

Relación entre el liderazgo y el diseño del trabajo en una Institución de Educación Superior (IES) de Barranquilla: una perspectiva desde la cultura organizacional

Relationship Between Leadership and Work Design in a Higher Education Institution in Barranquilla: A Perspective from the Organizational Culture



Vigilada Mineducación

Rafael Jerónimo-Pérez

rajeronimp@eafit.edu.co

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Desarrollo Humano Organizacional

Director:

Alejandro Sanín-Posada

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2025

Resumen

Considerando los recientes cambios en el liderazgo de una Institución de Educación Superior (IES) de la ciudad de Barranquilla, así como su posicionamiento en términos de calidad académica, investigativa y de empleabilidad, surge la pregunta sobre la relación entre el liderazgo y el diseño del trabajo, y como se manifiestan estas dinámicas en el contexto de su cultura organizacional. Además, la revisión de la literatura evidencia la escasez de estudios que aborden de manera explícita la relación entre estas tres variables. Para esta investigación se contó con la participación de 42 líderes de la IES. Los resultados demuestran una relación positiva entre el liderazgo y las características motivacionales del trabajo, posiblemente modulada por la cultura organizacional presente en la IES. Se discuten las implicaciones de este hallazgo para el diseño de programas de liderazgo alineados con la cultura organizacional y con los modelos de diseño del trabajo que se deseen implementar.

Palabras clave: Cultura organizacional, características motivacionales del trabajo, diseño del trabajo, liderazgo.

Abstract

Given the recent changes in leadership within a Higher Education Institution (HEI) in the city of Barranquilla, along with its positioning in terms of academic quality, research, and employability, this study sought to explore the relationship between leadership and work design, and how these dynamics manifest within the context of its organizational culture. The literature review revealed a lack of studies explicitly addressing the relationship among these three variables. A total of 42 leaders from the HEI participated in the study. The results demonstrate a positive relationship between leadership and the motivational characteristics of work, possibly influenced by the organizational culture present in the HEI. The implications of this finding are discussed in relation to the development of leadership programs aligned with the desired organizational culture and work design models.

Keywords: Leadership, organizational culture, work design, work motivational characteristics.

Introducción

Las Instituciones de Educación Superior (IES) han enfrentado importantes transformaciones debido a factores sociales, económicos, tecnológicos y políticos impulsados por la globalización. En Colombia, estos cambios se reflejan en el crecimiento del número de IES, de programas académicos y de la matrícula estudiantil, con una notable migración de estudiantes de las instituciones privadas a las públicas. Según los datos del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), en 2021 las IES públicas albergaron a un 55,43 % de los estudiantes, un cambio significativo en comparación con un 36,1 % en el 2000. La acreditación de alta calidad ha sido un recurso estratégico, aunque su valor diferencial ha disminuido a medida que más instituciones la obtienen (Rincón, 2023). En este contexto, la sostenibilidad y competitividad de las IES dependen de su capacidad para adaptarse mediante la absorción, innovación, el aprendizaje y la flexibilidad institucional, lo cual les permite responder de forma eficaz a un entorno en constante cambio.

El aprovechamiento de las capacidades en las IES implica una integración efectiva entre las expectativas de las empresas y las demandas del mercado laboral. Aunque la Acreditación de Alta Calidad facilita los procesos de autoevaluación y mejora, contribuyendo a la calidad académica y a la empleabilidad (Losada Lozano, 2024), esta no fomenta la pertinencia de los programas académicos con el contexto social y empresarial (Valencia Santoyo, 2024). Lo que plantea un desafío para las IES, que deben articularse con los sectores gubernamentales, así como promover la colaboración con la empresa privada para abordar esta brecha (Cardona *et al.*, 2020; Valencia Santoyo, 2024).

En el año 2021, la IES objeto de estudio experimentó un cambio en su liderazgo con la llegada de un nuevo rector, un evento que suele implicar modificaciones en la cultura organizacional, la gestión del talento y la estructura interna. Dichos cambios pueden tener un impacto significativo en el diseño del trabajo y en la forma en la que se ejerce el liderazgo dentro de la institución, lo cual la convierte en un escenario óptimo para analizar estos tres elementos. Además, esta universidad es líder en la región Caribe, según el ranquin *Times Higher Education*, y cuenta con el mayor porcentaje de graduados empleados en la Costa Atlántica, lo que refleja el impacto de sus estrategias organizacionales en la empleabilidad.

El problema de investigación surge a partir de los retos que enfrenta la IES en el contexto actual, entre los que se destacan: la necesidad de fortalecer la pertinencia de su oferta académica frente a las demandas cambiantes del entorno productivo; la consolidación de una cultura organizacional que facilite la adaptación institucional tras el cambio de rectoría; y la alineación del liderazgo con dinámicas de trabajo que promuevan la innovación, el compromiso del talento humano y la sostenibilidad de los logros alcanzados en materia de empleabilidad. Estos desafíos, si bien son compartidos por otras instituciones del sector, adquieren una relevancia particular en esta universidad de la ciudad de Barranquilla debido a su transformación organizacional reciente y a su posicionamiento en la región del Caribe.

Otro antecedente relevante para este problema de investigación se relaciona con el concepto del diseño del trabajo, que por lo general se suele estudiar en relación con la satisfacción, la productividad y el ausentismo, pero más recientemente ha ganado interés por su impacto en la calidad de vida y la satisfacción general (Martínez *et al.*, 2022). Aunque existen estudios sobre su vínculo con el desempeño, son escasos los que exploran su relación con el liderazgo, en especial en las IES.

Al respecto, una búsqueda en bases como Scopus, Dialnet, Ebsco, Emerald, Sage Journals y Taylor & Francis, entre 2015 y 2025, identificó 6376 artículos. Se hallaron estudios sobre el liderazgo como antecedente del diseño del trabajo (Sarmah *et al.*, 2022); la relación entre cultura organizacional empática y liderazgo (Arghode *et al.*, 2022), y el impacto de la cultura jerárquica en el liderazgo transformacional y el desempeño (Lee & Ding, 2023). También se encontraron investigaciones sobre cultura organizacional, diseño del trabajo y desempeño (Al-Musadieq *et al.*, 2018) y sobre la mediación del diseño del trabajo y el liderazgo en la transformación digital (Schwarz Müller *et al.*, 2018). Sin embargo, no se encontraron estudios que abordaran de manera explícita y conjunta las variables de la cultura organizacional, del diseño del trabajo y del liderazgo en el contexto de las instituciones de educación superior. Esta limitación en la literatura especializada respecto al abordaje explícito de las tres variables sustenta la necesidad de indagar cómo se articulan estas dimensiones en contextos organizacionales específicos.

