de 2014 y marzo de 2015, con un total de 83 organizaciones encuestadas bajo las características siguientes:

El 51.8% de la muestra se encuentra en el municipio de Santa Cruz Xoxocotlán, específicamente en la localidad de Arrazola, el 45.8% se encuentra en el municipio de Oaxaca de Juárez, finalmente en los municipios de Santa Lucía del Camino y Tlaxiactac de Cabrera se encuentran el 1.2% por cada uno de ellos.

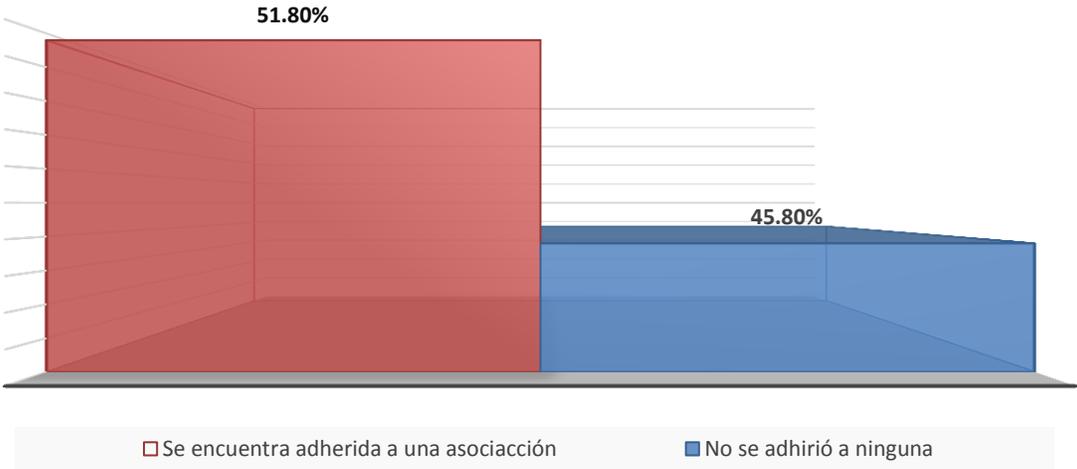
Figura 8. Distribución de la muestra



Fuente: Elaboración propia

Del 100% de organizaciones encuestadas, el 51.8% de ellas está adherida a una asociación que fomenta las prácticas ambientales y el 45.8% las realiza por cuenta propia.

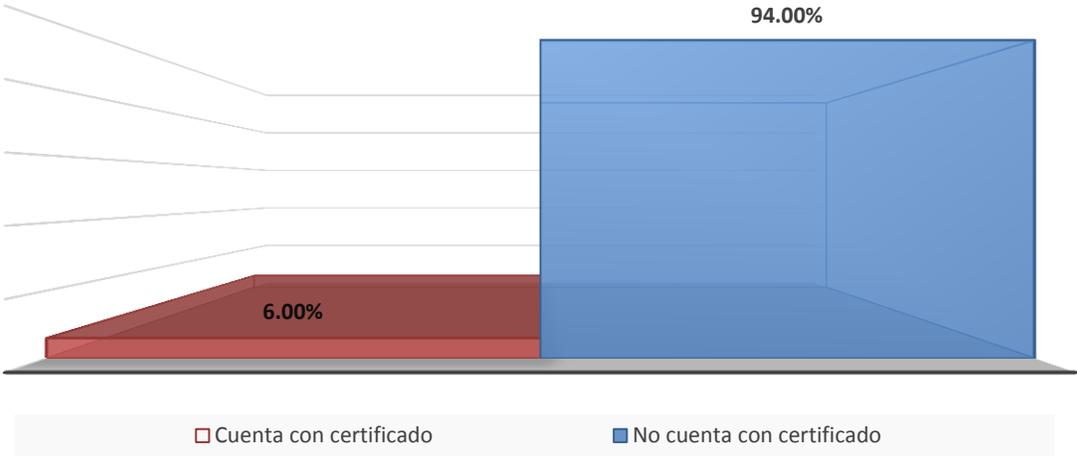
Figura 9. Asociaciones que influyen en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

Del 100% de organizaciones encuestadas, solo 6% cuenta con una certificación de carácter ambiental y el 94% de ellas no.

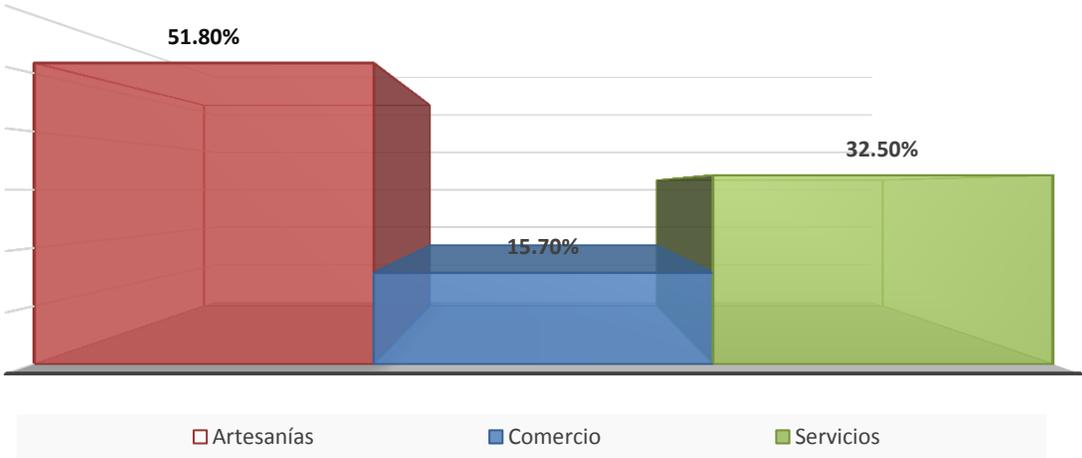
Figura 10. Organizaciones con certificación ambiental



Fuente: Elaboración propia

El 51.8% tiene como actividad principal la producción y venta de artesanías, el 15.7% el comercio (compra y venta) y el 32.5% servicio (restaurantes y hotelería).

