

Liderazgo y Cultura Organizacional en empresas familiares. Desde una perspectiva teórica

DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4280.12>

Kathia Díaz Bedoya *

Marcia Esther Jarrín Salcán **

Herman Orlando Enderica Armijos ***

Carolina Cervantes Díaz ****

Resumen

El objetivo principal de este artículo consistió en revisar y analizar la literatura o recursos bibliográficos existentes, sobre el liderazgo y la cultura organizacional en empresas familiares. Para ello, se realizó una revisión sistemática considerando los trabajos, artículos y recursos disponibles, publicados en los últimos 15 años e indexados en bases de datos de alto impacto. La búsqueda inicial arrojó 35 artículos científicos, de los cuales 30 trabajos fueron elegidos debido a su reciente data. Los resultados arrojan que, existe una relación estrecha entre el liderazgo y la cultura organizacional y las empresas, ya sean familiares o no, deben enfocar sus esfuerzos en mejorar la interacción y alineación entre estos dos aspectos clave. Es crucial que los conflictos que surgen en las empresas familiares se resuelvan a través del liderazgo ejercido para seguir subsistiendo en el mercado y mitigar su creciente desaparición. Se concluye que, en una organización pueden existir diversos estilos de liderazgo, ya que depende de la situación y el momento en que se tomen las decisiones. De modo que, es imperativo implementar el estilo de liderazgo adecuado, desarrollando una comprensión exhaustiva de lo que implica y lo necesario para que el liderazgo sea eficaz.

Palabras Clave: liderazgo; cultura organizacional; empresas familiares; organización; perspectiva teórica.

* Magister en Gestión Educativa y Desarrollo Social. Universidad Técnica Luis Vargas Torres: Esmeraldas, Esmeraldas. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0078-0011>. Email: kathia.diaz@utelvt.edu.ec

** Doctora en Ciencias Sociales, mención Gerencia. Docente de Universidad Técnica de Machala. Machala, Ecuador. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5728-6076>. Email: mjarrin@utmachala.edu.ec

*** Magister en Administración de Empresa. Magister en Finanzas con mención en Dirección Financiera. Contador Público Auditor. Formador de Formadores, Ministerio de Trabajo y Universidad Técnica de Machala – Ecuador. Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales – UTMACH – Ecuador. Evaluador de la Revista Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima. Evaluador externo de la propuesta de Proyecto de servicios comunitarios con la Sociedad – UNEMI – Ecuador. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6503-0353>. Email: henderica@utmachala.edu.ec

**** Universidad Católica Santiago De Guayaquil, 8vo ciclo. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8937-853X>. Email: Carocer2301@gmail.com

Leadership and Organizational Culture in family businesses. From a theoretical perspective

Abstract

The main objective of this article was to review and analyze the existing literature or bibliographic resources on leadership and organizational culture in family businesses. For this purpose, a systematic review was carried out considering the available papers, articles and resources published in the last 15 years and indexed in high impact databases. The initial search yielded 35 scientific articles, of which 30 papers were chosen due to their recent date. The results show that there is a close relationship between leadership and organizational culture, and companies, whether family-owned or not, should focus their efforts on improving the interaction and alignment between these two key aspects. It is crucial that the conflicts that arise in family businesses are resolved through the leadership exercised to continue to survive in the market and mitigate their increasing disappearance. It is concluded that there can be different leadership styles in an organization since it depends on the situation and the moment in which decisions are made. Thus, it is imperative to implement the appropriate leadership style, developing a thorough understanding of what is involved and what is necessary for leadership to be effective.

Keywords: leadership; organizational culture; family businesses; organization; theoretical perspective.

Introducción

Las empresas familiares han demostrado ser relevantes en el mercado gracias a su rentabilidad y productividad, las cuales mantienen gracias al compromiso, la cultura y el liderazgo que caracterizan a este tipo de organizaciones. Según Molina *et al.*, (2017), las empresas familiares son entidades unidas por lazos sanguíneos, cuyo personal está conformado por miembros de la familia, lo que las convierte en organizaciones competentes y relevantes en el entorno empresarial. Por su parte, Gómez *et al.*, (2012) menciona que las empresas familiares tienen un impacto significativo en la economía, ya que aportan rentabilidad, productividad y generan nuevos empleos. Esto se debe, a que impulsan el compromiso, la lealtad, la comunicación y la toma de decisiones entre los miembros de la organización, gracias a que el núcleo familiar se encuentra inmerso en ellas.