Ante esta brecha en la literatura y el contexto específico de la IES objeto de estudio, el problema de investigación se centra en comprender la relación entre el liderazgo y el diseño del trabajo, a la par que se caracteriza la cultura organizacional para identificar la dinámica organizacional y las formas en las que se configuran el trabajo y el liderazgo en este contexto, respondiendo a la pregunta: ¿qué relación existe entre el liderazgo y el diseño del trabajo en una IES de la ciudad de Barranquilla, y cómo se manifiestan estas dinámicas en el contexto de su cultura organizacional?

Este estudio adopta un enfoque mixto para una comprensión detallada del fenómeno. En términos académicos, su principal contribución será al entendimiento de la relación entre el diseño del trabajo y el liderazgo en el contexto de una institución de educación superior, incorporando la cultura organizacional como un marco interpretativo desde el cual se analizan estas dinámicas. En el ámbito práctico, este estudio proporcionará a la IES un insumo valioso para establecer estrategias de desarrollo organizacional y fortalecimiento del liderazgo, alineadas con su cultura y estrategia institucional, contribuyendo así al logro de sus metas. Así mismo, podrá servir como referente para otras IES en Barranquilla y Colombia interesadas en diseñar iniciativas de formación y desarrollo de líderes que respondan a las particularidades de su contexto organizacional.

El artículo está dividido en cinco secciones. En primer lugar, se exponen las categorías teóricas del liderazgo, del diseño del trabajo y de la cultura organizacional, respectivamente. En segundo lugar, se describe el diseño metodológico del estudio: participantes, instrumentos y procedimiento; con los respectivos criterios para el análisis de los datos. En tercer lugar, se presentan los resultados correlativos a las tres categorías de análisis, para luego discutirlos en la cuarta sección a partir de las correlaciones entre factores motivacionales del trabajo y el liderazgo transformacional y transaccional, a la luz de la revisión de la literatura. Por último, se plantean las conclusiones y limitaciones del estudio.

Antecedentes

El liderazgo ha sido ampliamente identificado como un factor determinante del desempeño organizacional y la satisfacción laboral (Judge *et al.*, 2010). Los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, ofrecen un marco sólido para comprender estas dinámicas (Bass & Avolio, 1995). En particular, el liderazgo transformacional ha demostrado ser eficaz para generar motivación, sentido de propósito y desempeño más allá de las expectativas (Dugan, 2017). Diversas investigaciones han documentado su impacto en contextos educativos, destacando su influencia en la cultura organizacional, el clima institucional y la satisfacción del personal docente y administrativo (García-Martínez *et al.*, 2022). Sin embargo, pese al desarrollo teórico existente, son escasos los estudios que integran el liderazgo con el diseño del trabajo (DT) como variables interrelacionadas, particularmente en IES. (Macfarlane *et al.*, 2024).

Por su parte, el DT ha sido tradicionalmente vinculado con variables como la productividad, el desempeño, el ausentismo y la satisfacción laboral (Hackman & Oldham, 1976). No obstante, investigaciones más recientes han destacado su importancia en el bienestar integral y la calidad de vida laboral (Martínez *et al.*, 2022). Investigaciones como la de Morgeson y Humphrey (2006) han propuesto modelos integradores que permiten evaluar el trabajo a través de sus características de tarea, sociales y contextuales, mostrando que estos factores pueden incidir en la efectividad del liderazgo y la dinámica organizacional.

Asimismo, diversos modelos han abordado la cultura organizacional desde distintas perspectivas. Entre los más relevantes se encuentra el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (2011), el cual ha sido ampliamente utilizado en estudios organizacionales por su capacidad para captar la complejidad cultural y su relación con prácticas de gestión del talento, liderazgo y desempeño institucional (Nauffal & Nader, 2022). En el contexto de las IES, la cultura organizacional adquiere particular relevancia debido a la coexistencia de lógicas administrativas y académicas, que con frecuencia generan tensiones en la definición de objetivos, estructuras y formas de gestión (Osorio-Galindo, 2023). Estas culturas institucionales, según Deal y Kennedy (1982), moldean las expectativas y comportamientos de los miembros, afectando tanto el diseño de los puestos como los estilos de liderazgo predominantes.

Pese a la abundante literatura sobre cultura organizacional, existen aún vacíos en estudios que analicen conjuntamente las relaciones entre cultura, liderazgo y DT en el sector educativo. La mayoría de investigaciones abordan estas dimensiones de manera fragmentada, lo que limita la comprensión integral de cómo se influyen mutuamente en contextos institucionales complejos como las IES. En consecuencia, se hace necesaria una aproximación que articule estas tres dimensiones para analizar cómo se manifiestan en el desempeño, la estructura y la vida organizacional de una IES.

Marco conceptual

El presente marco conceptual aborda los principales constructos que sustentan esta investigación: liderazgo, diseño del trabajo y cultura organizacional. Estos conceptos no solo definen el enfoque teórico del estudio, sino que también ofrecen un marco de referencia para comprender las dinámicas internas que configuran el comportamiento organizacional en una IES.

Liderazgo

El liderazgo ha sido conceptualizado desde diversas perspectivas, destacando su esencia como un proceso de influencia y motivación (Navarro-Corona, 2016). Se describe como la capacidad de un individuo para influir, motivar y facilitar la contribución de otros al logro de la efectividad y el éxito de un grupo u organización (Bass, 1990). Así mismo, implica orientar las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de metas compartidas (Yukl, 2013). En esa línea, se consolida como un proceso mediante el cual una persona guía e influye en los demás para alcanzar un objetivo común (Northouse, 2018). Además, se reconoce como un fenómeno socialmente construido, atribuido a la percepción de los seguidores sobre las conductas y acciones de quien lidera (Lupano y Castro, 2006).

De acuerdo con esto, se reconoce un consenso en definir el liderazgo como la capacidad de un individuo para influir en un grupo con el fin de lograr metas comunes (Peralta, 2010). Este consenso se refleja en diversas definiciones académicas que destacan la influencia, la motivación y la dirección hacia metas compartidas como elementos centrales del liderazgo (Peralta, 2010).