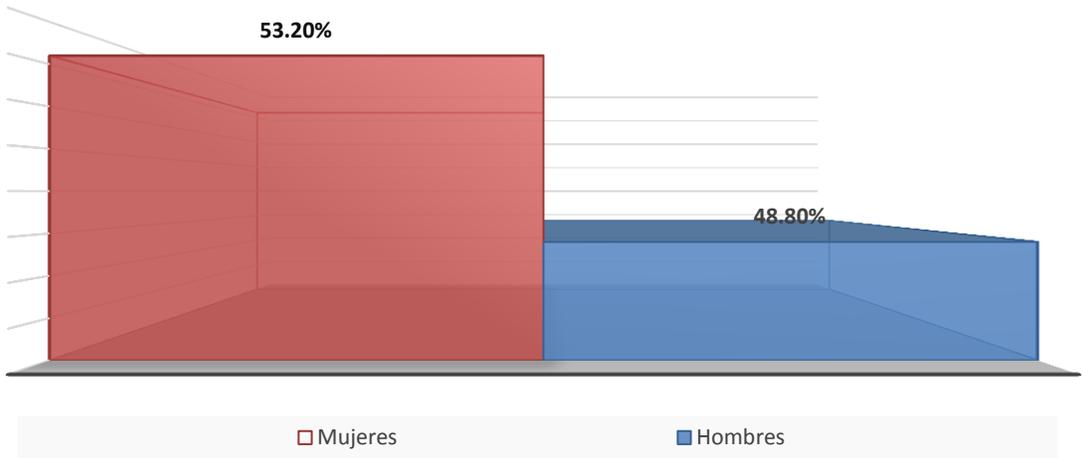
Figura 11. Principal actividad de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

Del total de organizaciones encuestadas, el 53.2% son dirigidos por mujeres y el 48.8% son dirigidos por hombres.

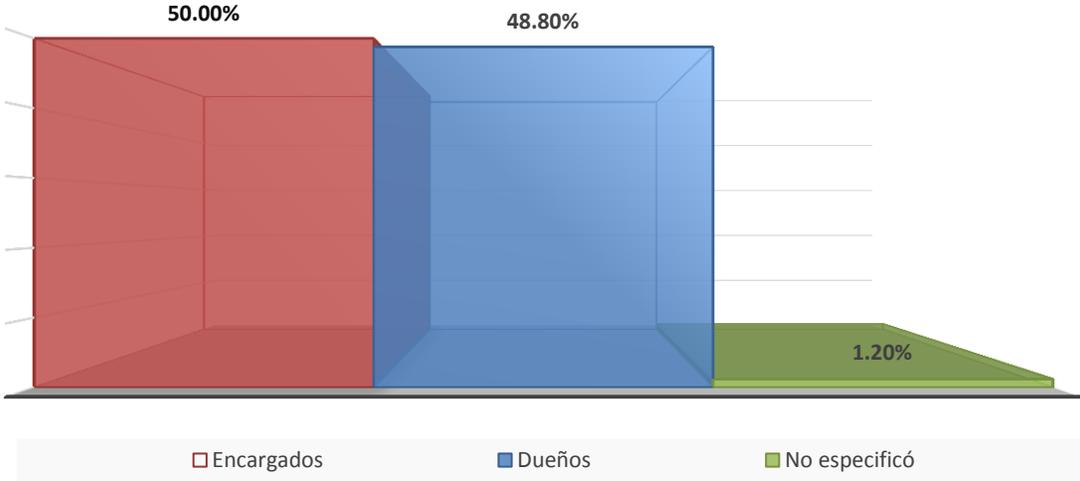
Figura 12. Género de los líderes



Fuente: Elaboración propia

Del total de personas que dirigen estas organizaciones, el 48.8% son dueños, el 50% son encargados y el 1.2% no quiso dar detalles al respecto.

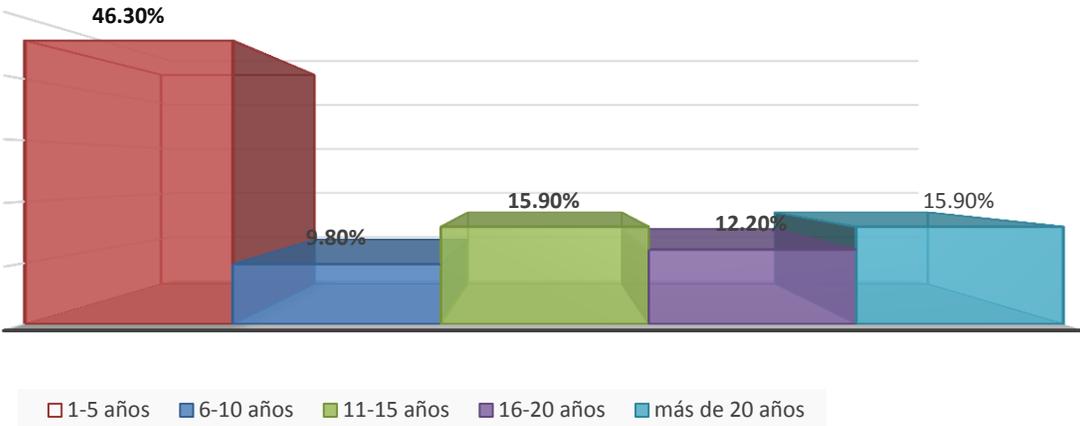
Figura 13. Estatus de los líderes con relación a la organización



Fuente: Elaboración propia

Del 100% de personas que dirigen una organización, el 46.3% ha desempeñado ese puesto en un rango de 1 a 5 años, 9.8% lo ha desempeñado en un rango de 6 a 10 años, 15.9% en un rango de 11 a 15 años, 12.2% en un rango de 16 a 20 años y 15.9% ha desempeñado el puesto por más de 20 años.

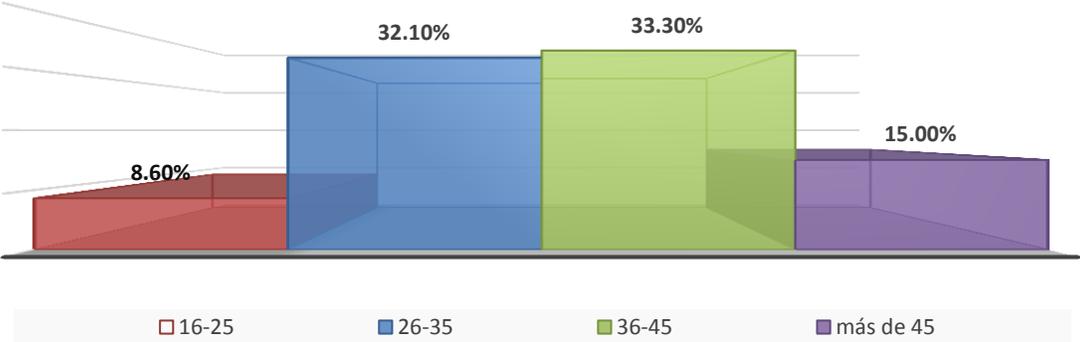
Figura 14. Número de años desempeñando el puesto de líderes de la organización



Fuente: Elaboración propia

Con referencia a personas que dirigen estas organizaciones, el 8.6% son personas que se encuentran en un rango de edad entre los 16 y 25 años, 32.1% se encuentran entre los 26 y 35 años, 33.3% se encuentran entre los 36 y 45 años, y 15% restantes son personas mayores a los 45 años.