No obstante, algunas estadísticas revelan que el 70% de este tipo de empresas no logra sobrevivir a la segunda generación, principalmente por no resolver los problemas entre la familia y el negocio, así como por una

mala gestión y liderazgo, lo que ha hecho que el estudio del liderazgo sea considerado un aspecto relevante en las organizaciones familiares. Uno de los primeros en analizar el concepto de liderazgo fue Max Weber en 1922, quien propuso una teoría para comprender las actividades sociales y sus efectos en las organizaciones, a lo que denominaba burocracia. Weber establece que la dominación es el estado en el que un mandato influye en las actividades de otros que son dominados, con el fin de lograr un objetivo determinado.

Posteriormente, Giraldo y Naranjo (2014) consideran que la evolución del liderazgo ha permitido la creación de estructuras jerárquicas que otorgan poder a los líderes sobre los demás, a medida que la sociedad avanza. Según Gonzalo (2006), el liderazgo es una cualidad que debe poseer un alto mando, asegurándose de promover el ejemplo a los trabajadores y ser provechoso para la empresa, mejorando y controlando aspectos como el compromiso, las emociones, la inteligencia y las capacidades del personal, lo que permite la perdurabilidad de la organización.

Por otra parte, Aguirre *et al.*, (2017) señalan que las investigaciones, el tiempo y la experiencia han demostrado que el liderazgo ejercido por los altos mandos o los responsables de las empresas es fundamental para la permanencia, competitividad, calidad y éxito de una organización, lo que hace necesario mejorar los procesos, la toma de decisiones, impulsar la motivación y la cultura organizativa. En este contexto, el estudio de la cultura organizacional ha cobrado relevancia a partir de la década de 1980, debido a su impacto en el rendimiento de las empresas.

Según Schein (2010), la cultura se considera como el conjunto de valores, creencias, costumbres, comportamientos y tradiciones que caracterizan el funcionamiento y la conducta de los integrantes de la organización. La cultura organizacional ayuda a resolver conflictos y facilita los cambios, convirtiéndose en un elemento clave para la gestión y el logro de los objetivos propuestos.

González y Fernández (2000) aseguran que la cultura organizacional permite a las empresas alcanzar la calidad total, a través de la integración de valores, costumbres, actitudes, aprendizajes, historia, tradiciones y métodos de trabajo. Así, los líderes de las organizaciones deben fomentar una cultura organizacional sana y proactiva, logrando la productividad, lealtad y confianza de los trabajadores, para el beneficio de la empresa. Estos líderes deben ser grandes visionarios, inspiradores y motivadores, capaces de propiciar el buen cambio en la cultura de la organización.

De manera que, esta investigación consistirá en realizar una revisión bibliográfica sobre el liderazgo y la cultura organizacional y cuáles son los estilos presentes en las empresas familiares, de acuerdo con estudios realizados con anterioridad a esta investigación, para así, identificar como

estos se relacionan dentro de estas organizaciones, garantizando su éxito y la permanencia en el mercado competitivo.

1. Liderazgo y cultura organizacional. Una mirada a la historia.

A lo largo del tiempo, el estudio del liderazgo ha evolucionado, permitiendo conocer y comprender los diferentes estilos de liderazgo que existen, así como la relación que guarda con otras variables organizacionales. Desde la década de 1950 se han realizado diversas investigaciones sobre el liderazgo, enfocadas en distintos aspectos, lo que ha dado lugar a la aparición de diversas taxonomías y conceptualizaciones de este término.

Northouse (2019), afirma que “el liderazgo se ha convertido en un tema de gran interés en el campo de la gestión y la psicología organizacional, lo que ha llevado a una proliferación de teorías, modelos y enfoques para comprender este fenómeno” (p. 2). Esta evolución ha permitido a los investigadores profundizar en los diferentes estilos de liderazgo y su relación con otras variables organizacionales clave. Una de las primeras líneas de investigación sobre liderazgo se enfocaba en determinar cómo convertirse en un líder, cuáles eran las habilidades intelectuales y el conocimiento necesarios para un mejor desempeño.

