

Artículo de Investigación

Liderazgo y Competencias organizacionales: Una perspectiva en el marco de Valores Competitivos

Leadership and organizational competencies: A perspective within the Competitive Values Framework

Eymy Sauñe Villalobos¹: Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.

eymy.saune@epn.edu.ec

Valentina Ramos: Escuela Politécnica Nacional, Universidad de las Américas, Ecuador.

valentina.ramos@epn.edu.ec

Fecha de Recepción: 11-04-2024

Fecha de Aceptación: 05-07-2024

Fecha de Publicación: 05-07-2024

Cómo citar el artículo

Sauñe Villalobos, E. y Ramos, V. (2024). Liderazgo y Competencias organizacionales: Una perspectiva en el marco de Valores Competitivos [Leadership and organizational competencies: A perspective within the Competitive Values Framework]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 01-21. <http://doi.org/10.31637/epsir-2024-294>

Resumen:

Introducción: En el entorno empresarial actual, la velocidad para comprender la propia cultura, el compromiso de los líderes y las competencias que deben ser desarrolladas, son consideradas una ventaja competitiva y son aspectos clave del éxito empresarial.

Metodología: La investigación fue de tipo cuantitativa a partir de la aplicación de un instrumento que mide los estilos de liderazgo y competencias predominantes, a 441 líderes de una organización financiera privada de gran tamaño en Quito, Ecuador. **Resultados:** Los estilos de liderazgo obtuvieron correlaciones superiores al 60% con sus competencias asociadas. Además, para los cuatro tipos de cultura, los dos estilos de liderazgo asociados tienen correlaciones estadísticamente significativas y positivas. **Discusión:** Las competencias asociadas a cada cultura según el modelo, no son exclusivas de los estilos de liderazgo de su propia cultura y por lo tanto la eficacia del liderazgo no se basa en que los líderes utilicen un enfoque de gestión basado en un número limitado de competencias, sino en su combinación

¹ Autor Correspondiente: Eymy Sauñe Villalobos. Escuela Politécnica Nacional (Ecuador).

sofisticada e innovadora. **Conclusiones:** Para maximizar la efectividad del liderazgo, es crucial alinear las competencias y los estilos de liderazgo con el tipo de cultura organizacional predominante o de aquella que se desee promover.

Palabras clave: Estilos de liderazgo; Competencias de liderazgo; Cultura organizacional; Modelo; Cameron y Quinn; Marco de valores competitivos; Organización del sector financiero; Ecuador.

Summary:

Introduction: In today's business environment, the speed to understand one's own culture, the commitment of leaders and the competencies to be developed, are considered a competitive advantage and are key aspects of business success. **Methodology:** The research was quantitative based on the application of an instrument that measures leadership styles and predominant competencies to 441 leaders of a large private financial organization in Quito, Ecuador. **Results:** Leadership styles obtained correlations higher than 60% with their associated competencies. In addition, for the four types of culture, the two associated leadership styles have statistically significant and positive correlations. **Discussion:** The competencies associated with each culture according to the model are not exclusive to the leadership styles of their own culture and therefore leadership effectiveness is not based on leaders using a management approach based on a limited number of competencies, but on their sophisticated and innovative combination. **Conclusions:** To maximize leadership effectiveness, it is crucial to align competencies and leadership styles with the type of prevailing organizational culture or that which one wishes to promote.

Keywords: Leadership styles; Leadership competencies; Organizational culture; Model; Cameron and Quinn; Competitive Values Framework; Financial sector organization; Ecuador.

1. Introducción

La organización es un sistema administrativo que tiene el propósito de cumplir metas y objetivos y está conformada por un sin número de miembros que realizan actividades de forma coordinada, consciente y colaborativa entre sí (Schein, 1992). Según Dessler (2009), la cultura organizacional influye en la diferenciación de dichas organizaciones a través del valor de sus bienes, servicios y promueve comportamientos que conducen a la excelencia operativa, adaptabilidad y productividad. En el entorno empresarial actual, la capacidad de respuesta y la velocidad para comprender la propia cultura son consideradas una ventaja competitiva (Davis, 2015; Kouzes y Posner, 2002), por lo que las empresas que cuentan con una cultura organizacional sólida son capaces de exteriorizar éxitos sustentados en su identidad; gozan de reputación y se percibe un arraigo de los valores corporativos, logrando la permanencia de empleados comprometidos, eficientes y motivados a través del trabajo en equipo como estrategia para alcanzar metas comunes (Mena, 2019). Entre los modelos más utilizados para estudiar la cultura organizacional, se encuentra el Modelo de Valores Competitivos de Cameron y Quinn (2006); que permite la clasificación de la cultura de una organización de acuerdo con la proyección y características de las organizaciones. La estructura de este modelo ha demostrado que puede adaptarse al estudio de diversas realidades organizativas y en diferentes contextos (Berrio, 2003; Bruzzone, 2016; Cajas, 2018; Castro y Ochoa, 2019; Erhardt, 2018; Jiménez *et al.*, 2017; Ojeda *et al.*, 2016; Salazar, 2008; Villamarín *et al.*, 2019; Villarreal *et al.*, 2012).

1.1. La cultura organizacional en el Modelo de Valores Competitivos

El Modelo de Valores Competitivos o *Competing Values Framework* de Cameron y Quinn ha sido creado para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores, suposiciones y la manera como procesan la información (Cameron y Quinn, 2006). El modelo considera dos dimensiones: el grado de flexibilidad de los comportamientos de la organización y la orientación de la misma, ya sea hacia sus colaboradores o hacia sus *stakeholders* externos (Cameron y Quinn, 2006). De igual manera, integra perspectivas que describen la evolución de cuatro modelos de gestión, obteniéndose así cuatro tipos de cultura organizacional: clan, jerárquica, de mercado y adhocrática; las cuales se asocian a determinadas acciones imperativas respectivamente: colaborar, controlar, competir y crear (Quinn *et al.*, 2015). Según el modelo, una organización puede tener un poco de los cuatro tipos de cultura, pero uno siempre prevalece frente al resto (Garzas, 2019).