Solano *et al.* (2007) destacan cuatro enfoques teóricos principales sobre el liderazgo: el de los rasgos, el conductual, el situacional y el enfoque de Bass, que incluye el liderazgo transformacional y transaccional. En el desarrollo de esta investigación se toma el enfoque teórico de Bass (1985), quien describe el liderazgo transformacional como un estilo en el que los líderes inspiran y motivan a sus seguidores a superar sus propios intereses por el bien del grupo u organización. Este tipo de liderazgo está caracterizado por el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individual, elementos que fomentan un cambio positivo en las actitudes y los valores de los seguidores, al tiempo que los motivan a alcanzar un desempeño más allá de las expectativas iniciales.

Por otro lado, Bass (1985) destaca que el liderazgo transaccional se enfoca en un sistema de intercambios entre el líder y los seguidores, donde el líder ofrece recompensas claras a cambio de la realización de tareas específicas o el cumplimiento de ciertos objetivos. Basado en este modelo, que amplía el trabajo de James McGregor, Bass desarrolló el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), un instrumento destinado a evaluar los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* en los líderes (Bass & Avolio, 1995). Dicho cuestionario fue empleado para alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación.

Diseño del trabajo

El DT se refiere a la forma en la que los puestos, las tareas y los roles se estructuran, implementan y ajustan, así como al impacto de estas estructuras, ejecuciones y modificaciones en los resultados en los planos individual, grupal y organizacional (Carter *et al.*, 2024). Este concepto implica el análisis, desarrollo y ajuste de la estructura, el contenido, la composición y el entorno en los cuales se desempeñan los puestos y roles, considerando quién realiza el trabajo, qué tareas se llevan a cabo, cómo interactúan los distintos componentes y cómo el desempeño de los roles se vincula con el contexto organizacional, social y físico (Morgeson & Humphrey, 2008). Desde una perspectiva centrada en los efectos sobre los trabajadores, el diseño del trabajo también se concibe como un proceso de estructuración de roles y tareas con el fin de promover la motivación, la satisfacción y el rendimiento (Hackman & Oldham, 1976).

De acuerdo con estas definiciones, Carter *et al.* (2024) enfatizan el DT en los resultados; Morgeson y Humphrey (2008) en la interacción entre los elementos del trabajo y el contexto; mientras que Hackman y Oldham (1976) hacen hincapié en los efectos motivacionales y de rendimiento. En este sentido, el modelo de Morgeson y Humphrey ha sido descrito como “la perspectiva integradora y contemporánea del diseño del trabajo” (Montañez, 2021, p. 19). A partir de este enfoque, se desarrolló el *Work Design Questionnaire*, instrumento que permite identificar tres dimensiones clave del entorno laboral: el entorno de la tarea, el social y el contextual, respectivamente (Morgeson & Humphrey, 2006).

Dado el propósito de esta investigación, que busca establecer relaciones entre el DT y los comportamientos de liderazgo en el marco de la cultura organizacional de una IES de la ciudad de Barranquilla, se ha optado por utilizar el modelo de Morgeson y Humphrey (2006). Esta elección se sustenta en la evidencia empírica que respalda la relación entre las características de la tarea y el desempeño individual en el trabajo, como lo demuestran los hallazgos de Ramírez-Vielma y Nazar (2019) sobre los factores motivacionales y su impacto en el rendimiento laboral.

Cultura organizacional

La cultura organizacional se define como los valores compartidos y las creencias que influyen en la forma en la que los empleados se comportan dentro de una organización (Denison, 1990). Este conjunto de elementos puede ser un factor determinante de éxito, ya que establece los límites de lo que es aceptable y lo que no dentro del entorno organizacional (Deal & Kennedy, 1982). A su vez, la cultura se concibe como un sistema complejo de significados compartidos que se reflejan en los valores, las normas y los comportamientos de sus miembros, funcionando a la vez como un producto consolidado de las organizaciones y como un proceso en constante transformación que impacta sus prácticas y relaciones internas (Martin, 1992). Desde otra perspectiva, la cultura organizacional también puede entenderse como un patrón de supuestos básicos compartidos, adquiridos por un grupo a medida que resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, los cuales son transmitidos a los nuevos miembros como la manera adecuada de percibir, pensar y actuar frente a dichos desafíos (Schein, 2004).

En este sentido, la cultura organizacional no solo se expresa a través de valores y creencias compartidas, sino que también evoluciona con el tiempo mediante la interacción entre sus miembros para responder a los desafíos internos y externos (Nauffal & Nader, 2022). Diversos modelos han sido propuestos para comprenderla, incluyendo los enfoques de Quinn y Rohrbaugh (1981), Schein (1988), Denison (1990, 2000), Hofstede (1991), Deal y Kennedy (1982), y el Proyecto GLOBE (García Vargas *et al.*, 2012).

En las instituciones de educación superior (IES), esta cultura se manifiesta en valores como la libertad académica y el respeto por los sujetos humanos, con la coexistencia de dos culturas predominantes: la académica y la administrativa, cada una con intereses y enfoques distintos (Nauffal & Nader, 2022; Osorio-Galindo, 2023). Sin embargo, el alineamiento con los valores institucionales compartidos es determinante para garantizar un entorno cohesivo y eficiente (Siqueiros-Quintana & Vera-Noriega, 2022).

En esta investigación, se adopta el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (2011), quienes plantean que las prioridades y expectativas de una organización influyen en los estilos de trabajo, la toma de decisiones y las interacciones internas. Esta elección se justifica por la capacidad del modelo para identificar aspectos clave de la cultura organizacional presentes en la institución (Serna *et al.*, 2012). Además, estos autores destacan la sólida relación observada en estudios previos entre los tipos culturales y la gestión de recursos humanos, un aspecto relevante para analizar las interacciones entre el diseño del trabajo y el liderazgo.

Metodología

La presente investigación se enmarca en un enfoque mixto, con el propósito de obtener una comprensión completa del fenómeno estudiado (Creswell & Plano Clark, 2018). Desde el enfoque cuantitativo, se adoptó un diseño no experimental y transversal, orientado a identificar relaciones entre variables mediante el uso de instrumentos validados, garantizando la objetividad y la posibilidad de generalización de los hallazgos (Hernández Sampieri *et al.*, 2014). Paralelamente, desde el enfoque cualitativo, se asumió una perspectiva interpretativa que permitió explorar la experiencia de los líderes en el contexto organizacional, reconociendo la importancia del significado, el lenguaje y las dinámicas culturales (Denzin & Lincoln, 2011). Esta combinación metodológica no solo favorece la triangulación de datos

como estrategia de validación (Flick, 2018), sino que también permite contrastar los resultados cuantitativos con la riqueza contextual de las narrativas obtenidas mediante entrevistas en profundidad.