De acuerdo con Aguirre *et al.*, (2017):

En un principio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual. Sin embargo, en el presente, el estudio del liderazgo se enfoca no solo en el líder, sino también en los seguidores, entorno, cultura y contexto. El liderazgo ya no es descrito únicamente como una característica individual, sino más bien como una dinámica global, compleja y social estratégica. (p.188)

El principio fundamental del liderazgo es que las personas tienden a seguir a aquellos que pueden ayudarles a alcanzar sus objetivos, En este sentido, el papel del líder es lograr que la organización establezca relaciones productivas que pueden guiar a sus seguidores hacia el logro de sus metas. La clave está en que el líder facilite y fortalezca los vínculos dentro de la organización.

Yarce (2011) sostiene que, desde siempre, han surgido personas que se destacan sobre otros en la comunidad por su espíritu de liderazgo, representado en características como: servicio, capacidad de dirección y gestión de personas. En el siglo XLIX a.c, los sacerdotes estaban a cargo de la distribución, registro y control de las actividades, en Egipto, las grandes construcciones realizadas, requirieron de un alto número de trabajadores a cargo de coordinadores, en China mediante el liderazgo y visión de emperadores se construyeron grandes infraestructuras como la gran

muralla, luego, durante la edad media, nace la autoridad del terrateniente quién tenía a su cargo la planificación y organización de todos los individuos y grupos de su territorio.

Durante el siglo XVIII, los novedosos avances científicos y técnicos condujeron a un liderazgo orientado al cumplimiento de logros y el desarrollo de actividades específicas para garantizar la producción a gran escala. Ahora bien, para Acosta (2018), los diferentes enfoques teóricos, conceptos y cualidades que enmarcan al líder y al liderazgo evolucionan según las épocas y sus necesidades, en el desarrollo de la historia del hombre y su necesidad de conquistar su entorno, A continuación, se detallan algunos de los conceptos relacionados a cada teoría (Tabla 1).

Tabla 1. Teorías de Liderazgo

Autor	Teoría
Teoría del Gran Hombre (De Villalobos, 1999)	Resalta las capacidades innatas del ser humano para influir en los demás en la consecución de metas.
Teoría de los Rasgos (Gay y Samar, 2007)	Personas con ciertos rasgos particulares afectan el comportamiento de otros, por lo tanto, inciden en los resultados de sistemas y por ende de organizaciones.
Teoría de la Contingencia (Soupios, 2000)	En este enfoque por primera vez el liderazgo se analiza desde tres variables fundamentales; líder, seguidores y situación.
Teoría de las relaciones (Almirón y Tikhomirova, 2015)	Surge el concepto de líder transformacional y líder transaccional para referirse al liderazgo capaz de consolidar compromiso y lealtad en sus seguidores

Nota: Elaboración propia (2024).

De acuerdo con los aportes de Almirón y Tikhomirova (2015), las características del Liderazgo Transformacional son: empodera a los subordinados como nuevos líderes, busca el beneficio general del grupo, otorga recompensa por cumplimiento de metas y la estimulación creativa a los seguidores. Por su parte el Transaccional: cumplimiento de metas a través de competencia, está enfocado en la reciprocidad de los subordinados, persigue un liderazgo con emprendimiento y la transformación integral de los individuos de la organización.

Ahora bien, la cultura organizacional, se remonta primordialmente hacia los años 1880 en Alemania, según Alcántara (2018) su importancia fue en auge debido a que las organizaciones necesitan de una buena cultura para lograr un buen ambiente de trabajo y ser eficientes para que puedan

lograr sus objetivos. De igual forma, el autor expone que tener una buena cultura les permite a las organizaciones hacer frente a las problemáticas que les puedan suceder, y que ésta pueda llegar a determinar la forma en que la empresa trabaja, logrando tener una mejor estructura y estrategia y así un buen funcionamiento. Asimismo, expone que existen cuatro tipos de cultura:

- Cultura de clan, se considera a la organización amistosa donde el compromiso es alto, caracterizada por la familia paternal y flexible donde predomina el trabajo en equipo.
- La cultura adhocrática es vista de una manera dinámica con un ambiente emprendedor y creativo, existe la innovación y busca lograr un crecimiento individual y tomar riesgos.
- La cultura de mercado hace referencia al entorno, así como al control y la estabilidad.
- Por último, en la cultura jerárquica las organizaciones deben estar estructuradas y formalizar sus procesos para poder trabajar de la manera correcta. Busca que se cumplan normas y reglas teniendo en cuenta el control y la estabilidad.