1.2 Liderazgo en el marco de valores competitivos

Para el desarrollo de la cultura se ha evidenciado la importancia del líder y cómo los estilos de liderazgo influyen en el ambiente de trabajo y garantizan la ejecución efectiva de tareas, además de guiar la adaptación y el crecimiento de la organización (Quinn *et al.*, 2015). Por lo que, la cultura organizacional es esencial para comprender el liderazgo, porque puede influir en las condiciones organizacionales que lo fomentan, restringen y determinan (Contreras, 2011) y porque influye en el desarrollo, bienestar percibido y la calidad de vida de los trabajadores (Shain y Kramer, 2004). El modelo que relaciona los estilos de liderazgo para el desarrollo de la cultura organizacional de acuerdo con el Modelo de Valores Competitivos se denomina Liderazgo en el marco de valores competitivos, que trata sobre cómo desarrollar las competencias de un líder eficaz (Quinn *et al.*, 2015) entrelazando dichas competencias a estilos de liderazgo específicos asociados a un tipo de cultura específica. El enfoque de este modelo se basa en la idea de que, para ser efectivos, los líderes deben navegar en un mundo lleno de paradojas (Quinn *et al.*, 2015; Smith y Lewis, 2011). La efectividad de un líder de primer nivel puede ser determinada por su capacidad de exhibir conductas contrarias u opuestas: enfocarse en el futuro al mismo tiempo que prestan atención al presente; satisfacer las necesidades de sus empleados mientras presionan a esos mismos empleados a hacer más con menos para satisfacer a los clientes cada vez más exigentes, cada vez más rápido; alentando la innovación, mientras aseguran la estabilidad de la organización (Belasen y Frank, 2008; Lavine, 2014; Quinn *et al.*, 2015). Para que los líderes globales tengan la capacidad de generar un desempeño corporativo superior se requerirá que equilibren rentabilidad y productividad, continuidad y eficiencia, compromiso y moral, y adaptabilidad e innovación (Petrick *et al.*, 1999). Por tanto, la eficacia del liderazgo no se logra simplemente intentando acercarse a ambos lados de una fuerza opuesta con la misma habilidad. Más bien, el éxito en el liderazgo parece evidenciarse mejor mediante un movimiento proactivo entre las dos dimensiones del modelo (interna/externa y control/flexibilidad) (Belasen y Frank, 2008; Denison *et al.*, 1995; Quinn, 1988) y satisfaciendo demandas de grupos diversos (Borjas de Xena, 2010). De este modo, el modelo proporciona una plataforma para compartir ideas a líderes en diferentes fases de desarrollo, de diferentes generaciones y en diferentes niveles organizacionales (Lindquist y Marcy, 2016). A través del modelo se proponen ocho estilos de liderazgo, incluyendo facilitador, mentor, innovador, bróker, productor, director, coordinador y monitor (Cameron *et al.*, 2014; Quinn *et al.*, 2015; Martell *et al.*, 2013). Los líderes eficaces son percibidos por otros como aquellos que desempeñan con mayor frecuencia los ocho estilos de liderazgo (Belasen y Frank, 2008). Con todo lo expuesto, se

puede decir que, el modelo de liderazgo en el marco de valores competitivos aporta una descripción concreta del comportamiento y las habilidades que una persona podría desarrollar para mejorar sus habilidades de liderazgo (Lavine, 2014).

1.3 Competencias del líder en el marco de valores competitivos

Cada estilo de liderazgo propuesta en el modelo se caracteriza por competencias que fomentan el cambio, promueven la adaptabilidad, crean estabilidad, fortalecen el compromiso y la cohesión y principalmente producen resultados organizacionales positivos (Quinn *et al.*, 2015). Con base en la naturaleza compleja y dinámica del mundo organizacional, se puede afirmar que, si no existe compromiso de los líderes (García y Dolan, 1997; Díez, 2002), y al mismo tiempo se desconocen las competencias que deben ser desarrolladas (Angulo-Herrera *et al.*, 2017) para promover exitosamente cualquier proceso o cambio al interior de la organización (Díez, 2002), la realidad de la gestión organizacional en el día a día se vuelve más compleja de sobrellevar (Lavine, 2014). Pettigrew (1979) sugiere que, ya que los líderes son los creadores de la cultura, el cambio cultural debe ir acompañado por un cambio en el liderazgo, desarrollando una nueva serie de valores (Ouchi, 1981), a través de la creación de nuevos símbolos, cambiando sus actividades, estilos interpersonales de tratar a los demás y reforzando nuevas conductas (Peters, 1978). Es decir, las nuevas competencias deben ser desarrolladas intencionalmente a través de estrategias y ejercicios de aprendizaje donde la orientación debe ser aprender haciendo (Quinn *et al.*, 2015).

Frente a las paradojas omnipresentes en las organizaciones, si se conoce exactamente qué competencias deben ser mejoradas, aprendidas y desarrolladas para promover ciertos estilos de liderazgo, las organizaciones tendrán la capacidad de responder oportunamente sus demandas tanto en el interior como en el exterior a través de sus líderes competentes (Quinn *et al.*, 2015). Cameron y Quinn (2006), Petrick y Quinn (2001) y Denison *et al.* (1995) reportan que los líderes más efectivos han desarrollado competencias y capacidades que les permiten tener éxito en cada cuadrante del modelo. Según Quinn *et al.* (2015) los líderes no son simplemente expertos técnicamente en utilizar diferentes competencias en diferentes momentos. Más bien, ven el mundo de manera diferente, piensan en posibles cursos de acción de maneras más sofisticadas y luego integran y combinan competencias aparentemente en competencia de maneras innovadoras para satisfacer las necesidades de cada situación en cuestión.

1.4 Relación entre estilos de liderazgo y competencias del líder

De acuerdo al modelo, existen cuatro tipos de culturas de las cuáles derivan cuatro acciones imperativas, ocho estilos de liderazgo y veinte competencias asociadas. Visto a detalle, en cada cultura organizacional predominante se define un ideal de liderazgo específico. Según Parreira *et al.* (2011) en la cultura tipo clan, el líder es un facilitador y mentor que se enfoca en el consenso, la participación y el cuidado de las necesidades individuales. En la cultura jerárquica, el líder es un monitor y coordinador experto que se basa en el control de la información y la estabilidad. En la cultura de mercado, el líder es un productor y director enfocado en metas, competitividad y eficiencia. Y, en la cultura adhocrática, el líder es un innovador y bróker que busca la innovación y la adaptación, con énfasis en la dirección estratégica y la mejora continua. Cada estilo de liderazgo se adapta a las necesidades y valores de su cultura correspondiente (Ojeda *et al.*, 2016; Quinn *et al.*, 2015). El análisis de la relación entre competencias y estilos de liderazgo requiere la consideración de dos conceptos clave: el pensamiento sistémico y el pensamiento paradójico. En un entorno empresarial dinámico, los líderes deben comprender las estructuras subyacentes, las