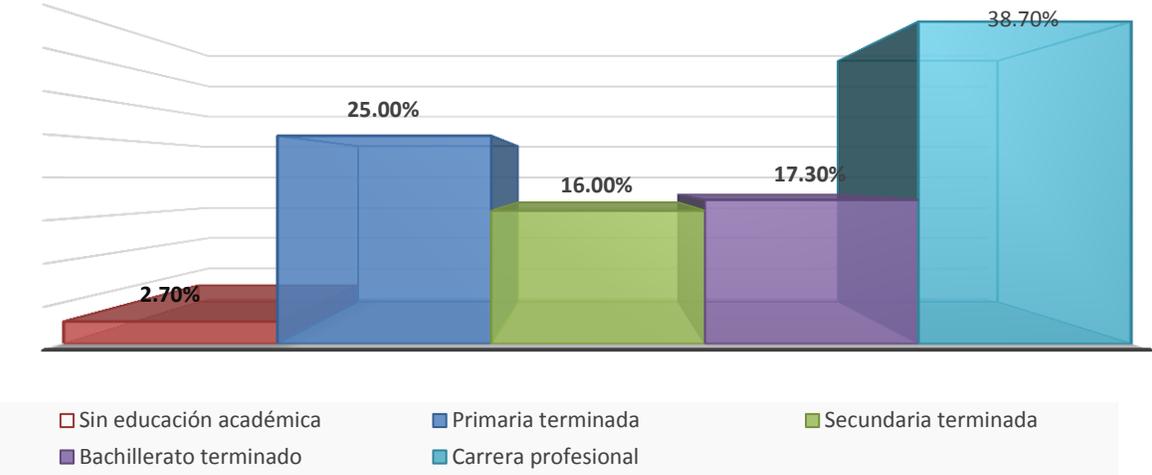
Figura 15. Rango de edades de los líderes de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

Del total de personas que dirigen una organización, 2.7% no cuenta con educación académica, 25% tiene educación primaria terminada, 16% cuenta con educación secundaria terminada, 17.3% cuenta con bachillerato terminado y 38.7% cuenta con una carrera profesional.

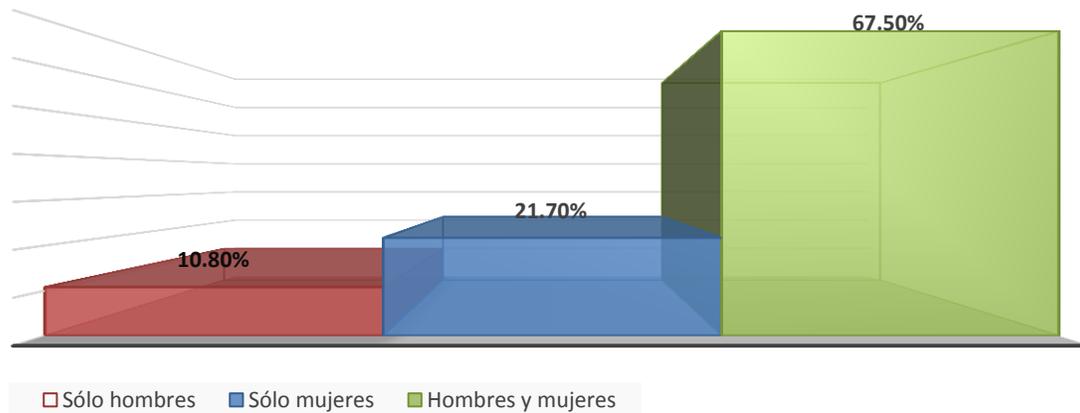
Figura 16. Educación académica de los líderes de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

El 10.8% solo tiene contratados hombres en su organización, el 21.7% sólo mujeres y el 67.5% cuenta con ambos géneros.

Figura 17. Tendencia de género de los subordinados en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

4.2 Resultados

Para la prueba de hipótesis, se realizó una correlación bivariada de Pearson entre las variables en estudio. Asimismo, se retomaron los criterios de Baron y Kenny (1986) para aplicar un análisis de mediación y finalmente se aplicó una regresión jerárquica para la demostración de moderación.

Con relación a la hipótesis H1 (*Existe una relación positiva y significativa entre liderazgo y desempeño*) los resultados muestran que:

Tabla 10. Correlación bivariada de Pearson (liderazgo y desempeño)

Correlaciones				
	M	SD	1	2
1. Liderazgo	4.52	.39	1	
2. Desempeño	4.17	.53	.307**	1

Fuente: Elaboración propia. *La correlación es significativa al nivel 0,05.

**La correlación es significativa al nivel 0,01.

Efectivamente existe una relación positiva y significativa entre las variables Liderazgo y Desempeño ($r=.307$, $p\leq.01$), por lo que la hipótesis H1 se aprueba.

Tabla 11. Correlación bivariada de Pearson (estilos de liderazgo y desempeño)

Correlaciones						
	M	SD	1	2	3	4
1.Liderazgo Transaccional	4.51	.43	1			
2.Liderazgo Transformacional	4.51	.50	.440**	1		
3.Liderazgo Laissez-Faire	4.54	.56	.330**	.474**	1	
4.Desempeño	4.17	.53	.033	.331**	.318**	1

Fuente: Elaboración propia. *La correlación es significativa al nivel 0,05.

**La correlación es significativa al nivel 0,01.

La tabla 11 muestra que existe una relación positiva y significativa entre las variables; liderazgo transformacional y desempeño ($r= .331$, $p\leq .01$), y liderazgo laissez-faire y desempeño ($r= .318$, $p\leq .01$). No obstante, no se encontró relación significativa entre el liderazgo transaccional y desempeño ($r= .033$).

Tabla 12. Correlación bivariada de Pearson (estilo de liderazgo y dimensiones de desempeño)

Correlaciones								
	M	SD	1	2	3	4	5	6
1.Liderazgo Transaccional	4.51	.43	1					
2.Liderazgo Transformacional	4.51	.50	.440**	1				

3.Liderazgo Laissez-Faire	4.54	.56	.300**	.474**	1			
4.Desempeño Ambiental	4.78	.60	.066	.279*	.376**	1		
5.Desempeño Operacional	3.84	.70	.079	.196	.246*	.585**	1	
6.Desempeño Financiero	4.04	.65	-.019	.306**	.213	.333**	.523**	1

Fuente: Elaboración propia. *La correlación es significativa al nivel 0,05.

**La correlación es significativa al nivel 0,01.

La tabla 12 muestra una relación positiva y significativa entre las variables liderazgo transformacional y desempeño ambiental ($r = .279$, $p \leq .05$) y liderazgo transformacional y desempeño financiero ($r = .306$, $p \leq .01$). Por otra parte hay una relación positiva y significativa entre el liderazgo laissez faire y el desempeño ambiental ($r = .376$, $p \leq .01$) y el liderazgo laissez faire y el desempeño operacional ($r = .246$, $p \leq .05$). El liderazgo transaccional no muestra relaciones significativas con ninguna dimensión de desempeño.