La cultura organizacional se ha manifestado de diversas formas a lo largo de la historia, reflejándose incluso en diferentes teorías administrativas. Por ejemplo, en la Teoría de las Relaciones Humanas, se reconoce la importancia de la interacción entre los empleados, la comunicación, la motivación y otros factores que inciden en la productividad y el comportamiento de los trabajadores. Asimismo, la Teoría del Comportamiento también enfatiza en aspectos culturales orientados hacia los trabajadores, buscando estimular elementos como la motivación, la satisfacción de necesidades y la toma de decisiones.

La cultura organizacional y el liderazgo se han convertido en temas relevantes y complejo, considerando que ambos aspectos están entrelazados en múltiples aspectos dentro de la organización, pues los líderes son los principales constructores de la cultura y una vez que esta se ha formado, influye en el estilo de liderazgo utilizado. La cultura organizacional se desarrolla a partir del liderazgo ejercido, sin embargo, la cultura también puede llegar a afectar al liderazgo existente dentro de las organizaciones, todo ello a partir de las reglas, normas, políticas y procesos existentes dentro de ellas.

Según Vázquez (2013), la humanidad ha buscado líderes desde hace mucho tiempo, con el objetivo de dominar, dirigir y propiciar un cambio adaptativo en las organizaciones. Esto ha tenido tanto impactos positivos como, en ocasiones, negativos en los seres humanos. De igual forma, la cultura organizacional y el liderazgo se han considerado elementos

fundamentales dentro de las organizaciones, generando conocimiento a través de estudios teóricos y empíricos.

Por lo tanto, la cultura y el liderazgo, así como otras variables relevantes para la organización, deben ser analizados, ya que han demostrado ser aspectos importantes que pueden generar ciertos beneficios para las organizaciones, según lo evidenciado en las investigaciones revisadas en el estudio.

2. Las empresas familiares. Generalidades

Según Cisneros *et al.*, (2011), las empresas familiares son organizaciones complejas que se han convertido en objeto de estudio para diversas investigaciones. Los autores mencionan que existe una conceptualización propia de lo que es una empresa familiar, donde se destacan características como que la propiedad pertenece mayoritariamente a la familia, la gobernanza es de una única familia, existe un plan de sucesión, comparten una misma visión y algunos trabajadores son familiares de los dueños.

De acuerdo con González y Oliví (2018), las grandes empresas que contribuyen a la economía mundial son en su mayoría corporaciones familiares, estimadas entre el 80% y 90% del total. Estos autores señalan que el continente americano y europeo tienen la mayor presencia de empresas familiares, siendo el 27.8% de las organizaciones más importantes de Norteamérica y el 44.8% de Europa. Asimismo, los autores establecen que más del 40% de las empresas familiares logran pasar con éxito a la segunda generación, principalmente en los sectores primario, secundario y algunas ramas del terciario como el comercio, la construcción y el hotelaría. Sin embargo, Gómez (2015) sostiene que en las empresas familiares al traspasar la propiedad de la primera a la segunda generación son bajos, considerando la sucesión como el principal problema.

Los aspectos sociales y culturales son fundamentales para el éxito de las empresas familiares. Esto se debe a que la cultura organizacional en este tipo de empresas puede manifestarse de manera diferente e influir de forma particular en sus miembros. Esto se debe a que la familia juega un rol primordial al conformar la propiedad de la empresa y aportar el conjunto de creencias, costumbres y valores que constituyen la esencia misma de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional de las empresas familiares está fuertemente marcada por la influencia de la familia, sus dinámicas y el sistema de valores que aportan. Esto diferencia a este tipo de organizaciones de otras y hace que los aspectos socioculturales sean cruciales para lograr el éxito.

Las empresas familiares se conforman con el objetivo de unir esfuerzos en torno a los intereses propios y dejar un legado a las generaciones futuras, tal como indican De la Garza *et al.*, (2016). No obstante, los autores señalan que es fundamental que estas empresas actúen bajo principios, responsabilidad social y transparencia. Son importantes los rasgos culturales y los valores sólidos que han permitido a las empresas familiares sobrevivir y contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la sociedad. En las empresas familiares se busca unir a la familia en torno a intereses comunes y trascender a través de un legado, pero deben hacerlo bajo principios éticos de responsabilidad y transparencia. Además, se resalta la relevancia de la cultura y los valores fuertes como elementos clave que han permitido a estas organizaciones prosperar y contribuir al desarrollo de la sociedad.