interrelaciones y el impacto a largo plazo, lo que se basa en el pensamiento sistémico. El pensamiento paradójico implica reconocer que dos condiciones aparentemente opuestas pueden ser simultáneamente ciertas. Además, el entorno laboral de una organización influye significativamente en el aprendizaje de las competencias, por lo que una cultura orientada al control puede dificultar la promoción de la innovación por parte de los líderes (Quinn *et al.*, 2015). Es claro que un líder tiene la capacidad de influir directamente sobre el personal que tiene a su cargo, usando cualquier estilo de liderazgo y teniendo en cuenta las necesidades de la organización (Ortiz, 2019). Pero son las competencias específicas las que influyen en el liderazgo, el cual influye en el tipo de cultura presente en una organización. Por esta razón los autores establecieron la importancia del aprendizaje de habilidades y competencias en los líderes de hoy a lo largo de varios años de investigación y experimentación educativa a través de un modelo de aprendizaje de competencias validado (Quinn *et al.*, 2015).

En este sentido, el objetivo de la presente investigación es determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las competencias asociadas según el modelo de liderazgo en el marco de valores competitivos.

2. Metodología

La investigación desarrollada fue de tipo cuantitativa a partir de la aplicación de herramientas a una organización del sector financiero de gran tamaño con sede en Quito, Ecuador. El tipo de estudio fue transversal, descriptivo y correlacional.

2.1 Participantes

El estudio se realizó en 441 líderes. La muestra fue representativa con un 95% de confianza y un error del 2.71%. En la Tabla 1 se observa la distribución de la muestra para este estudio en relación al género, nivel y región.

Tabla 1.

Distribución de la muestra en relación al género, nivel y región

Género	Cantidad	%
Femenino	282	64%
Masculino	159	36%
Total	441	100%
Nivel	Cantidad	%
Operativo	59	13%
Táctico	320	73%
Estratégico	62	14%
Total	441	100%
Región	Cantidad	%
Costa	132	30%
Sierra	309	70%
Total	441	100%

Fuente: Elaboración propia (2024).

De los 441 encuestados, 282 pertenecen al género femenino, un 64% del total de la población y 159 pertenecen al género masculino, un 36% del total de la población. Asimismo, 59 líderes pertenecen al nivel Operativo, un 13% del total, 320 pertenecen al

nivel táctico, un 73% del total de la población y 62 líderes pertenecen al nivel estratégico, que corresponde al 14% de la población. Por último, 132 líderes pertenecen a la región Costa, un 30% del total de la población y 309 pertenecen a la región Sierra, un 70% de la totalidad de la población. Es importante destacar que el criterio de liderazgo que se siguió para elegir a los 441 participantes del estudio hace referencia al liderazgo del tipo formal dado por la definición utilizada en la propia organización, lo que recoge responsabilidades y funciones de acuerdo con el descriptivo del puesto.

2.2 Materiales

Para este estudio, se utilizó el cuestionario para evaluar estilos de liderazgo de Quinn (1988), validado en la investigación de Parreira *et al.* (2006). Este cuestionario permite la identificación de estilos de liderazgo predominantes de acuerdo con el Modelo de Valores Competitivos. Asimismo se aplicó el cuestionario de competencias (Quinn *et al.*, 2015). Esta herramienta permite identificar 5 grupos de competencias asociadas a una cultura predominante relacionada con el modelo de liderazgo en el marco de valores competitivos. Para medir el estilo de liderazgo se utilizó una escala Likert del 1 al 5, donde 1 = Desacuerdo total; 2 = Poco desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4 = Concuero parcialmente y 5 = Concuero totalmente. Y para medir las competencias se utilizó una escala Likert del 1 al 7, donde 1= Nunca lo hace/No lo he visto; 2 = Pocas veces lo hace; 3 = Ocasionalmente lo hace; 4 = Lo hace; 5 = Frecuentemente lo hace; 6 = Muy frecuentemente lo hace y 7 = Siempre lo hace.

2.3 Procedimiento

El inventario compuesto por los dos cuestionarios se distribuyó en la organización a partir de Limesurvey (2021), atada a una URL institucional con el fin de procurar el anonimato de la información y garantizar los procedimientos de seguridad necesarios. Limesurvey permite generar una serie de Tokens de seguridad que se enviaban a cada correo electrónico de los colaboradores de la organización, por tanto, la aceptación de participación del estudio estaba dada por la apertura del link y llenado de la encuesta. La evaluación de la presencia de competencias y de estilos de liderazgo se realizó siguiendo un procedimiento de 360 grados, donde los subordinados, pares y jefes evaluaron al líder, incluyendo una autoevaluación (Ward, 2004).

2.4 Análisis de datos

El análisis de los datos fue realizado a través de la Estadística Descriptiva e Inferencial. Se hicieron cálculos de correlaciones y regresiones para verificar la existencia de un impacto de las competencias de los líderes en la formación de su estilo de liderazgo. Para la realización de los cálculos se utilizó el SPSS en su versión 26.

3. Resultados

La Tabla 2 refleja el comportamiento de cada uno de los elementos identificados de acuerdo con las evaluaciones realizadas a los líderes de la organización.

Tabla 2.

Comportamiento de las competencias asociadas a estilos de liderazgo de acuerdo con el tipo de cultura, de acuerdo con el Modelo de Valores Competitivos.

Cultura	Estilo de liderazgo	Favorabilidad	Competencias	Favorabilidad
Clan	Facilitador	87%	1. Comprender a otros y a uno mismo	80%
			2. Comunicar de manera honesta y efectiva	80%
	Mentor	90%	3. Hacer mentorías y contribuir al desarrollo de otros	78%
			4. Gestionar grupos y liderar equipos	82%
Adhocrática	Innovador	86%	5. Gestionar conflictos de manera constructiva	78%
			1. Utilizar el poder de manera ética y efectiva	77%
			2. Ser el portavoz de nuevas ideas	77%
	Bróker	85%	3. Incentivar y promover la innovación	78%
			4. Negociar acuerdos y compromisos	81%
Mercado	Productor	93%	5. Implementar y mantener el cambio organizacional	79%
			1. Desarrollar y comunicar la visión de la organización	81%
			2. Establecer objetivos y acciones	80%
	Director	91%	3. Motivar a otros y a sí mismo	82%
			4. Diseñar y organizar procesos	81%
Jerárquica	Coordinador	91%	5. Gestionar la ejecución y logro de resultados	83%
			1. Organizar las formas de comunicación	82%
			2. Gestionar las funciones en los puestos de trabajo	82%
	Monitor	88%	3. Planificar y coordinar proyectos	81%
			4. Medir y monitorear los procesos de calidad y desempeño	83%
			5. Incentivar el cumplimiento de objetivos	84%

Nota: para la normalización de los resultados se utilizó el criterio de favorabilidad de las respuestas.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Los principales resultados del estudio muestran la frecuencia de los tipos de competencias y estilos de liderazgo para cada tipo de cultura, así como su relación. Estos resultados se encuentran distribuidos según el tipo de cultura de acuerdo con el Modelo de Valores Competitivos. Considerando la relación entre los estilos de liderazgo y los comportamientos identificados, existe la expectativa de que aquellas competencias vinculadas a un tipo de cultura tengan correlaciones altas con los estilos de liderazgo de la misma cultura. Los cálculos realizados mostraron que todas las competencias tuvieron correlaciones estadísticamente significativas con todos los estilos de liderazgo.