Para las hipótesis

H2. Existe una relación positiva y significativa entre cultura de clan y desempeño en organizaciones que realizan prácticas ambientales

H3. Existe una relación positiva y significativa entre cultura de ad hoc y desempeño en organizaciones que realizan prácticas ambientales

H4. Existe una relación positiva y significativa entre cultura de mercado y desempeño en organizaciones que realizan prácticas ambientales

H5. Existe una relación positiva y significativa entre cultura jerárquica y desempeño en organizaciones que realizan prácticas ambientales

Tabla 13. Correlación bivariada de Pearson (tipos de cultura organizacional y desempeño)

Correlaciones							
	M	SD	1	2	3	4	5
1.Cultura de Clan	2.73	.77	1				
2. Cultura de Ad Hoc	2.69	.70	.496**	1			
3. Cultura de Mercado	2.43	.57	-.751**	-.252**	1		
4. Cultura Jerárquica	2.39	1.10	-.307**	-.573***	-.136	1	
5. Desempeño	4.17	.53	.407**	.242*	-.324**	-.129	1

Fuente: Elaboración propia. *La correlación es significativa al nivel 0,05.

**La correlación es significativa al nivel 0,01.

Los resultados de la tabla 13 muestran que existe una relación positiva y significativa entre las variables; cultura de clan y desempeño ($r = .407$, $p \leq .01$), y cultura ad Hoc y desempeño ($r = .242$, $p \leq .05$). No obstante, se encontró relación negativa y significativa entre las variables cultura de mercado y desempeño ($r = -.324$, $p \leq .01$), y sólo negativa entre las variables cultura jerárquica y desempeño ($r = -.129$). Por lo que las hipótesis H2 y H3 se aprueban, y H4 y H5 se rechazan.

Tabla 14. Correlación bivariada de Pearson (estilos de cultura organizacional y dimensiones de desempeño)

Correlaciones									
	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1.Cultura de Clan	2.73	.77	1						
2. Cultura de Ad Hoc	2.69	.70	.496**	1					
3. Cultura de Mercado	2.43	.57	-.751**	-.252*	1				

4. Cultura Jerárquica	2.39	1.10	-.307**	-.573**	-.136	1			
5. Desempeño Ambiental	4.78	.60	.168	.056	-.139	.039	1		
6. Desempeño Operacional	3.84	.70	.452**	.203	-.319**	-.145	-.585**	1	
7. Desempeño Financiero	4.04	.65	.344**	.261*	-.293**	-.151	.333	.523**	1

Fuente: Elaboración propia. *La correlación es significativa al nivel 0,05.

**La correlación es significativa al nivel 0,01.

Los resultados de la tabla 14 muestran que existe una relación positiva y significativa entre las variables cultura de clan y desempeño operacional ($r = .452$, $p \leq .01$) y cultura de clan y desempeño financiero ($r = .344$, $p \leq .01$). Por otra parte existe una relación negativa y significativa entre las variables cultura de mercado y el desempeño operacional ($r = -.319$, $p \leq .01$) y la cultura de mercado y el desempeño financiero ($r = .293$, $p \leq .01$). Asimismo, existe una relación positiva y significativa entre las variables cultura ad hoc y el desempeño financiero ($r = .261$, $p \leq .05$). y Finalmente no se encontró relación significativa entre la variable cultura jerárquica con ninguna de las dimensiones de desempeño.

Para las hipótesis

H6. Existe una relación positiva y significativa entre liderazgo y cultura de clan en organizaciones que realizan prácticas ambientales

H7. Existe una relación positiva y significativa entre liderazgo y cultura ad hoc en organizaciones que realizan prácticas ambientales

H8. Existe una relación positiva y significativa entre liderazgo y cultura de mercado en organizaciones que realizan prácticas ambientales

H9. Existe una relación positiva y significativa entre liderazgo y cultura jerárquica en organizaciones que realizan prácticas ambientales

Tabla 15. Correlación bivariada de Pearson (liderazgo y tipos de cultura organizacional)

Correlaciones							
	M	SD	1	2	3	4	5
1.Cultura de Clan	2.73	.77	1				
2. Cultura de Ad Hoc	2.69	.70	.496**	1			
3. Cultura de Mercado	2.43	.57	-.751**	-.252**	1		
4. Cultura Jerárquica	2.39	1.10	-.307**	-.573**	-.136	1	
5. Liderazgo	4.52	.39	-.065	-.009	.106	.032	1

Fuente: Elaboración propia. *La correlación es significativa al nivel 0,05.

**La correlación es significativa al nivel 0,01.

La tabla 15 muestra que no existe relación significativa entre las variables; liderazgo y cultura de mercado ($r = .106$), liderazgo y cultura jerárquica ($r = .032$), liderazgo y cultura de clan ($r = -.065$) y liderazgo y cultura ad Hoc ($r = -.009$). Por lo que las hipótesis H6, H7, H8 y H9, se rechazan.

De acuerdo con los resultados encontrados mediante las correlaciones entre las variables liderazgo y cultura, no es posible llevar a cabo un análisis de mediación, toda vez que los requisitos establecidos por Baron y Kenny (1986) para realizar este análisis, no se cumplen. No obstante, para conocer el papel que juega la cultura de la organización en la relación liderazgo y desempeño, se realizó un análisis de moderación y se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 16. Regresión jerárquica

Modelo		Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5
		β	B	B	B	β
Paso 1	Liderazgo y Desempeño	2.29** .417**	1.31* .45**	1.27* .45**	1.60** .46**	1.80 .46**
Paso 2	Liderazgo, Desempeño y Cultura de Clan	.	.29**	.27**	.22*	.20
Paso 3	Liderazgo, Desempeño, Cultura de Clan y Cultura Ad Hoc			.03	0.45	.03
Paso 4	Liderazgo, Desempeño, Cultura de Clan, Cultura Ad Hoc y Cultura de Mercado				-.09	-.12
Paso 5	Liderazgo, Desempeño, Cultura de Clan, Cultura Ad Hoc, Cultura de Mercado y Cultura Jerárquica					-.02
R2		.094	.277	.279	.283	.284
Cambio en R2		.094	.183	.001	.004	.001

Fuente: Elaboración propia Variable dependiente: Desempeño

Sig. <0.01**, <0.05

Los resultados muestran que la cultura de clan actúa como variable moderadora entre las variables liderazgo y desempeño con el mayor cambio en r^2 (.183) considerando las relaciones de las otras tipologías de cultura (Cultura de Clan y Ad Hoc, .001; Cultura de Clan, Ad Hoc y de Mercado, .004; y Cultura de Clan, Ad Hoc, de Mercado y Jerárquica, .001).

4.3 Discusiones, conclusiones, limitaciones y recomendaciones

4.3.1 Discusiones

Para cumplir con el objetivo general y específicos de esta investigación, se consideraron 9 hipótesis.