Diseño

Diseño mixto que permite una comprensión profunda y detallada del fenómeno de estudio en el contexto de una IES en la ciudad de Barranquilla. Integrando herramientas cualitativas y cuantitativas.

Participantes

En la medición de liderazgo y WDQ participaron 42 líderes de la IES objeto de estudio, lo que representa un 42 % del total de 99 líderes con los que cuenta la organización. Estos líderes provienen de diferentes departamentos y unidades, tanto administrativos como académicos en la institución y ocupan posiciones de jefatura, dirección y decanatura. Con el fin de facilitar la comprensión del perfil de los participantes, a continuación se presenta su distribución según área de desempeño, nivel de formación académica y antigüedad en el cargo de liderazgo (ver Tablas 1, 2 y 3)

Tabla 1
Distribución de participantes según área de desempeño

Área	N	%
Administrativa	28	66,67%
Académica	14	33,33%
Total	42	100%

Tabla 2
Nivel de formación de los participantes

Nivel de formación	N	%
Pregrado	4	9,52%
Especialización	11	26,19%
Maestría	19	45,24%
Doctorado	8	19,05%

Total	42	100%
-------	----	------

Tabla 3

Antigüedad en el cargo de liderazgo

Rango de antigüedad	N	%
1 a 5 años	26	61,90%
6 a 10 años	11	26,19%
13 a 18 años	5	11,90%
Total	42	100%

Un 66,67 % pertenece a áreas administrativas y 33,33 % a áreas académicas; 9,52 % cuenta con título de pregrado, 26,19 % ha finalizado una especialización, 45,24 % posee Maestría y 19,05 % ha obtenido un Doctorado. Respecto a la antigüedad en el cargo, 61,90 % ha ocupado su rol de liderazgo en la institución por un período de 1 a 5 años; 26,19 % entre 6 y 10 años, y 11,90 % ha estado en la posición actual por un período de entre 13 y 18 años.

En las entrevistas participaron cinco líderes seleccionados intencionalmente con base en criterios de diversidad de áreas y trayectoria institucional, con el objetivo de captar una representación amplia de perspectivas sobre el liderazgo y el diseño del trabajo en la IES. De los cinco participantes, tres pertenecen a áreas administrativas y dos a áreas académicas. En cuanto a su nivel educativo, dos son especialistas, dos son magíster y uno cuenta con título de doctorado. La antigüedad en el cargo oscila entre 3 y 10 años, lo que permite una visión desde diferentes niveles de experiencia en la gestión. Los cargos ocupados incluyen jefaturas de unidades, direcciones y decanaturas de departamentos.

Instrumentos

Se empleó el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), un instrumento utilizado para evaluar el liderazgo, diseñado por Bernard Bass y Bruce Avolio (1995). El MLQ ha sido adaptado y validado en contextos hispanohablantes, incluyendo muestras de España y Chile, con el fin de evaluar la fiabilidad y validez del instrumento en estos entornos culturales, obteniendo coeficientes alfa de Cronbach superiores a 0.70 en la mayoría de las subescalas, lo cual indica una buena fiabilidad del instrumento en el contexto chileno (Vega *et al.*, 2003),

y sugiere que podría ser aplicable en otros contextos latinoamericanos, incluyendo Colombia. El MLQ se responde con base en una escala de cinco puntos, que se presenta de la siguiente manera: 1) Nunca; 2) Una vez en un tiempo muy corto; 3) Algunas veces; 4) Frecuentemente; 5) Siempre. Un ejemplo de ítem encontrado en el instrumento es: “Mi líder establece un claro sentido de misión y propósito”.

Por su parte, el *Work Design Questionnaire* (WDQ) fue desarrollado por Morgeson y Humphrey (2006) como un instrumento comprensivo para evaluar el diseño del trabajo y la naturaleza de este en un contexto organizacional. Ha sido validado en su versión en español para muestras colombianas, demostrando una alta fidelidad en sus dimensiones. Por ejemplo, en un estudio realizado con empleados colombianos (Bayona *et al.*, 2015), se obtuvieron los siguientes coeficientes de consistencia interna (alfa de Cronbach): características del trabajo (0.87); características sociales: 0.83, y características del contexto de trabajo: 0.81.

Estos valores indican una alta consistencia interna en las escalas del cuestionario, lo que respalda su uso en contextos organizacionales colombianos (Bayona *et al.*, 2015). En el WDQ cada ítem se responde en una escala tipo Likert de 5 puntos, a saber: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo, y 5) Totalmente de acuerdo. Un ejemplo de ítem encontrado en el instrumento es: “En mi trabajo, tengo la oportunidad de decidir cómo realizar mis tareas”.

Por último, para complementar la información obtenida a través de los cuestionarios, se efectuaron cinco entrevistas en profundidad. Estas permitieron explorar las relaciones entre la cultura organizacional, el diseño del trabajo y el liderazgo.

Para explorar la cultura organizacional, las cinco entrevistas revelaron las subculturas dentro de la organización, así como la brecha entre la cultura organizacional declarada y la percibida. Esta técnica es crucial para identificar valores no explícitos y factores como la cohesión del equipo, la innovación y la alineación entre la cultura y los objetivos organizacionales (Schein, 2010).

Las entrevistas se desarrollaron a partir de una guía semiestructurada que permitió abordar los principales ejes de análisis del estudio. Las preguntas fueron diseñadas para indagar sobre las experiencias de los líderes en relación con su rol, el entorno institucional y los factores

culturales y estructurales que influyen en su desempeño. A continuación, se presentan las preguntas orientadoras:

- ¿De qué manera crees que la cultura organizacional influye en las prácticas de liderazgo?
- ¿Cómo afecta el diseño del trabajo a la forma en que los líderes operan en esta institución?
- ¿Qué relaciones encuentras entre la cultura organizacional, el diseño del trabajo y el estilo de liderazgo?
- ¿Cómo se manifiestan tensiones en el día a día frente a los estilos de liderazgo y la cultura en la organización? ¿Qué impacto tienen en los empleados?

Procedimiento

El primer paso en el desarrollo del trabajo de investigación consistió en contactar a la directora de Gestión Humana de la IES donde se llevó a cabo el estudio, con el fin de obtener su aprobación para la ejecución de la investigación. Una vez obtenida la autorización, se estableció contacto con los participantes, informándoles sobre la confidencialidad de los datos, dado que la investigación implicaba acceso a información del personal.