En la Tabla 3 se muestran los valores de correlación entre las competencias y estilos de liderazgo de una misma cultura organizacional, de acuerdo con el modelo teórico.

Tabla 3.

Correlaciones entre competencias y estilos de liderazgo de acuerdo con los tipos de cultura del Modelo de Valores Competitivos

Tipo de cultura	Competencias	Estilos de liderazgo	
		Facilitador	Mentor
Clan	1. Comprender a otros y a uno mismo	,777**	,785**
	2. Comunicar de manera honesta y efectiva	,754**	,649**
	3. Hacer mentorías y contribuir al desarrollo de otros	,774**	,648**
	4. Gestionar grupos y liderar equipos	,825**	,690**
	5. Gestionar conflictos de manera constructiva	,725**	,606**
Jerarquizada		Coordinador	Monitor
	1. Organizar las formas de comunicación	,685**	,682**
	2. Gestionar las funciones en los puestos de trabajo	,644**	,661**
	3. Planificar y coordinar proyectos	,713**	,738**
	4. Medir y monitorear los procesos de calidad y desempeño	,703**	,702**
	5. Incentivar el cumplimiento de objetivos	,738**	,722**
Mercado		Productor	Director
	1. Desarrollar y comunicar la visión de la organización	,695**	,696**
	2. Establecer objetivos y acciones	,689**	,703**
	3. Motivar a otros y a sí mismo	,726**	,723**
	4. Diseñar y organizar procesos	,682**	,692**
	5. Gestionar la ejecución y logro de resultados	,713**	,719**
Adhocrática		Innovador	Bróker
	1. Utilizar el poder de manera ética y efectiva	,669**	,664**
	2. Ser el portavoz de nuevas ideas	,762**	,688**
	3. Incentivar y promover la innovación	,807**	,677**
	4. Negociar acuerdos y compromisos	,722**	,638**
	5. Implementar y mantener el cambio organizacional	,743**	,652**

** $p < .01$

Fuente: Elaboración propia (2024).

Se puede observar que, para los cuatro tipos de cultura, los dos estilos de liderazgo tienen correlaciones estadísticamente significativas y positivas con las competencias asociadas, por lo que la relación entre las variables es directamente proporcional.

Con relación a la medición de impacto de las competencias en los estilos de liderazgo, se pudo determinar que no todas las competencias de un mismo estilo asociado a un tipo de cultura tuvieron regresiones estadísticamente significativas.

La Tabla 4 muestra el impacto de las competencias sobre los estilos para el tipo de cultura Clan.

Tabla 4.

Impacto de las competencias sobre los estilos de liderazgo de acuerdo con la Cultura Clan del Modelo de Valores Competitivos

Tipo de cultura	Competencias	Estilos de liderazgo			
		Facilitador		Mentor	
		Coefficientes estandarizados	Sig.	Coefficientes estandarizados	Sig.
		Beta		Beta	
Clan	1. Comprender a otros y a uno mismo	0,133	0,000	0,853	0,000
	2. Comunicar de manera honesta y efectiva	0,071	0,067	0,149	0,000
	3. Hacer mentorías y contribuir al desarrollo de otros	0,100	0,001	-0,031	0,349
	4. Gestionar grupos y liderar equipos	0,575	0,000	0,310	0,000
	5. Gestionar conflictos de manera constructiva	-0,038	0,243	-0,068	0,051

Fuente: Elaboración propia (2024).

En la Tabla 4 se evidencia que hubo comportamientos que sirvieron como predictores de más de un tipo de estilos de liderazgo, como el caso de *Comprender a otros y uno mismo* y *Gestionar grupos y liderar equipos*. Por su parte, *Hacer mentorías y contribuir al desarrollo de otros* se verificó que es exclusivo del estilo Facilitador para este tipo de cultura y *Comunicar de manera honesta y efectiva* sólo tuvo un impacto estadísticamente significativo para el estilo mentor. Asimismo, *Gestionar conflictos de manera constructiva* no tuvo impacto estadísticamente significativo para ninguno de los estilos de la Cultura Clan.

Adicionalmente estas competencias tuvieron un impacto estadísticamente significativo en otros estilos de liderazgo correspondientes a otros tipos de cultura. Los resultados se muestran a continuación, en la Tabla 5.

Tabla 5.

Impacto de Competencias asociadas a la Cultura Clan en Estilos de liderazgo que no están asociados a la Cultura Clan

Competencias de la Cultura Clan	Estilos de Liderazgo					
	Cultura Adhocrática		Cultura Mercado		Cultura Jerarquizada	
	Innovador	Bróker	Productor	Director	Coordinador	Monitor
1. Comprender a otros y a uno mismo	-0,076	-0,270				-0,176
2. Comunicar de manera honesta y efectiva			-0,091			
3. Hacer mentorías y contribuir al desarrollo de otros		-0,145	-0,119			-0,086
4. Gestionar grupos y liderar equipos	0,174		0,214	0,241	0,133	0,120
5. Gestionar conflictos de manera constructiva	-0,152	-0,195	-0,151	-0,108		-0,138

Nota: Sólo se muestran los valores de regresión que tienen valores de $p < 0,05$

Fuente: Elaboración propia (2024).

De acuerdo con la Tabla 5, la competencia asociada a *Gestionar grupos y liderar equipos*, apunta a varios estilos de liderazgo. El resto de los valores demuestran que las competencias de la cultura Clan no son exclusivas de los estilos de liderazgo de la cultura Clan, si bien es cierto que los valores mostrados son negativos, esto indica que la competencia es inversamente proporcional a los estilos, es decir, mientras más aparecen estas competencias como parte del comportamiento del líder, menos presencia existe del estilo de liderazgo mostrado.