Con relación a la hipótesis H1, los resultados muestran que existe una relación positiva y significativa entre las variables liderazgo y desempeño. La literatura revisada, se ha enfocado solo a encontrar relación entre las dimensiones de las variables liderazgo y desempeño, por lo que no se han encontrado resultados similares al respecto entre variables completas.

Con referencia a la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño, los resultados muestran que existe una relación positiva y significativa entre las dimensiones liderazgo transformacional y liderazgo laissez faire con la variable desempeño. Estos resultados son totalmente distintos a los resultados que los autores Obiwuru et al., (2011), Devi y Prabdhhu (2011), Mohamud, Abdi, y Mohamed (2012)) muestran, debido a que consideran a las dimensiones transaccional y transformacional como relacionadas al desempeño de las organizaciones, y la dimensión Laissez faire no es considerada como relacionada a la variable dependiente, debido a que en la literatura es señalada por su falta de intervención y asistencia al grupo de trabajo. No obstante, acorde al contexto, los estilos de liderazgo que destacan en estas organizaciones se pueden explicar debido a que el liderazgo transformacional puede hacer frente a los cambios del entorno (Yildirim y Birinci, 2013). En este caso, la adhesión de la dimensión ambiental en las organizaciones encuestadas fue algo adquirido por adaptación a los nuevos mercados, en donde lo valorado es el cuidado ambiental. Por otra parte, la dimensión laissez faire, en esta investigación y acorde a las aportaciones de Molero et al. (2010), está compuesta por ítems concernientes a la corrección de errores y fallas en el instante que suceden, es decir; distinto a la interpretación determinada por la literatura, el laissez faire presta atención al cumplimiento de

tareas de forma reiterada, en específico, a mantener una guía de acción para conservación de la materia prima necesaria para la producción y por disminución en los costos de adquisición de insumos.

Con relación a las hipótesis H2, H3, H4 y H5,

Se encontró una relación positiva y significativa entre las variables, cultura de clan y desempeño, y cultura ad hoc y desempeño, y negativa y significativa entre cultura de mercado y desempeño. La relación que se encontró entre las variables es notablemente diferente, e incluso contraria, a los resultados obtenidos por Martínez, Ollivier y Escobedo (2013) en contextos distintos como el sector industrial. De acuerdo a estos autores, el desempeño está relacionado a la cultura de mercado, sin ningún tipo de relación con las culturas señaladas al inicio del párrafo. No obstante, para esta investigación, la cultura de mercado tiene una relación negativa y significativa con el desempeño de la muestra encuestada. Esta relación distinta encontrada, se puede explicar debido a que la forma de organización de ecoalebrijes se basa en lazos de confianza, lejos de un ambiente estructurado o tendiente a la valoración del dinero por encima de las relaciones personales, las cuales son características de los tipos de cultura jerárquica y de mercado. Por otro lado, las organizaciones que tienen como actividades la venta de productos y/o servicios, son pequeñas, fomentando la convivencia entre los miembros (característica de organizaciones con tipo de cultura de clan). Asimismo, el tipo de cultura ad hoc, está enfocado a la innovación y a encontrar nuevas formas de hacer las cosas, y aunque las organizaciones sean de distintos sectores comparten uno de sus objetivos, como lo es el cuidado ambiental.

Por otra parte, Linnenluecke y Griffiths (2010) consideran que la cultura de clan puede brindar un desequilibrio entre el cumplimiento de objetivos organizacionales enfocados a una meta económica y el cuidado ambiental. No obstante, a diferencia de estos autores y de acuerdo a los resultados, el sector artesanal que mantiene una cultura de clan ha incrementado su desempeño a partir de la implementación de prácticas ambientales, logrando combinar ambos objetivos y se encamina a adquirir una cultura ad hoc. Toda vez que los resultados muestran que

ambos tipos de cultura (clan y ad hoc) tienen una relación positiva y significativa, no obstante, la relación aun es más alta entre la cultura de clan y desempeño que entre la cultura ad hoc y desempeño.

Con relación a las hipótesis H6, H7, H8 y H9.

No se encontró relación significativa entre el liderazgo y ninguna tipología de cultura. Estos resultados son totalmente contrarios a los resultados obtenidos por Rodríguez (2010), Giritli, Öney, Topcu y Acar (2012), Bin y Ali (2012) y Herningsih y Suryadi (2013), quienes consideran que existe una relación significativa entre las variables. Esto podría explicarse considerando la premura de los líderes al establecer una organización, su atención no se centra en aspectos internos de las mismas como es el caso de elementos de pertenencia e incluso administrativos (misión, visión, objetivos, manuales, organigramas, etc) sino se enfocan en la sobrevivencia de la misma, lo que le resta una identidad al momento de proyectarse hacia el exterior y en su forma de trabajo interior.

4.3.2 Conclusiones

Las investigaciones que relacionan a las variables en estudio son de gran interés, sobre todo por la influencia que las variables liderazgo y cultura, tienen sobre el desempeño de las organizaciones en sus distintas dimensiones.

De acuerdo a Ogbonna y Harris (2000), a pesar de que la teoría organizacional señala que las variables liderazgo, desempeño y cultura tienen una relación, las investigaciones desarrolladas en éste ámbito no han mostrado resultados concluyentes, toda vez que no se han encontrado relaciones o las relaciones han sido débiles entre las variables. Así mismo, las investigaciones que relacionan a las variables mencionadas en un contexto ambiental son escasas.

Derivado de la situación señalada, se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe un vínculo que relacione el liderazgo con el desempeño, mediado por una cultura en organizaciones que realizan prácticas ambientales en el Estado de Oaxaca?

Considerando los resultados obtenidos en la investigación, se puede concluir que la relación entre las variables liderazgo y desempeño se presenta en los sectores descritos. No obstante, no se encontró efecto mediador por parte de ningún tipo de cultura organizacional.

Con relación a los objetivos específicos, sobre el análisis del papel de los tipos de cultura organizacional, y a diferencia de lo que se planteó originalmente como variable mediadora, ésta variable se presenta como variable moderadora.

Asimismo, los estilos de liderazgo que predominan en las organizaciones que formaron parte de la muestra son los transformacional y laissez faire. Y el estilo de cultura organizacional que prevalece en las organizaciones que formaron parte de la muestra es el de clan. De esta manera se cumple con los objetivos específicos.

La contribución que se considera por parte de esta investigación a la teoría se enumera de la siguiente manera:

1. Se incrementa en número las investigaciones con relación a la búsqueda del vínculo entre las variables en cuestión.
2. Considerando lo planteado por Jing y Avery (2008), se contribuye a la objetividad al proponer la adición de las dimensiones financiera y no financiera de la variable desempeño en una misma investigación. Asimismo, se brindan bases en el estudio de las dimensiones en un contexto nuevo como lo es el ambiental, el cual la literatura y teoría poco han abundado al respecto.
3. Si bien no se encontró una relación directa entre las variables liderazgo y los tipos de cultura organizacional que permita predecir el desempeño, se comprobó que los tipos de cultura organizacional, en específico la cultura de clan, tiene un efecto moderador en la relación liderazgo y desempeño.