La recolección de los datos se efectuó con un formulario en Microsoft Forms, en el cual se incluyeron los ítems de cada instrumento, siguiendo las escalas de respuesta mencionadas en el acápite anterior. Los participantes fueron convocados a una sala de cómputo de la IES, donde se les dieron instrucciones sobre cómo completar los cuestionarios. Para esta fase, se contó con el apoyo y la participación del equipo de Gestión Humana de la Institución, en concreto del área de Selección y Desarrollo Organizacional. Debido a la dinámica de trabajo de la IES, algunos datos se recopilaron mediante la aplicación virtual de los instrumentos, ya que algunas personas no pudieron asistir a la cita en la sala de cómputo.

Durante la aplicación de los instrumentos –MLQ y WDQ–, ya fuera de manera grupal en las salas de cómputo o de forma individual de modo virtual, se proporcionó a los participantes información verbal para asegurar su comprensión del estudio. Todos participaron de manera voluntaria, otorgando su consentimiento informado tras recibir los detalles de la investigación.

Por último, se seleccionaron de manera aleatoria cinco líderes para realizar las entrevistas en profundidad, explicando en qué consistían y cómo complementaban los datos obtenidos

con los dos instrumentos aplicados. Esta selección fue aleatoria, y la participación en las entrevistas fue voluntaria, informándoles que podían desistir en cualquier momento si así lo deseaban.

Análisis de los datos

Para dar respuesta al objetivo de investigación, se realizaron procedimientos correlacionales mediante el uso del *software* IBM *SPSS Statistics*. En particular, se aplicaron análisis bivariados utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, con el propósito de explorar la magnitud de las relaciones entre los estilos de liderazgo y las dimensiones del diseño del trabajo.

Para interpretar las fuerzas de las correlaciones, se consideraron los criterios propuestos por Cohen (1988), donde un coeficiente de r entre 0.10 y 0.29 indica una correlación pequeña, entre 0.30 y 0.49 una moderada, y a partir de 0.50 una correlación fuerte. La significación estadística se evaluó a través del valor de p , considerándose significativa cuando $p < 0.05$. En adición, se calculó el tamaño del efecto para cada relación significativa, con el fin de complementar la interpretación del coeficiente de correlación. Este indicador permite valorar la relevancia práctica de los resultados más allá de su significancia estadística. En este estudio, se utilizó el coeficiente de determinación (r^2) como medida del tamaño del efecto, el cual indica el porcentaje de varianza compartida entre las variables correlacionadas.

En cuanto a los supuestos estadísticos, se realizaron pruebas de normalidad multivariada y bivariada mediante el test de Shapiro-Wilk. La prueba global indicó una desviación significativa respecto a la normalidad multivariada ($p = .002$), lo que justifica el uso de correlaciones no paramétricas. En cuanto al nivel bivariado, la mayoría de las combinaciones presentaron valores no significativos, aunque algunas relaciones específicas (por ejemplo: LT / CMT-Conocimiento, L-E / CMT-Tarea, L-S / CMT-Características sociales) mostraron desviaciones significativas de la normalidad, lo cual reforzó la elección metodológica basada en las correlaciones de Spearman.

El análisis de los datos arrojados por las entrevistas en profundidad aplicadas, que incluye la categoría de *cultura organizacional*, se realizó siguiendo la propuesta de Navarrete (2011)

quien señala que el análisis de los datos cualitativos consta de tres fases interrelacionadas: la reducción de datos, el análisis descriptivo y la interpretación, respectivamente.

Al concluir, se llevó a cabo una triangulación de los datos obtenidos tanto de los dos cuestionarios aplicados como de las entrevistas en profundidad, con el objetivo de cumplir los objetivos planteados en esta investigación. La triangulación es una técnica metodológica que consiste en la combinación de múltiples métodos, fuentes de datos, teorías o investigadores para estudiar un fenómeno, con el objetivo de aumentar la validez y confiabilidad de los resultados (Navarrete, 2011).

En el caso de estudio de la IES de Barranquilla, se aplicó la triangulación de métodos y la triangulación de datos integrando los datos cuantitativos provenientes del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) y el *Work Design Questionnaire* (WDQ) con los datos cualitativos obtenidos en las cinco entrevistas en profundidad. Esta combinación permite contrastar y corroborar los hallazgos sobre la relación entre el liderazgo y el diseño del trabajo en el contexto de la cultura organizacional de la IES.

Medidas éticas

Este estudio garantiza la protección de los derechos de los cuarenta y dos empleados de la IES en Barranquilla, quienes participaron de manera voluntaria. Se les proporcionó información clara sobre los objetivos, procedimientos y cuestionarios aplicados (WDQ y MLQ), y acerca de las entrevistas en profundidad. Cada participante firmó un consentimiento informado y se le dio la opción de retirarse en cualquier momento sin repercusiones.

Se aseguró la confidencialidad y el anonimato de los datos, almacenándolos en bases seguras con acceso restringido al investigador. La selección de participantes siguió criterios inclusivos, sin discriminación. Las entrevistas se llevaron a cabo en un ambiente respetuoso, ofreciendo apoyo en caso necesario.

Los resultados se utilizaron únicamente con fines académicos y para la mejora de la gestión institucional, presentándose de manera agregada y sin revelar identidades. La investigación cumplió con las normativas éticas nacionales e internacionales, así como con las políticas internas de la IES, garantizando el respeto a la dignidad y los derechos de los participantes.

Resultados

Relación entre liderazgo y diseño del trabajo

Con el fin de examinar la relación entre los estilos de liderazgo y las características del diseño del trabajo (CDT), se calcularon las correlaciones de Spearman respecto a las dimensiones del Liderazgo transformacional (LT), el Liderazgo transaccional (LTs), y estilo *Laissez-faire* (L); así como a las del modelo de diseño del trabajo (Tarea, Conocimiento, Características sociales y Características contextuales del trabajo [CM]), como se registran en la siguiente tabla.