La Tabla 6 muestra el impacto de las competencias sobre los estilos para el tipo de cultura Adhocrática.

Tabla 6.

Impacto de las competencias sobre los estilos de liderazgo de acuerdo con la Cultura Adhocrática del Modelo de Valores Competitivos

Tipo de cultura	Competencias	Estilos de liderazgo			
		Innovador		Bróker	
		Coeficientes estandarizados	Sig.	Coeficientes estandarizados	Sig.
		Beta		Beta	
Adhocrática	1. Utilizar el poder de manera ética y efectiva	-0,110	0,000	0,303	0,000
	2. Ser el portavoz de nuevas ideas	0,185	0,000	0,245	0,000
	3. Incentivar y promover la innovación	0,476	0,000	0,375	0,000
	4. Negociar acuerdos y compromisos	-0,005	0,883	0,101	0,006

5. Implementar y mantener el cambio organizacional	0,149	0,000	-0,046	0,348
--	-------	-------	--------	-------

Fuente: Elaboración propia (2024).

En la Tabla 6 se evidencia que hubo comportamientos que sirvieron como predictores de más de un tipo de estilos de liderazgo, como el caso de *Ser el portavoz de nuevas ideas e Incentivar y promover la innovación*. Por su parte, *Utilizar el poder de manera ética y efectiva y Negociar acuerdos y compromisos* se verificó que es exclusivo del estilo Bróker para este tipo de cultura e *Implementar y mantener el cambio organizacional* sólo tuvo un impacto estadísticamente significativo para el estilo innovador.

Adicionalmente estas competencias tuvieron un impacto estadísticamente significativo en otros estilos de liderazgo correspondientes a otros tipos de cultura. Los resultados se muestran a continuación, en la Tabla 7.

Tabla 7.

Impacto de Competencias asociadas a la Cultura Adhocrática en Estilos de liderazgo que no están asociados a la Cultura Adhocrática

Competencias de la Cultura Adhocrática	Estilos de Liderazgo					
	Cultura Clan		Cultura Mercado		Cultura Jerarquizada	
	Facilitador	Mentor	Productor	Director	Coordinador	Monitor
1. Utilizar el poder de manera ética y efectiva	-0,106	-0,099	-0,129	-0,133	-0,174	
2. Ser el portavoz de nuevas ideas		-0,083	-0,092	-0,095	-0,088	0,153
3. Incentivar y promover la innovación	0,259		0,088			
4. Negociar acuerdos y compromisos		0,124				
5. Implementar y mantener el cambio organizacional	0,127					

Nota: Sólo se muestran los valores de regresión que tienen valores de $p < 0,05$

Fuente: Elaboración propia (2024).

De acuerdo con la Tabla 7, las competencias asociadas a *Ser el portavoz de nuevas ideas, Incentivar y promover la innovación, Negociar acuerdos y compromisos e Implementar y mantener el cambio organizacional* apunta a varios estilos de liderazgo diferentes a los de la Cultura Adhocrática. En general, se muestra que las competencias no son exclusivas de los estilos de liderazgo de la cultura Adhocrática, pero que debido a que la mayoría de los valores mostrados son negativos, la mayoría de competencias asociadas a esta cultura muestran un comportamiento inversamente proporcional a los otros tipos de cultura, mientras más aparecen estas competencias como parte del comportamiento del líder, menos presencia existe del estilo de liderazgo mostrado.

La Tabla 8 muestra el impacto de las competencias sobre los estilos para el tipo de cultura Mercado.

Tabla 8.

Impacto de las competencias sobre los estilos de liderazgo de acuerdo con la Cultura Mercado del Modelo de Valores Competitivos

Tipo de cultura	Competencias	Estilos de liderazgo			
		Productor		Director	
		Coeficientes estandarizados	Sig.	Coeficientes estandarizados	Sig.
		Beta		Beta	
Mercado	1. Desarrollar y comunicar la visión de la organización	0,133	0,001	0,100	0,011
	2. Establecer objetivos y acciones	-0,047	0,336	0,013	0,790
	3. Motivar a otros y a sí mismo	0,262	0,000	0,075	0,089
	4. Diseñar y organizar procesos	-0,064	0,198	-0,105	0,033
	5. Gestionar la ejecución y logro de resultados	0,102	0,015	0,060	0,145

Fuente: Elaboración propia (2024).

En la Tabla 8 se evidencia que hubo competencias que sirvieron como predictores de más de un tipo de estilos de liderazgo, como el caso de *Desarrollar y comunicar la visión de la organización* y *Gestionar la ejecución y logro de resultados*, mientras que *Motivar a otros y a sí mismo* es exclusiva del estilo Productor para este tipo de cultura. Asimismo, *Establecer objetivos y acciones*, *Diseñar y organizar procesos* no tuvieron impacto estadísticamente significativo para ninguno de los estilos de la Cultura Mercado.

Adicionalmente estas competencias tuvieron un impacto estadísticamente significativo en otros estilos de liderazgo correspondientes a otros tipos de cultura. Los resultados se muestran a continuación, en la Tabla 9.

Tabla 9.

Impacto de Competencias asociadas a la Cultura Mercado en Estilos de liderazgo que no están asociados a la Cultura Mercado

Competencias de la Cultura Mercado	Estilos de Liderazgo					
	Cultura Clan		Cultura Adhocrática		Cultura Jerarquizada	
	Facilitador	Mentor	Innovador	Bróker	Coordinador	Monitor
1. Desarrollar y comunicar la visión de la organización						0,234
2. Establecer objetivos y acciones	-0,200	-0,223	-0,194		-0,170	
3. Motivar a otros y a sí mismo	0,086	0,150	0,136		0,205	-0,102
4. Diseñar y organizar procesos	-0,151	-0,116				0,129
5. Gestionar la ejecución y logro de					0,241	

resultados

Nota: Sólo se muestran los valores de regresión que tienen valores de $p < 0,05$

Fuente: Elaboración propia (2024).

De acuerdo con la Tabla 9, la competencia asociada a *Motivar a otros y a sí mismo*, apunta a varios estilos de liderazgo, mientras que *Desarrollar y comunicar la visión de la organización*, *Diseñar y organizar procesos* y *Gestionar la ejecución y logro de resultados* apuntan a los estilos de la Cultura Jerarquizada. En general, los valores demuestran que las competencias de la cultura Mercado no son exclusivas de los estilos de liderazgo de la cultura Mercado, el resto de valores negativos indican que la competencia es inversamente proporcional a los estilos, es decir, mientras más aparecen estas competencias como parte del comportamiento del líder, menos presencia existe del estilo de liderazgo mostrado.