Reflexiones finales

La cultura de una empresa no se limita únicamente a distintos tipos de cultura, sino que se basa en diversos componentes que conforman la cultura organizacional. Fernández y Bringmann (2017) afirman que a través de las culturas organizacionales y de los diferentes estilos de liderazgo ejercidos en una empresa, ya sea familiar o no, se puede lograr el éxito o el fracaso de esta. Es decir, la cultura de una organización no se define por los tipos de cultura, sino por la integración de múltiples elementos que forman la cultura organizacional. Y esta, junto con el liderazgo ejercido, son factores determinantes para que la empresa.

De acuerdo con la revisión realizada, la cultura se puede analizar con cuatro tipos: clan, adhocrática, de mercado y jerárquica. Por otra parte, autores como Zheng *et al.*, (2018) analizan el concepto de liderazgo enfocándose en solamente dos estilos de liderazgo: el transformacional y transaccional las cuales están presentes cuando predominan cualquier tipo de cultura excepto la de tipo clan.

Los vínculos relacionados con la cultura organizacional se analizan mejor a través de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Esto se debe a que estos dos enfoques de liderazgo fomentan y mejoran una cultura organizacional positiva. Por su parte, Coury y Peçanha (2016), sostienen que la cultura organizacional no se mide únicamente por tipos de cultura, sino a través de dimensiones que permiten conocer e identificar si la cultura de las organizaciones es fuerte, flexible, poco flexible, sistemática o centralizada. Esto toma en cuenta las prácticas o perfiles del dueño o fundador, tal como lo exponen Espinoza *et al.*, (2015).

Autores como Tsui *et al.*, (2016), han establecido una fuerte relación entre el liderazgo y la cultura organizacional. Sin embargo, también

afirman, al igual que Castro y Lupano (2015), que pueden existir factores en el comportamiento del liderazgo de los responsables de las empresas que afecten la cultura organizacional. Son los líderes quienes influyen en la cultura de cada organización, teniendo en cuenta aspectos clave como el carisma, el trabajo en equipo, la innovación y la autoridad, entre otros. Tanto el liderazgo como la cultura permiten ajustar y llevar a cabo correctamente la gestión de la organización. Por lo tanto, los gerentes deben preocuparse por elegir y modelar adecuadamente el estilo de liderazgo que les permita lograr un buen enfoque hacia su cultura organizacional. De lo contrario, podrían surgir diversas implicaciones prácticas, como afectaciones en las actividades, mal ambiente laboral, falta de motivación y eficiencia, y bajo rendimiento.

Asimismo, es necesario que los conflictos que se presenten dentro de las empresas familiares se resuelvan a través del liderazgo ejercido. Esto con el fin de que puedan seguir subsistiendo en el mercado y mitigar la desaparición que está afectando a este tipo de organizaciones, las cuales se consideran más complejas que las empresas no familiares. Además, en una organización puede haber varios estilos de liderazgo, no solo uno, ya que depende de la situación y el momento en que se tomen las decisiones.

Sin embargo, los autores sugieren comenzar a comparar la cultura organizacional con otros estilos de liderazgo, ya que existen más de uno. El ejercicio y desarrollo del liderazgo puede llegar a afectar a las organizaciones, por lo que es imperativo que el estilo de liderazgo implementado sea el adecuado, desarrollando una comprensión exhaustiva de lo que implica y lo necesario para que el liderazgo sea eficaz. Si el liderazgo no se ejerce correctamente, puede afectar el desempeño de los empleados, el clima laboral, el trabajo en equipo, la satisfacción, entre otros factores. Esto se debe a que el liderazgo se relaciona de manera positiva con todos estos aspectos.