Tabla 4
Correlaciones de Spearman

	Media	Desv. estándar		Media	Desv. estándar	<i>n</i>	Spearman's <i>rho</i>	<i>p</i>	VS-MPR†	Effect size Fisher's <i>z</i>	SE Effect size	Covariance	
LT	71.19	5.07	-	CDT(T)	95.76	16.51	42	0.43	4.52×10-3	15.08	0.46	0.16	40.44
LT	71.19	5.07	-	CDT(C)	74.24	11.01	42	0.52	< .001	102.12	0.57	0.16	28.56
LT	71.19	5.07	-	CDT(CS)	64.19	12.60	42	0.52	< .001	107.06	0.57	0.16	33.67
LT	71.19	5.07	-	CDT(CC)	42.81	9.68	42	0.17	0.29	1.02	0.17	0.16	7.48
LTs	30.45	4.19	-	CDT(T)	95.76	16.51	42	0.37	0.02	5.76	0.39	0.16	26.57
LTs	30.45	4.19	-	CDT(C)	74.24	11.01	42	0.23	0.14	1.35	0.24	0.16	14.77
LTs	30.45	4.19	-	CDT(CS)	64.19	12.60	42	0.39	0.01	7.03	0.41	0.16	23.57
LTs	30.45	4.19	-	CDT(CC)	42.81	9.68	42	0.09	0.56	1.00	0.09	0.16	9.04
(L)LF	4.81	2.19	-	CDT(T)	95.76	16.51	42	0.04	0.81	1.00	0.04	0.16	0.08
(L)LF	4.81	2.19	-	CDT(C)	74.24	11.01	42	-0.08	0.60	1.00	-0.08	0.16	-1.61
(L)LF	4.81	2.19	-	CDT(CS)	64.19	12.60	42	0.14	0.39	1.00	0.14	0.16	4.67
(L)LF	4.81	2.19	-	CDT(CC)	42.81	9.68	42	0.10	0.52	1.00	0.10	0.16	1.57
(L)E	14.10	1.61	-	CDT(T)	95.76	16.51	42	0.64	< .001	6252.86	0.76	0.17	15.75
(L)E	14.10	1.61	-	CDT(C)	74.24	11.01	42	0.38	0.01	6.83	0.40	0.16	5.71
(L)E	14.10	1.61	-	CDT(CS)	64.19	12.60	42	0.45	3.14×10-3	20.33	0.48	0.16	8.01
(L)E	14.10	1.61	-	CDT(CC)	42.81	9.68	42	0.40	8.80×10-3	8.83	0.42	0.16	5.46
(L)S	7.33	0.65	-	CDT(T)	95.76	16.51	42	0.40	8.63×10-3	8.97	0.42	0.16	3.84
(L)S	7.33	0.65	-	CDT(C)	74.24	11.01	42	0.32	0.04	2.88	0.33	0.16	2.26
(L)S	7.33	0.65	-	CDT(CS)	64.19	12.60	42	0.13	0.40	1.00	0.13	0.16	0.98
(L)S	7.33	0.65	-	CDT(CC)	42.81	9.68	42	0.28	0.07	2.01	0.29	0.16	1.87
(L)EE	10.74	1.15	-	CDT(T)	95.76	16.51	42	0.33	0.03	3.39	0.35	0.16	6.38
(L)EE	10.74	1.15	-	CDT(C)	74.24	11.01	42	0.19	0.23	1.08	0.19	0.16	2.48
(L)EE	10.74	1.15	-	CDT(CS)	64.19	12.60	42	0.21	0.19	1.17	0.21	0.16	3.10
(L)EE	10.74	1.15	-	CDT(CC)	42.81	9.68	42	3.03×10-3	0.98	1.00	3.03×10-3	0.16	-0.17

† Vovk-Sellke Maximum *p*-Ratio: Based on the *p*-value, the maximum possible odds in favor of H₁ over H₀ equals 1/(-e ^p log(p)) for *p* ≤ .37. (Sellke *et al.*, 2001).

Los resultados evidencian asociaciones significativas y de magnitud moderada a alta entre el LT y varias dimensiones de las CDT. En particular, el LT mostró correlaciones positivas con CDT-Tarea ($\rho = 0.43, p = .004, z = .46$), CDT-Conocimiento ($\rho = 0.52, p < .001, z = .57$) y CDT-Características sociales ($\rho = 0.52, p < .001, z = .57$), lo cual indica que un liderazgo transformacional más presente se asocia con trabajos más ricos en contenido, cognición y dimensión social. No obstante, su asociación con CDT-Características contextuales fue baja y no significativa ($\rho = 0.17, p = .29, z = .17$).

El LTs se asoció de manera significativa con CDT-Tarea ($\rho = 0.37, p = .02, z = .39$) y con CDT-Características sociales ($\rho = 0.39, p = .01, z = .41$), aunque las correlaciones fueron de magnitud menor en comparación con el LT. No se observaron asociaciones significativas con las dimensiones de conocimiento ($\rho = 0.23, p = .14, z = .24$) ni contextuales ($\rho = 0.09, p = .56, z = .09$).

El estilo de liderazgo *Laissez-faire* (L) mostró correlaciones muy bajas y no significativas con todas las dimensiones correspondientes a las CDT, lo que confirma su desvinculación con aspectos estructurales, cognitivos o sociales del trabajo.

En contraste, la efectividad del liderazgo (L-E) presentó las correlaciones más elevadas con todas las dimensiones de las CDT. La asociación más destacada fue con CDT-Tarea ($\rho = 0.64, p < .001, z = .76$), seguida por CDT-Características sociales ($\rho = 0.45, p = .003, z = .48$), CDT-Características contextuales ($\rho = 0.40, p = .009, z = .42$) y CDT-Conocimiento ($\rho = 0.38, p = .01, z = .40$), lo que refuerza la importancia de un liderazgo efectivo en la percepción de un trabajo motivante.

La satisfacción laboral (L-S) también mostró correlaciones significativas con CDT-Tarea ($\rho = 0.40, p = .009, z = .42$) y CDT-Conocimiento ($\rho = 0.32, p = .04, z = .33$), mientras que su relación con las características sociales ($\rho = 0.13, p = .40, z = .13$) y contextuales ($\rho = 0.28, p = .07, z = .29$) fue más débil o marginal.

Finalmente, el esfuerzo extrapercibido (L-EE) se correlacionó de manera significativa con CDT-Tarea ($\rho = 0.33, p = .03, z = .35$), pero sus asociaciones con las demás dimensiones de las CDT fueron bajas y no significativas.

Cultura organizacional

A partir de las cinco entrevistas en profundidad, se identificó una predominancia de la cultura organizacional de mercado, acompañada de algunos rasgos de la cultura de clan y prácticas adhocráticas, sin que emergieran descripciones asociadas a la cultura jerárquica. Si bien estas categorías se mencionan aquí como parte de los hallazgos, su definición conceptual se desarrolla con mayor detalle en la sección “Discusión”.