La Tabla 10 muestra el impacto de las competencias sobre los estilos para el tipo de cultura Jerarquizada.

Tabla 10.

Impacto de las competencias sobre los estilos de liderazgo de acuerdo con la Cultura Jerarquizada del Modelo de Valores Competitivos

Tipo de cultura	Competencias	Estilos de liderazgo			
		Coordinador		Monitor	
		Coefficientes estandarizados Beta	Sig.	Coefficientes estandarizados Beta	Sig.
Jerarquizada	1. Organizar las formas de comunicación	0,121	0,003	0,098	0,017
	2. Gestionar las funciones en los puestos de trabajo	-0,022	0,499	-0,033	0,330
	3. Planificar y coordinar proyectos	0,277	0,000	0,376	0,000
	4. Medir y monitorear los procesos de calidad y desempeño	-0,058	0,184	0,010	0,820
	5. Incentivar el cumplimiento de objetivos	0,289	0,000	0,234	0,000

Fuente: Elaboración propia (2024).

En la Tabla 10 se evidencia que hubo comportamientos que sirvieron como predictores de más de un tipo de estilos de liderazgo, como el caso de *Organizar las formas de comunicación*, *Planificar y coordinar proyectos* e *Incentivar el cumplimiento de objetivos*. Asimismo, *Gestionar las funciones en los puestos de trabajo* y *Medir y monitorear los procesos de calidad y desempeño* no tuvieron impacto estadísticamente significativo para ninguno de los estilos de la Cultura Jerarquizada.

Adicionalmente estas competencias tuvieron un impacto estadísticamente significativo en otros estilos de liderazgo correspondientes a otros tipos de cultura. Los resultados se muestran a continuación, en la Tabla 11.

Tabla 11.

Impacto de Competencias asociadas a la Cultura Jerarquizada en Estilos de liderazgo que no están asociados a la Cultura Jerarquizada

Competencias de la Cultura Jerarquizada	Estilos de Liderazgo					
	Cultura Clan		Cultura Adhocrática		Cultura Mercado	
	Facilitador	Mentor	Innovador	Bróker	Productor	Director
1. Organizar las formas de comunicación					0,151	0,125
2. Gestionar las funciones en los puestos de trabajo			-0,058			
3. Planificar y coordinar proyectos			0,182	0,095	0,232	0,206
4. Medir y monitorear los procesos de calidad y desempeño	-0,082	-0,119	-0,097			
5. Incentivar el cumplimiento de objetivos					0,164	0,352

Nota: Sólo se muestran los valores de regresión que tienen valores de $p < 0,05$

Fuente: Elaboración propia (2024).

De acuerdo con la Tabla 11, la competencia asociada a *Planificar y coordinar proyectos*, apunta a varios estilos de liderazgo. Las competencias asociadas a *Organizar las formas de comunicación e Incentivar el cumplimiento de objetivos*, apuntan a los estilos de liderazgo de la Cultura Mercado. El resto de los valores negativos indican que las competencias son inversamente proporcionales a los estilos, es decir, mientras más aparecen estas competencias como parte del comportamiento del líder, menos presencia existe del estilo de liderazgo mostrado.

4. Discusión

Esta investigación generó insumos para comprender la relación entre estilos de liderazgo y sus competencias asociadas en una organización adscrita al sector financiero, en el contexto ecuatoriano, en la cual se evidenció que los estilos de liderazgo obtuvieron correlaciones superiores al 60% con sus competencias asociadas. Los cálculos realizados mostraron que, para los cuatro tipos de cultura, ambos estilos de liderazgo tienen correlaciones estadísticamente significativas y positivas, por lo que la relación entre las variables es directamente proporcional. Al mismo tiempo, si comparamos cada cultura, se observa que existe un estilo predominante que se desarrollará más si se implementan las competencias asociadas. Para la cultura Clan, el estilo que más se desarrollará es el estilo Facilitador, porque es el que tiene las correlaciones más fuertes. Para la cultura Jerarquizada, será el estilo Monitor. Para la cultura Mercado, será el estilo Director y para la cultura Adhocrática, será el estilo Innovador, por las mismas razones. Se valida la estructura del modelo a través de las competencias utilizadas como variables para medir cada estilo de liderazgo. Pero también se evidencia que, según el contexto empresarial y el tipo de organización, se puede promover más fácilmente un estilo u otro. En este sentido se puede evidenciar que, pese a que esta organización tenga un tipo de cultura específico, los líderes pueden desarrollar

competencias alrededor de los ocho tipos de liderazgo y según el tipo de cultura, lo que confirma los estudios de Belasen y Frank (2008) que mencionan que los líderes eficaces son percibidos por otros como aquellos que desempeñan con mayor frecuencia los ocho estilos de liderazgo. Sin embargo, cuando los líderes enfatizan demasiado un conjunto de valores (o desempeñan ciertos estilos extensamente sin considerar los demás), la organización puede volverse disfuncional y a menudo se conducen al fracaso (Belasen y Frank, 2008; Quinn, 1988).

En la dinámica del liderazgo, la elección del estilo predominante a menudo está influenciada también por los rasgos de personalidad y por el género del líder, por lo que no todos los líderes requieren la misma formación en liderazgo ya que difieren en su estilo de aprendizaje (Belasen y Frank, 2008, 2012). Por lo que debemos preguntarnos si las diferentes experiencias laborales y de capacitación podrían cambiar los tipos de estilos de liderazgo que emplean los líderes, o si las tendencias de la personalidad influyen en los tipos de experiencia que adquieren, influyendo así en los estilos que eligen desempeñar en cada situación.