4.3.3 Limitaciones y recomendaciones

Este trabajo de investigación establece ciertas bases para conocer el comportamiento de las organizaciones en el estado de Oaxaca. Sin embargo, en investigación para fomentar mejores prácticas que lleven a otros niveles económicos, ambientales y de comportamiento humano, hay muchas limitantes.

Una de ellas fue la falta de disposición de las organizaciones para participar en la investigación. La negatividad por parte de las unidades de respuesta es desalentadora para la investigación empresarial, organizacional y en el área de administración en el estado de Oaxaca, el cual lo necesita para obtener mejores resultados.

Otra limitante, ligada a la anterior, fue que no se pudieron obtener datos de organizaciones con estructuras organizacionales distintas, como es el caso de empresas más grandes en infraestructura, en operaciones y en tamaño de miembros. Por lo que se recomienda realizar un análisis similar bajo las características mencionadas. Asimismo, recabar datos con muestras más equitativas para poder realizar pruebas específicas con relación a las variables en estudio.

Aunque los datos se obtuvieron directamente de las unidades de respuesta, éstos puede tener ciertos sesgos al sentirse evaluados o presionados, no obstante, es un avance en materia de investigación en sectores poco desarrollados en el estado.

Bibliografía

Adler, N. (2002). *International dimensions of organizational behavior*. 4Th Edn. Cincinnati OH. South Western Publishing.

Aftab, H., Rana, T. y Sarwar, A. (2012). An investigation of relationship between organizational culture and the employee's role based performance: evidence from the banking sector. *International Journal of Business and Commerce*. 2 (4), 1-13.

Ahumada, L. (2004). *Liderazgo y equipos de trabajo: Una nueva forma de entender la dinámica Organizacional*. Universidad de Viña del Mar-Chile. *Ed. Ciencias Sociales Online*.1,53-63.

Al-bahussin, S., y El-garaihy, W. (2013). The impact of human resource management practices, organisational culture, organisational innovation and knowledge management on organisational performance in large saudi organisations: structural equation modeling with conceptual framework. *International Journal of Business and Managerial. International journal of Business and Management*. 8 (22), 1-19.

Alcócer, S. y Vera, J. (2004). Acerca de la cultura organizacional. *Revista Cultura* 18 (18), 227-239.

Aluko, M. (2003). The impact of culture on organizational performance in selected textile firms in Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*. 12 (2), 164–179.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Perú USAT- Escuela de economía.

Arenas, D.; Fosse, J. y Huc, E. (2010). *El giro hacia la empresa verde. Estudio sobre el proceso de transformación de las empresas hacia la sostenibilidad*. Instituto de Innovación Social El Tinter, Depósito Legal. B-36.226-2010 ISBN. 978-84-88971-36-4 Recuperado de

http://proxymy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1295971520013El_giro_hacia_la_empresa_verde.pdf

- Asgarani, M. y Ashnagohar, N. (2013). The effects of leadership style on organizational culture. *International Science and Investigation Journal*.
- Ayoub, J. (2009). Revisión del marco teórico a través del análisis del enfoque conductista del liderazgo. *Universidad Autónoma de Madrid*. Recuperado de http://portal.uam.es/portal/page/portal/UAM_ORGANIZATIVO/Departamentos/CienciaPoliticaRelacionesInternacionales/doctorado/Seminario%20de%20Investigadores%20en%20Formacion/SIF2009_%20JoseLuis_Ayoub.pdf
- Baron, R. y Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6), 1173-1182.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 18 (3), 19-31.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Ed. Sage.
- Bateman y Snell, (2004). *Administración. Una ventaja competitiva*. Ed. McGraw Hill..
- Bertels, S., L. Papania and D. Papania (2010). Embedding Sustainability in Organizational Culture: A Systematic Review of the Body of Knowledge. *Network for Business Sustainability*. <http://nbs.net/knowledge/culture/>
- Bin, I. y Ali, A. (2012). The effect of organizational culture and the relationship between transformational leadership and job satisfaction in petroleum sector of Libya. *International Business Research*. 5 (9), 89-97.
- Bolden, R. Gosling, J. Marturano, A. y Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. *Centre for Leadership Studies*.

University of Exeter. Recuperado de
<http://www2.fcsh.unl.pt/docentes/luisrodrigues/textos/Lideran%C3%A7a.pdf>

Brindusa, M. (2012). The relationship between leadership effectiveness and organizational performance. *Journal of defense resources management*. 3 (1), 123-126.

Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework.* San Francisco. CA. Publicaciones Jossey-Bass

Carro, E. (s.f.). Los beneficios y los costos del crecimiento económico. Recuperado de
http://www.eliocarro.com.ar/economia3/capitulo_6/1_crecimiento_economico_y_medio_ambiente/beneficios_costos_del_crecimiento.htm.

Carton, R. (2004). Measuring organizational performance: an exploratory study. Recuperado de
https://getd.libs.uga.edu/pdfs/carton_robert_b_200405_phd.pdf

Casida, J. y Pinto. G. (2008). Leadership-organizational culture relationship in nursing units of acute care hospitals, *Nursing Economic*. 26 (1), 7-15.

Castro A. y Lupano M. (2005). *Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida*. Boletín de Psicología, No. 85, Noviembre 2005, 89-109

Correa, M. y Parra, C. (2002). Estado actual de las teorías sobre cultura organizacional. Universidad de la Sabana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Administración de Empresas.

Cuarto almanaque (2011). Cuarto almanaque de Datos y Tendencias de la calidad del aire 20 ciudades mexicanas (2000-2009). *Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC)*. Recuperado de

http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones/consultaPublicacion.html?id_pub=652.

Enciso, A. (2013). México tiene la tasa de mortalidad más alta de por contaminación. *La Jornada*. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2013/05/13/sociedad/039n1soc>.

Escalante, E. (2009). La cultura organizacional y la efectividad de los programas de maestría. *Universitas*. 3 (2), 41-45.

Espinoza, A. (2013). COPARMEX Michoacán rechaza tajante la Reforma Fiscal Hacendaria. Recuperado de <http://www.mimorelia.com/noticias/125050>.

Expansión (2013). Informe pymes. *Revista Expansión. Del 15 al 28 de febrero.Pp.* 68. Recuperado de <http://www.comfin.mx/sofomes/2013/feb/15/pymes/15-28expansion04.pdf>

Ezirim, C., Nwibere, B. y Emecheta, B. (2010). Organizational culture and performance: The Nigerian experience. *Int. J. Of Business and Public Administration*. 7 (1), 40-56.