Siguiendo la propuesta de Navarrete (2011), el análisis cualitativo se efectuó en tres fases interrelacionadas: reducción de datos, análisis descriptivo e interpretación, respectivamente. A partir de las cinco entrevistas en profundidad, se identificaron cuatro formas predominantes de cultura organizacional en la IES: cultura de mercado, de clan, jerárquica y adhocrática. Cada una de estas fue reconstruida a través de la codificación abierta y axial, y posteriormente se sintetizó mediante enunciados descriptivos que permiten comprender las dinámicas culturales desde la perspectiva de los colaboradores. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes para cada categoría.

Cultura organizacional de mercado. Los participantes describen un entorno altamente orientado al cumplimiento de objetivos y resultados. La cultura organizacional de mercado se manifiesta en estructuras formales para el seguimiento de indicadores y la asignación de tareas alineadas con las prioridades institucionales. Este modelo promueve claridad en las responsabilidades y un entendimiento compartido de cómo se define el éxito organizacional.

“Todos trabajamos en pro del cumplimiento de los objetivos, y eso se traduce en un alto sentido de responsabilidad. La cultura organizacional, con sus principios y valores, establece las bases sobre las que se fundamentan las metas y los objetivos” (E2).

“Aquí todo se mide: tenemos metas claras, reuniones de seguimiento y reportes permanentes. Si no cumplimos, eso tiene consecuencias, pero también hay reconocimiento cuando logramos resultados” (E4).

“Por lo menos desde la academia lo que se valora es el logro. Aunque hay buen ambiente, lo que más pesa es el cumplimiento de las metas dadas frente a las tres funciones sustantivas, estar alineado con los indicadores y mostrar que se avanza en lo que se espera” (E1).

Estas percepciones reflejan una cultura orientada al rendimiento, donde el logro de los objetivos institucionales se convierte en eje central de la dinámica organizacional. La claridad en los indicadores, el seguimiento frecuente y la valoración del cumplimiento propician un entorno en el que los resultados son el principal referente de éxito y reconocimiento.

Cultura organizacional de clan. De manera complementaria, se evidencian rasgos de una cultura organizacional de clan, caracterizada por la colaboración, el trabajo en equipo y

la participación activa de los colaboradores en la formulación y ejecución de los planes. Esta cultura promueve un sentido de comunidad y pertenencia, independiente del nivel jerárquico.

“La cultura organizacional no excluye a ningún colaborador, independientemente de su rango, y todos participamos en la consecución de las metas” (E5).

“Lo que más valoro es que aquí uno siente que puede contar con el equipo. Cuando hay una dificultad, siempre hay alguien dispuesto a ayudar, no importa si es del mismo departamento o no” (E3).

“Nos invitan a espacios donde podemos opinar, proponer ideas y sentir que nuestras voces cuentan. Eso genera cercanía con la institución y con los compañeros” (E4).

Esta orientación relacional facilita la alineación entre los objetivos individuales y los organizacionales. Sin embargo, también se identificaron tensiones derivadas de la coexistencia de subculturas en algunas áreas, lo que podría generar desafíos en la coordinación institucional.

Cultura organizacional jerárquica. A partir de los testimonios de los participantes, no emergen descripciones claras o consistentes que reflejen características propias de una cultura organizacional de tipo jerárquica, lo cual sugiere que esta dimensión no posee una presencia significativa o consciente en la experiencia cotidiana de los colaboradores.

Cultura organizacional adhocrática. Se evidencia la presencia de prácticas adhocráticas, en las que se promueve la innovación y la búsqueda de nuevas soluciones dentro del marco normativo. Los colaboradores perciben que su diseño de trabajo les permite explorar mejoras, aprender de forma continua y proponer cambios, en particular en contextos técnicos como la nómina.

Estas prácticas se observan en la toma de decisiones. Aunque algunos entrevistados reportan un nivel importante de autonomía operativa, las decisiones estratégicas o sensibles –como las financieras– deben ser validadas por instancias superiores, lo cual refleja una centralización funcional.

“Siempre busco nuevas formas de mejorar los procesos y afrontar los retos que surgen [...], siempre respetando las políticas de la organización” (E1).

“Aunque siempre consulto decisiones importantes con mi directora [...] tengo la capacidad de resolver problemas de forma autónoma” (E3).

Esta cultura fomenta la autonomía y el aprendizaje organizacional, equilibrando la flexibilidad operativa con el cumplimiento de las regulaciones externas e internas.

Discusión

El objetivo de este estudio fue identificar cómo las características del diseño del trabajo se relacionan con el liderazgo en una IES de la ciudad de Barranquilla, en el contexto de su cultura organizacional.

En este sentido, se evidenciaron correlaciones entre las características motivacionales del trabajo –en particular, aquellas relacionadas con la tarea, el conocimiento y los aspectos sociales– y el liderazgo transformacional, como lo reporta la literatura (Sarmah *et al.*, 2022). Este hallazgo sugiere que, en el contexto de la IES donde se llevó a cabo el estudio, los comportamientos de liderazgo orientados a inspirar, motivar y desarrollar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por encima de intereses individuales (Bass & Avolio, 1995), están presentes en entornos laborales que exigen un alto nivel de procesamiento cognitivo, que implican tareas complejas y promueven una intensa interacción social.

Aunque las relaciones identificadas son de tipo correlacional, investigaciones previas han señalado que el liderazgo transformacional influye en la forma en la que los colaboradores perciben las características motivacionales de su trabajo (Piccolo & Colquitt, 2006). En este sentido, los líderes transformacionales fomentan entornos donde el conocimiento y el aprendizaje son altamente valorados (Fernet *et al.*, 2015).

Desde la perspectiva cultural, se identificó una cultura predominante de tipo mercado, orientada al cumplimiento de resultados, la competitividad y la eficiencia operativa (Cameron & Quinn, 2011). Un estudio realizado en pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Omán (Dahleez & Abdelfattah, 2022) evidenció que el liderazgo transformacional ejerce un efecto positivo directo sobre la orientación al mercado, la cual, a su vez, actúa como un mediador parcial entre este estilo de liderazgo y el desempeño organizacional.

Los hallazgos revelan que, cuando los líderes inspiran, motivan y promueven una visión compartida, es más probable que las organizaciones adopten prácticas centradas en el cliente, en la competencia y en la eficiencia, aspectos característicos de una cultura de tipo mercado.

En consecuencia, el liderazgo transformacional puede convertirse en un motor clave para fomentar una cultura organizacional orientada a los resultados y al rendimiento (Dahleez & Abdelfattah, 2022). A partir de estos hallazgos, se infiere que, en la IES analizada, los trabajos con mayor riqueza en contenido cognitivo y social tienden a concentrarse en unidades donde predomine la cultura de mercado.