Si una organización no reflexiona sobre su cultura, esto tendrá un impacto en su desempeño y los resultados, que pueden no ser favorables, perdiendo control en aspectos como la eficiencia, el entusiasmo y la flexibilidad, entre otros. Por ello, Roldan y Ricardo (2012) consideran que la cultura es un factor determinante para la supervivencia de las organizaciones. Boada *et al.*, (2021) establecen que la cultura organizacional es un aspecto subyacente de las organizaciones, es decir, se encuentra en su interior y no es observable a simple vista. Sin embargo, quienes están dentro de la organización pueden percibirla, al igual que el liderazgo. Si estos aspectos se ven afectados, la organización completa también puede verse llevada al fracaso. Giberson *et al.* (2019) señalan que, si las empresas no centran su atención en el liderazgo y la cultura organizacional, pueden ocurrir afectaciones, como la pérdida de valores y problemas en las relaciones entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

Finalmente, Bastar (2006) indica que, en una organización familiar, lo más característico puede ser su cultura, ya que se origina en conjunto con la empresa. La forma de trabajo y de relacionarse de la familia hace que la cultura organizacional se convierta en una metáfora impregnada en la empresa familiar. Alvesson (2013) afirma que, de no prestar atención a la cultura organizacional, ésta puede empeorar o agravar cambios en la gestión, además de inducir comportamientos y actitudes deplorables por parte de los integrantes.

Referencias Bibliográficas

- ACOSTA PEÑA, Juan. 2018. “El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes” En Universidad De La salle. Disponible en línea. En: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1582. Fecha de consulta: 14/09/23.
- AGUIRRE, Gabriela; SERRANO, Bill; SOTOMAYOR, Guido. 2017. “El liderazgo de los gerentes de las pymes de Machala” En: UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos. Vol. 09, No. 01, pp. 187-195. Disponible en línea. En: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>. Fecha de consulta: 14/09/23.
- GAY, Aquiles; SAMAR, Lidia. 2007. El diseño industrial en la historia. Argentina, Ed. Tec. Buenos Aires, Argentina.
- ALMIRÓN, Virginia; TIKHOMIROVA, Alena. 2015. “Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional” En: REIDOCREA. Vol. 04, No. 01, pp. 24- 27. Disponible en línea. En: https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y. Fecha de consulta: 14/09/23.
- ALCÁNTARA, Edwin. 2018. Evolución Histórica de la Cultura Organizacional. Disponible en línea. En: <https://es.scribd.com/document/242855011/Evolucion-Historica-de-la-Cultura-Organizacional-docx>. Fecha de consulta: 14/09/23.
- ALVESSON, Mats. 2013. Understanding the organizational culture. SAGE. London, UK. Disponible en línea. En: https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=BDsV8eHpo_MC&oi=fnd&pg=PP2&dq=alvesson+2012&ots=756pejxPHE&sig=ziGGFPMQH6__Cis69gZnL5SDzwe#v=onepage&q=culture&f=false. Fecha de consulta: 14/09/23.
- BOADA, Joan; VALLEJO, Raúl; MACIP, Sergi. 2021. “Cultura organizacional y formación continua: incidencia en la prevención de riesgos laborales”

- En: Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Vol. 17, No. 01, pp. 91-107. Disponible en línea. En: <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/81e74d678581a3bb7a720b019f4f1a93>. Fecha de consulta: 14/12/23.
- CISNEROS, Luis; RAMÍREZ, Guillermo; HERNÁNDEZ, Arturo. 2011. "Control en la empresa familiar" En: AD Minister. No. 18, pp. 49-76. Disponible en línea. En: <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327249003.pdf>. Fecha de consulta: 14/12/23.
- COURY, Cibele; PEÇANHA, Dóris. 2016. "El liderazgo y la cultura organizacional en las empresas familiares - estudio de caso sistémica y psicodinámica" En: Boletim - Academia Paulista de Psicologia. Vol. 36, No. 91, pp. 465-488. Disponible en línea. En: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/bapp/v36n91/v36n91a14.pdf>. Fecha de consulta: 14/12/23.
- ESPINOZA, Juan; CONTRERAS, Françoise; BARBOSA, David. 2015. "Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos" En: Divers: Perspect. Psicol. Vol. 11, No. 02, pp. 303-317. Disponible en línea. En: <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v11n2/v11n2a11.pdf>. Fecha de consulta: 14/12/23.
- FERNANDEZ, Nicolás; BRINGMANN Elaine. 2017. "El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares". Conocimiento, Innovación y Emprendedores. Disponible en Línea: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234313.pdf>. Fecha de consulta 14/09/2023.
- GIBERSON, Tomas; RESICK, Christian; DICKSON, Jacqueline; MITCHELSON, Kenneth; RANDALL, Kenneth; Clark, Melissa. 2019. "Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values" En: Journal of Business and Psychology. Vol. 24, No. 02, pp. 123-137. Disponible en línea. En: <https://www.jstor.org/stable/27753894>. Fecha de consulta: 14/12/23.
- GIRALDO, Daniela; NARANJO, Jorge. 2014. "Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias" En: Estudio monográfico. *Universidad del Rosario*. Bogotá Colombia. Disponible en línea. En: https://doi.org/10.48713/10336_8672. Fecha de consulta: 14/09/23.
- GÓMEZ, Graciela. 2015. "Características y problemas de la sucesión en la empresa familiar desde el derecho sucesorio argentino" En: CUM LAUDE Revista del Doctorado en Derecho. No. 03, pp. 01-26. Disponible en línea. En: <https://doi.org/10.30972/cum.03690>. Fecha de consulta: 14/09/23.