Fulmer, R. (1980). *Administración moderna*. Ed. Diana

Gadenne, D. Kennedy, J. McKeiver, C. (2009). An empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SME's. *Journal of Business Ethics*, 84, 45-63.

Gálvez, E. y García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las MIPYMES de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuad. admon.ser.organ.* 24 (42), 125-145.

García, A. (2008). Las empresas en México y su contribución real en la generación de empleos: propuesta de estrategia de fomento económico. *Facultad de Ciencias económicas y administrativas. Anuario Veritas*. Recuperado de <http://www.ur.mx/LinkClick.aspx?fileticket=kwsD6ca04qk%3D&tabid=2792&mid=7931&language=en-US>

- García, V., Jiménez, M. y Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*. 65, 1040-1050.
- Gavrea, C., Ilies, L., y Stegorean, R. (2011). Determinants of organizational performance: the case of romania. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*. 6 (2), 285-300.
- Giritli, H., Öney, E., Topcu, G. y Acar, E. (2012). The interplay between leadership and organizational culture in the turkish construction sector. *International Journal of Project Management*. 31 (2), 228-238.
- Hatch, M. (1997). *Organization theory. Modern symbolic and postmodern perspectives*. Great Britain. Ed. University Press.
- Hernández, A. y Canto, J. (2003). *Psicología del deporte* (Vol. I): Fundamentos 2. Buenos Aires. Ed. Tulio Guteman ISBN 987-43-5880-7
- Herningsih, A. y Suryadi. A. (2013). The impacts of transformational leadership style, organizational environment and organizational culture on employees' performance: a study at STKIP Muhammadiyah Sorong- West Papua Province of Indonesia. *Public Policy and Administration Research*. 3 (12), 94-103.
- Hirtz, P., Murray, S., y Riordan, C. (2007). The effects of leadership on Quality. *Engineering Management Journal*. 19 (1), 22-27.
- Hosseini, S., Farahi, B. y Sanjaqi, M. (2010). The mediating effect of organizational culture on the relationship between the transformational leadership and the organizational commitment (case study: Regional company of Tehran Electricity), *Quarterly of human Resource Management Researches, Imam Hossein University*, 1, 87-105.
- Hughes, R. (2009). *Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce*. Ed. Public Health Nutrition: 12(8).

- Ilgen, D., Barnes-Farrell, J. y McKellin, D. (1993). Performance appraisal process research in the 1980s: what has it contributed to appraisals in use?. *Organizational behavior and human decision processes*. 54, 321-368.
- Imram, R., Zahoor, F. y Zaheer, A. (2012). Leadership and performance relationship: culture matters. *International Journal of Innovation, Management and Technology*.3 (6), 713-717.
- INEGI (2013). Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo. *Boletín de prensa núm.321/13* Recuperado de <http://www.culturadelalegalidad.org.mx/recursos/Contenidos/EstudiosAcademicosyEstadsticos/documentos/Resultados%20Encuesta%20NaI%20Ocupacion%20y%20Empleo.pdf>.
- Isaak, R. (2002). The Making of the Ecopreneur. *Greenleaf publishing. Greener management International*, 38, Pp. 81-91
- James, L. (2012). What is organisational performance?. Pitcher partners Growth. Recuperado de <http://growth.pitcher.com.au/resources/articles/what-organisational-performance>.
- Jing, F. y Avery, G. (2008). Missing Links In Understanding The Relationship Between Leadership And Organizational Performance. *International Business & Economics Research Journal –Volume 7, Number 5*.
- Junquera, B. y Ordiz, M. (2002). Influence of Managerial Characteristics on the Environmental Performance of Spanish Companies. Volume 12, Issue 1, pages 35–51, Autumn (Fall) 2002. DOI: 10.1002/tqem.10051.
- Kieser, A. (2002). *Organisations theorien*. 5. Ed. Kohlhammer, Stuttgart.
- Kim, H. (2013). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: a case of South Korea's public sector. *Public Organiz Rev*. 14, 397-417.

- Kirkpatrick, S. y Locke, E. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Executive*. 5 (2), 48-60.
- Klein, H., Snell, S. y Wexley, K. (1987). System model of the performance appraisal interview process. *Industrial Relations*. 26 (3), 267-280.
- Koech, P. y Namusonge, G. (2012). The effect of leadership styles on organizational performance at state corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*. 2 (1) 1-12.
- Kofi, M. y Owusu, W. (2013). Organizational culture and organizational performance: empirical evidence from the banking industry in Ghana. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 3 (1), 95-107.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. México, D.F. Ed. McGraw-Hill.
- Laegaard, J. (2006). *Organizational Theory*. Jorgen Laegaard, Mille Bindlev & Ventus Publishing ApS. ISBN 87-7681-169-7
- Lansley, P. (1994). Analysing construction organizations. *Construction management and economics*. 12 (4), 337-348.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*. 10 (2), 269-29.
- Línea verde (s.f.). *Introducción a buenas prácticas ambientales*. Recuperado de <http://www.lineaverdeceutatrace.com/lv/guias-buenas-practicas-ambientales/introduccion-buenas-practicas-ambientales/que-es-el-consumo-responsable.asp>
- Linnenluecke, M. y Griffiths (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*. 45 (4), 357-366.

- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. y Plinio, G (2002). Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo Washington, D.C. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo Ottawa, Canadá. Recuperado de file:///C:/Users/Change/Downloads/IDL-32442.pdf
- Madureira, C. (2002). La Evaluación de Desempeño en el contexto de la Administración Pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. 23, 1-9.
- Maestre, A. (2011). *Cultura organizacional de una mediana empresa del municipio de Envigado, Antioquia* (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira.
- March, J. y Sutton, R. (1997). Organizational performance as a Dependent Variable. *Organization Science*. 8 (6), 698-706.
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Revistas científicas. Universidad Javeriana*. 23 (40): 163-190
- Martínez, P., Ollivier, J. y Escobedo, H. (2013). Relación entre cultura organizacional y el desempeño de la organización: Un estudio en empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. 2 (3), 77-100.
- Mayoral, I. (2011). El PIB por persona de México, rezagado. *CNNEXPANSIÓN*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2011/03/07/crisis-deja-bajo-pib-por-mexicano>.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista facultad de ciencias económicas*. 14 (1), 118-134.