El análisis de las competencias exclusivas de cada tipo de cultura, evidencia que hubo comportamientos o competencias que sirvieron como predictores de más de un tipo de estilos de liderazgo, pero también se obtuvo que algunas competencias eran exclusivas de un estilo u otro; y en menor proporción también se detectó que ciertas competencias no obtuvieron ningún impacto estadísticamente significativo para ninguno de los estilos exclusivos de cada una de las culturas. Así mismo, estas competencias tuvieron un impacto estadísticamente significativo en otros estilos de liderazgo correspondientes a otros tipos de cultura, es decir, se demostró también que las competencias asociadas a cada cultura según el modelo, no son exclusivas de los estilos de liderazgo de su propia cultura. Los resultados de esta investigación permiten que las organizaciones puedan determinar qué competencias son las que están asociadas al tipo de liderazgo o cultura que se quiere promover al interior de la organización y según los objetivos organizacionales. Además, esto es especialmente significativo cuando las organizaciones requieren llevar a cabo procesos de cambio al interior de la organización. Al respecto, Salazar (2008) menciona que los procesos de transformación ameritan el estudio de la cultura organizacional a través de las prácticas de los actores y la percepción en el grupo gerencial, considerando los elementos presentes de la cultura nacional. En este sentido, se espera que los líderes logren integrar un conjunto diverso de competencias que les permitan operar de manera efectiva en un mundo organizacional en constante cambio, pero también caracterizado por valores opuestos en constante competencia (Belasen y Frank, 2008). Además, convertirse en un líder integral requiere la capacidad de combinar y equilibrar el uso de diferentes competencias de manera adecuada según cada situación (Quinn *et al.*, 2015). Y vimos a través de los resultados que es posible desarrollar competencias no exclusivas del estilo para promover un liderazgo enfocado en las necesidades propias de cada organización.

Al analizar el impacto de las competencias en los estilos de liderazgo específicos de cada cultura, se observa que algunas competencias tienen un efecto significativo en más de un estilo de liderazgo, mientras que otras son exclusivas de un estilo específico. Por ejemplo, en la cultura Clan, las competencias "Comprender a otros y a uno mismo" y "Gestionar grupos y liderar equipos" son predictores significativos para ambos estilos de liderazgo (Facilitador y Mentor). Esto indica que estas competencias son fundamentales para los líderes en la cultura Clan, independientemente del estilo de liderazgo que adopten. Algunas competencias son predictores significativos para más de un estilo de liderazgo dentro de una misma cultura, lo que sugiere la importancia de desarrollar estas competencias de manera integral.

Un hallazgo interesante es que algunas competencias de una cultura específica también tienen un impacto en los estilos de liderazgo de otras culturas. Por ejemplo, las competencias asociadas a la cultura Clan también muestran impactos significativos en los estilos de liderazgo de las culturas Adhocrática, Mercado y Jerarquizada. Esto resalta la importancia de la adaptabilidad y la transferencia de competencias entre diferentes tipos de culturas organizacionales.

Algunas de las limitaciones del estudio se centran en que esta investigación se basa en el Modelo de Valores Competitivos, lo que puede limitar la generalización de los resultados a organizaciones con culturas organizacionales diferentes o modelos teóricos distintos. Aunque se identificó un impacto significativo de las competencias en los estilos de liderazgo, el estudio no abordó cómo estas competencias se desarrollan o adquieren, lo que podría ser crucial para entender la dinámica de liderazgo en diferentes culturas. Finalmente, debido a que la evaluación de las competencias y estilos de liderazgo se basó en las percepciones de los líderes de la organización -lo que podría introducir sesgos o inexactitudes en los resultados- se realizó una evaluación 360 donde las percepciones de los propios líderes fueron contrastadas con la evaluación de pares, subordinados y jefes. De esta manera se abarca tal limitación.

5. Conclusiones

Conocer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y sus competencias, es relevante porque se proporciona una comprensión profunda y holística de lo que se requiere para gestionar eficazmente cualquier tipo de organización. Según la visión práctica del modelo, cada estilo de liderazgo está caracterizado por un conjunto de competencias que promueven un tipo de cultura específico. Competencias gerenciales que fomentan el cambio, que promueven la adaptabilidad, que crean estabilidad, que mantienen la continuidad, que fortalecen el compromiso y la cohesión y principalmente que producen resultados organizacionales positivos (Quinn *et al.*, 2015). Sin embargo, desde un enfoque sistémico, y como hemos analizado en estos resultados la eficacia del liderazgo no se apoya en que los líderes utilicen un enfoque de gestión basado en un número limitado de competencias, sino en su combinación sofisticada e innovadora.

Para maximizar la efectividad del liderazgo, es crucial alinear las competencias y los estilos de liderazgo con el tipo de cultura organizacional predominante en la empresa o de aquella que se desee promover. Este estudio proporciona información valiosa sobre la relación entre estilos de liderazgo y competencias de liderazgo analizando los diferentes tipos de culturas organizacionales que pueden estar presentes en una misma organización. Estos hallazgos pueden ser útiles para las organizaciones en la identificación y desarrollo de líderes efectivos que puedan adaptarse y prosperar en diferentes contextos culturales y escenarios divergentes.

Esta investigación es un primer estudio conocido sobre la relación entre estilos de liderazgo y competencias bajo el Marco de Valores Competitivos a nivel país, por tanto, resulta interesante hacer un estudio similar en otra empresa del sector para obtener conclusiones acerca de las competencias más efectivas a desarrollar en líderes de empresas del sector y así proponer planes de capacitación que promuevan comportamientos que permitan cumplir exitosamente metas organizacionales. Igualmente sería importante realizar estudios en otros sectores para realizar comparaciones. Al respecto, Gordon (1997) menciona que, así como la cultura organizacional es influenciada por la diversidad cultural, ésta también se ve influenciada por las características del sector en el que se desarrolla.

6. Referencias

- Angulo-Herrera, P., Angulo-Alvarado, P. y Huamán, L. (2017). Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana. *Horizonte de la ciencia*, 103-121. <https://bit.ly/Angulo-Herreraetal>
- Belasen, A. y Frank, N. (2008). Competing values leadership: quadrant roles and personality traits. *Leadership y Organization Development Journal*, 29, 127-143.
- Belasen, A., y Frank, N. (2012). Women's Leadership: Using the Competing Values Framework to evaluate the interactive effects of gender and personality traits on leadership roles. *International Journal of Leadership Studies*, 7, 193-214. <https://bit.ly/WOMENSLEADERSHIP>
- Berrio, Á. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: a profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension*, 41, s/p. <https://archives.joe.org/joe/2003april/a3.php>
- Borjas de Xena, L. (2010). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. *Anales de la Universidad Metropolitana*, 139-162. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3625135>
- Bruzzone, M. (2016). *La cultura organizacional actual y deseada, y su relación con el clima laboral: un estudio aplicando el modelo de valores competitivos de Quinn en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas del Ecuador*. Tesis Maestría en Gerencia Empresarial (FCA). Escuela Politécnica Nacional, Quito. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/15219>
- Cajas, B. (2018). *Estudio de la cultura organizacional bajo el modelo de valores en competencia. Caso de estudio: Matriz del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Tesis Ingeniería Empresarial (IEMP). Escuela Politécnica Nacional, Quito. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/19383?locale=de>
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley.
- Cameron, K., Quinn, R., Degraff, J. y Thakor, A. (2014). *Competing Values Leadership*. Edward Elgar Publishing, Inc.
- Castro, Á. y Ochoa, I. (2019). *Estrategias para el fortalecimiento de los elementos de la cultura organizacional*. Bogotá: Universidad Santo Tomás: Maestría en Calidad y gestión Integral. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/23064>
- Contreras, F. (2011). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e Investigación. *International Journal of Psychological Research*, 64-72. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008>
- Davis, G. F. (2015). Editorial essay: what is organizational research for? *Administrative Science Quarterly*, 60, 179-188.