- GÓMEZ, Gonzalo; BETANCOURT, José; ZAPATA, Natalia. 2012. "Empresas familiares multigeneracionales" En: *Entramado*. Vol.08, No. 02, pp. 38-49. Disponible en línea. En: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3426>. Fecha de consulta:16/09/23.
- GONZÁLEZ, Aleida; FERNÁNDEZ, Ester. 2000. "La cultura de la organización en la gestión total de la calidad" En: *Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas. Agrárias e da Saúde*. Vol. 04, No. 03, pp. 99-114. Disponible en línea. En: <https://www.redalyc.org/pdf/260/26040307.pdf>. Fecha de consulta:16/09/23.
- GONZÁLEZ, Esther; OLIVIE, Carmen. 2018. "Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento" En: *EAE Business School*. Disponible en línea. En: http://marketing.eae.es/prensa/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf. Fecha de consulta:16/09/23.
- DE ZABALA, Gonzalo. 2006. "El liderazgo y la empresa familiar" En: *Facultad de turismo y hospitalidad sede Cisneros, Argentina*. Disponible en línea. En: imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TCO69868.pdf. Fecha de consulta: 15/08/23.
- CASTRO, A; LUPUNO, M. 2005. "Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida" En: *Boletín de Psicología*. No. 85, pp. 89-109. Disponible en línea. En: <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N85-4.pdf>, Fecha de consulta: 15/08/23.
- MOLINA, Paula; BOTERO, Sergio; MONTROYA, Alexandra. 2017. "Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva" En: *Estudios Gerenciales*. Vol. 33, No. 142, pp. 76-86. Disponible en línea. En: <https://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.009>. Fecha de consulta: 14/09/23.
- NORTHOUSE, Peter. 2019. *Leadership: Theory and practice (8th ed.)*. Sage Publications. Nueva York, EUA.
- ROLDÁN, Ignacio. RICARDO, Rafael. 2012. *Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, ISSN-e 0121-6805, Vol. 20, N° 2, 2012, págs. 19-41. Disponible en línea. En: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v20n2/v20n2a02.pdf>. Fecha de consulta: 14/09/2023
- SOUPIOS, Michael. 2000. *Las 10 reglas de oro del liderazgo: sabiduría clásica para líderes modernos*. Sabiduría clásica para líderes modernos. Planeta. Barcelona, España.
- SCHEIN, Edgar. 2010. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. Nueva York, Estados Unidos de América.

- TSUI, Anne; ZHANG, Zhi-Xue; WANG, Hui; XIN, Katherine; WU, Joshua. 2006. "Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture" En: *The Leadership Quarterly*. Vol. 17, No. 02, pp. 113-137. Disponible en línea. En: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984305001712>. Fecha de consulta: 14/09/23.
- VÁZQUEZ, Antares. 2013. "Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión" En: *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 11, No. 01, pp. 73-91. Disponible en línea. En: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>. Fecha de Consulta: 12/03/23.
- WEBER, Max. 1922. *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica. Ciudad de México, México.
- DE VILLALOBOS, María. 1999. "Liderazgo" En: *Avances en Enfermería*. Vol. 08, No. 01, pp. 14-24. Disponible en línea. En: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/16796/17674>. Fecha de Consulta: 12/03/23.
- YARCE, Jorge (2011). *Liderazgo trascendente*. URN. Bogotá, Colombia.
- ZHENG, Junwei; WU, Guangdong; XIE, Hongtao; LI, Terry. 2018. "Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects. The perspective of behavior-value congruence" In: *International Journal of Managing*. Vol. 12, No. 04, pp. 888-918. Disponible en línea. En: DOI:10.1108/IJMPB-04-2018-0068. Fecha de Consulta: 12/03/23.