- McAuley, J. Duberley, J. y Johnson, P. (2007). *Organization Theory Challenges and Perspectives*. Ed. Prentice Hall.
- Mohamud, A., Abdi, M. y Mohamed, I. (2012). Leadership style and organizational performance on telecommunication companies in Mogadishu, Somalia. *Academic Research International*. 4 (6), 362-371.
- Molero, R., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra español. *Psicothema*. 22 (3), 495-501.
- Montaño, L. (2004). Modernidad y cultura en los estudios organizacionales Tres modelos analíticos. *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. Año (55), 15-33.
- Nadler, D. y Tushman, M. (1997). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press.
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2011). ¿Es la cultura organizativa una determinante de la innovación en la empresa?. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*. 15 (2), 63-72.
- Noticias y eventos (s/f). Recuperado de http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/3923/1/mx.wap/noticias_y_eventos.html
- Obiwuru, T., Okwu, A., Akpa, V., Nwankwere, I. (2011). Effects of leadership style on organisational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos state, Nigeria. *Australian Journal of Business & Management Research*. 1 (7), 100-111.
- Ogbonna, E. y Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *Int. J. of Human Resource Management*. 11 (4), 766-788.

- Ojo, O. (2010). Organisational culture and corporate performance: empirical evidence from Nigeria. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*. 5 (2), 1-12.
- Olsen, J. (2005). Quizás sea el momento de redescubrir la burocracia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. 31, 1-24.
- Ortega, E., Najul, M. y Sánchez, R. (2002). La PYME y su desempeño ambiental en el sector químico y petroquímico venezolano. *Congreso interamericano de ingeniería sanitaria y ambiental. Cancún, México*. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/bvsaidis/mexico26/viii-038.pdf>.
- Parry, K. y Proctor-Thompson, S. (2003). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change Management*. 3 (4), 376-399.
- Peters, L. y Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York, NY: Ed. Harper Business.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México. Oxford University Press.
- Pirela de Faría, C. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*. 15 (51), 486-503.
- Pradeep, D. y Prabhu, N. (2011). Relationship between Effective leadership and employee performance. *The International Conference On Advancements In Information Technology With Workshop Of ICBMG IPCSIT Vol.20 IACSIT Press, Singapore* pp.198-207
- PROFEPA (2013). *Procuraduría Federal de Protección al Ambiente* Recuperado de <http://www.profepa.gob.mx/>
- Puni, A., Ofei, S. y Okoe, A. (2014) The effect of leadership styles on firm performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*. 6 (1), 177-185.

- Rategan, C. (1992). Total quality management. *Journal Property Management.*, 57, 32-34
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. San Diego University. Ed. Prentice Hall.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*. 11 (4), 629-641.
- Rogers y McIntire (1983). *Organizations and management theory*. Ed. John Wiley & Sons.
- Ruiz, Y. y Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. 8 (2), 285-307.
- Samad, A. y Abdullah, Z. (2012). The influence of leadership style on organizational performance of logistics companies. *International Business Management*. 6 (3), 374-383.
- Sánchez, M. (2013). Afecta la contaminación la calidad del aire, advierte ONG. *Tiempo en línea*. Recuperado de http://www.tiempoenlinea.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=26811:afecta-la-contaminacion-la-calidad-del-aire-advierte-ong&catid=68:tiemporeal.
- Sepúlveda, F. (2004). El modelo competing values framework (cvf) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y administración*. 63, 7-27.
- Schein, E. (1983). *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*. *Organizational Dynamics*. 1: 13-28. *Organizational Dynamics. Periodicals Division. American Management Associations*.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*. 45, 109-119.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2nd. Edn. San Francisco.

- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Market street, San Francisco. Ed. Jossey-Bass. ISBN 0787968455
- Schneier, C. Beatty, R. y Baird, L. (1986). Creating a Performance Measurement System. *Training and Development Journal*. 74-80.
- Scott, R. y Davis, G. (2007). *Organizations and organizing. Rational, natural and open system perspectives*. Upper Saddle River, New Jersey. Ed. Prentice Hall.
- Shah, S., Iqbal, J., Razaq, A., Yameen, M., Sabir, S., y Khan, M. (2011). Influential Role of Culture on Leadership Effectiveness and Organizational Performance. *Information Management & Business Review*, 3(2), 127-132.
- Shahzad, F., Iqbal, Z. y Gulzar, M. (2013). Impact of organizational culture on employee job performance: an empirical study of software houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*. 5 (2), 56-64.
- Shao, Z., Feng, Y. y Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and enterprise resource planning system success: an empirical study in China. *Computers in Human Behavior*. 28, 2400-2413.
- SIEM (2013). Sistema de Información Empresarial Mexicano. Recuperado de <http://www.siem.gob.mx/siem/>.
- Sinclair, A. (1998). *Doing leadership differently: Gender, power, and sexuality in a Changing Business Culture*. Victoria, Australia. Ed. Melbourne University Press.
- Spanos, Y. y Lioukas, S. (2001). An examination into the casual logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*. 22 (10), 907-934.

- Spiegel, J. y Maystre, L. (1998). Control de la contaminación ambiental. *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo2/55.pdf>.
- Stodgill, M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*. 25:1, 35-71
- Tharp, B. (2009). Defining “Culture” and “Organizational Culture”: From Anthropology to the Office. *Haworth: White papers*.
- Toca C. y Carrillo J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Ciencias Sociales y Humanas*. 9 (17), 117-136
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*. 11,1-9.
- Tutorial (2002). “Tutorial para la asignatura psicología del trabajo”. En *Universidad Nacional Autónoma de México*. Recuperado de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/4/psico_trabajo.pdf
- Uddin, M., Luva, R. y Hossain, S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: a case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*. 8 (2), 63-77.
- Vallenilla, F. (2006). Cultura organizacional y posmodernidad. Una aproximación al caso Venezuela. *Revista NEGOTIUM*. (3), 16-39.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. (Tesis inédita, Universidad de Chile) Recuperado de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

- Wagner, M. y Schaltegger, A. (2004). The Effect of Corporate Environmental Strategy Choice and Environmental Performance on Competitiveness and Economic Performance: An Empirical Study of EU Manufacturing. *European Management Journal*. 22 (5), 557-572.
- Wang, G. (2012). A study of how the organizational culture of international tourist hotels affects organizational performance: using intellectual capital as the mediating variable. *The journal of global Business Management*. 8 (1), 189-201.
- Wiberg, M. y Sundström, A. (2009). A comparison of two approaches to correction of restriction of range in correlation analysis. *A peer-reviewed electronic journal*. 14 (5),1-9.
- Yamakawa, P. y Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. Red de revistas científicas de américa latina, el Caribe, España y Portugal. *Universidad y empresa*. 21, 93-115.
- Yildirim, N. y Birinci, S. (2013). Impacts of organizational culture an leadership on business performance: a case study on acquisitions. *Procedia social and Behavioral Science*. 75, 71-82.
- Zahari, I. y Shurbagi, A. (2012). The effect of organizational culture and the relationship between transformational leadership and job satisfaction in petroleum sector of Libya. *International Business Research*. 5 (9), 89-97.
- Zehir, C., Ertosun, Ö., Zehir, S., y Müceldili, B. (2011). The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: multi-national companies in Istanbul. *Procedia social and Behavioral Science*. 24, 1460-1474.