- Denison, D. R., Hooijberg, R. y Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 524-540.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.
- Díez, E. (2002). *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de Educación Social*. Universidad Complutense Madrid. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/63666>
- Erhardt, R. (2018). *Cultural Analysis of Organizational Development Units: A Comprehensive Approach based on the Competing Values Framework*. Dissertation, Georgia State University.
- García, S. y Dolan, S. (1997). *Dirección por valores*. Mc Graw-Hill.
- Garzas, J. (14 de Mayo de 2019). *PhD Javier Garzas. Competing Value Framework, conociendo la cultura de tu organización*. <https://bit.ly/Garzas>
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional* (Quinta ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Jiménez, W., Pazmay, P. y Mancheno, M. (2017). Impacto de la cultura organizacional al implementar un modelo de gestión basado en la metodología del plan de negocios como factor clave para la innovación de las Pymes. *Revista Publicando*, 315-333. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/698>
- Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (2002). Seven Lessons for Leading the Voyage to the Future. En *Life @ Work on Leadership* (págs. 77-88). Jossey-Bass. <https://bit.ly/KouzesJ>
- Lavine, M. (2014). Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1-17.
- Limesurvey. (10 de 09 de 2021). *Limesurvey*. <https://www.limesurvey.org/es/>
- Lindquist, E. y Marcy, R. (2016). The competing values framework. *International Journal of Public Leadership*, 12, 167-186.
- Martell, C. R., Cadena, C. y Moon, M. J. (2013). Estudio comparativo basado en la comunidad de organizaciones no lucrativas que prestan servicio social en Estados Unidos y México: Dos caminos diferentes. *Estudios Políticos*, 11-36.
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, 46, 11-47. <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/>
- Ojeda, J. F., Méndez, S. y Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 17-38. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5655381.pdf>
- Ortiz, M. (2019). La influencia del liderazgo en el desarrollo de las Competencias Laborales. *Monografía para optar por el título de especialista en Gerencia del Talento Humano*.

- Fundación Universidad de América, Bogotá. <https://acortar.link/RaG2zn>
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Parreira, P., Felício, M., Carvalho, C. y Dias, D. (2011). Quinn's leadership roles: a confirmatory factor analysis study in health services. *Revista Ibero-Americana de Saúde e Envelhecimento*, 178-202. <http://hdl.handle.net/10174/20502>
- Parreira, P., Felício, M., Lopes, A., Nave, F. y Parreira, F. (2006). Liderança em contexto de organizações de saúde: Um instrumento de avaliação. *Encontro Nacional de Sociologia Industrial e Organização do Trabalho*. Associação Portuguesa de Sociologia Industrial e Organização do Trabalho. <https://bit.ly/ParreiraPetal>
- Peters, T. (1978). Symbols, patterns and settings: an optimistic case for getting things done. *Organizational Dynamics*, 3-23.
- Petrick, J. A., Scherer, R. F., Brodzinski, J. D. y Quinn, J. F. (1999). Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 13(1), 58-69.
- Petrick, J. y Quinn, J. (2001). The challenge of leadership accountability for integrity capacity as a strategic asset. *Journal of Business Ethics*, 34(3/4), 331-343.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organization Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 570-581.
- Quinn, R. (1988). *Beyond Rational Management*. Jossey-Bass.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M. y Bright, D. (2015). *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach* (Sixth ed.). Hoboken: Wiley.
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. Universidad Católica Andrés Bello. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey - Bass.
- Shain, M. y Kramer, D. (2004). Health promotion in the workplace: framing the concept; reviewing the evidence. *Occupational and Environmental Medicine*, 643-648.
- Smith, W. K. y Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 391-403.
- Villamarín, M., Tejera, E. y Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *Revista Espacios*, 19. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p19.pdf>

Villarreal Solís, M. D., Villarreal Solís, F. M., y Briones Salinas, E. E. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica*, 44, 23-29. <https://www.redalyc.org/pdf/944/94425393005.pdf>

Ward, P. (2004). *360-Degree Feedback*. Jaico Publishing House.

CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Contribuciones de los/as autores/as:

Conceptualización: Sauñe Villalobos, Eymy; Ramos, Valentina. **Curación de datos:** Sauñe Villalobos, Eymy; Ramos, Valentina; **Redacción-Preparación del borrador original:** Sauñe Villalobos, Eymy; **Redacción-Re- visión y Edición:** Sauñe Villalobos, Eymy **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Sauñe Villalobos, Eymy; Ramos, Valentina.

Financiación: Esta investigación no recibió financiamiento externo.

AUTORES:**Eymy Sauñe Villalobos**

Escuela Politécnica Nacional

Magíster de Gestión de Ciencia y Tecnología de la Escuela Politécnica Nacional. Obtuvo su título de pregrado en Ingeniería Empresarial. Su línea de investigación de interés es en Tecnociencia y Sociedad con énfasis en innovación.

eymy.saune@epn.edu.ec

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-0178-1550>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Eymy-Saune>

Academia.edu: <https://independent.academia.edu/EymySaune>

Valentina Ramos

Escuela Politécnica Nacional, Universidad de las Américas

Doctora en Psicología Organizacional por la Universidad de Oporto, Máster en Comunicación Organizacional y Licenciada en Psicología por la Universidad de La Habana. Especialista en Cultura Organizacional. Profesor titular y Vicerrectora de Docencia de la Escuela Politécnica Nacional. Docente de Posgrados de la PUCE y UDLA.

valentina.ramos@epn.edu.ec

Índice H: 9

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-7803-8461>

Scopus ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56589585800>

Google Scholar: https://scholar.google.com/citations?user=_qxc_oUAAAAJ&hl=es

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Valentina-Ramos-3>

Academia.edu: <https://epn.academia.edu/RamosValentina>