Por otro lado, también se identificaron correlaciones entre las características motivacionales del trabajo –en especial las vinculadas con la tarea y los aspectos sociales– y el liderazgo transaccional. Este estilo, centrado en relaciones de intercambio y cumplimiento de metas con recompensas contingentes (Bass, 1985), se asocia con trabajos que presentan contenidos estructurados y demandan una interacción social frecuente, aunque más formalizada.

El liderazgo transaccional tiende a formalizar los aspectos estructurales del trabajo, clarificando roles, metas y expectativas. No obstante, su impacto sobre las dimensiones cognitivas profundas es más limitado (Antonakis & House, 2014; Bass & Riggio, 2006). Este estilo de liderazgo ha demostrado ser más eficaz en culturas de mercado, caracterizadas por estructuras organizativas rígidas, énfasis en la eficiencia y orientación a resultados (Cameron & Quinn, 2011). En tales entornos, se prioriza el cumplimiento de indicadores y se promueve una interacción social funcional, lo cual respalda la asociación entre liderazgo transaccional, contenido de tarea e interacción social (Carrillo y Sierra, 2016).

En suma, puede plantearse que en la IES estudiada los trabajos con mayores demandas cognitivas y sociales se desarrollan en departamentos con culturas de mercado, donde la formalización y los incentivos estructurados cumplen un papel importante en la configuración de los roles laborales.

De forma complementaria, se encontró que la efectividad del liderazgo se correlaciona positivamente con todas las dimensiones de las características motivacionales del trabajo –en particular aquellas relacionadas con la tarea, el conocimiento, los aspectos sociales y el entorno contextual–. Esto sugiere que un liderazgo efectivo es aquel que logra integrar componentes tanto transformacionales como transaccionales, lo cual redundaría en impactos positivos en el diseño y la experiencia del trabajo (De Rue *et al.*, 2011). En consecuencia, la

efectividad del liderazgo no debería evaluarse de manera aislada, sino a partir de su capacidad para incidir de manera integral en las distintas dimensiones organizacionales (Yukl, 2013).

Además, la literatura coincide en señalar que la efectividad del liderazgo está mediada por el grado de ajuste entre el estilo de dirección y la cultura organizacional predominante (Cameron & Quinn, 2011). En culturas adhocráticas, se requieren líderes que integren rasgos transformacionales –para impulsar la innovación– y transaccionales –para garantizar la eficiencia operativa– (Castells, 2013; Crozier *et al.*, 2017). En contraste, en culturas de tipo clan, el liderazgo transformacional tiende a ser más valorado por su énfasis en la cohesión grupal y el desarrollo de habilidades interpersonales (Crozier y Friedberg, 1990). En culturas jerárquicas, caracterizadas por la estructura, la estabilidad y el control, la efectividad del liderazgo suele depender en mayor medida de componentes transaccionales como la supervisión, el cumplimiento de normas y la recompensa basada en resultados (Cameron & Quinn, 2011).

Por su parte, en culturas de mercado –donde predomina la orientación a resultados, la competencia y la eficiencia–, el liderazgo efectivo combina la visión y la motivación propias del enfoque transformacional con prácticas centradas en el rendimiento, características del liderazgo transaccional (Hartnell *et al.*, 2011). En consecuencia, la efectividad del liderazgo es altamente contextual. En lugar de optar por un estilo puro, los líderes más eficaces en estos entornos son aquellos que logran un equilibrio estratégico entre ambos enfoques, adaptándose a las demandas culturales sin perder de vista el desempeño.

Respecto a la satisfacción laboral, se identificaron correlaciones significativas con la dimensión de tarea dentro de las características motivacionales del trabajo. Este resultado confirma el vínculo entre el contenido del trabajo y los estados afectivos positivos de los colaboradores, como lo plantea el modelo de Hackman y Oldham (1976). En particular, la satisfacción se incrementa cuando las tareas son cognitivamente desafiantes y ofrecen autonomía (Judge *et al.*, 2010).

Estudios adicionales respaldan esta tendencia. Por ejemplo, en una Mipyme del sector tecnológico se encontró que las culturas de tipo clan favorecen la satisfacción cuando las tareas están estructuradas –pero permiten autonomía–, y cuando la interacción social no está formalmente regulada (Gálvez y García, 2011). En contraste, las culturas jerárquicas se

asocian con niveles bajos de satisfacción cuando existe escasa participación en la toma de decisiones (Stamolampros *et al.*, 2019). Así mismo, en universidades rumanas se evidenció que las culturas de mercado, al enfocarse en resultados externos y en la competencia individual, tienden a generar menor satisfacción (Cucu-Ciuhan & Guită-Alexandru, 2014). Estos hallazgos refuerzan la idea de que, en la IES analizada, los trabajos con mayor contenido motivacional tienden a concentrarse en departamentos con culturas de tipo clan.

En cuanto al esfuerzo extra percibido, se observó una correlación positiva únicamente con la dimensión de tarea. Este resultado es coherente con la teoría del intercambio social, la cual plantea que los empleados incrementan su esfuerzo discrecional cuando perciben que sus tareas tienen valor e impacto en los objetivos organizacionales (Cropanzano & Mitchell, 2005). Además, los comportamientos de ciudadanía organizacional, como el esfuerzo extra, suelen estar más ligados a aspectos concretos del trabajo que a factores abstractos del entorno (Podsakoff, 2009).

Estudios empíricos previos confirman esta perspectiva. Por ejemplo, en una Mipyme del sector tecnológico se encontró que, en culturas de mercado, el esfuerzo extra se vinculaba principalmente con tareas que incluían métricas claras y recompensas contingentes, mientras que en culturas de tipo clan se relacionaba más con factores sociales (Gálvez y García, 2011). En culturas adhocráticas, dicho esfuerzo tendía a manifestarse en tareas complejas y abstractas. Estos resultados permiten concluir que los trabajos con alta exigencia en la dimensión de tarea pueden estar presentes tanto en las culturas de mercado –enfocadas en resultados y retribuciones explícitos– como en las culturas adhocráticas, donde los empleados perciben un impacto significativo de su trabajo en objetivos organizacionales abstractos, como la innovación.

Conclusiones y limitaciones

Los hallazgos del presente estudio permiten establecer que existe una relación significativa entre el liderazgo y las características motivacionales del diseño del trabajo en la IES analizada, y que dicha relación podría estar modulada por la cultura organizacional predominante.

El liderazgo transformacional se asoció de manera positiva con trabajos que presentan alta complejidad en las tareas, mayor exigencia cognitiva y una intensa interacción social. Esta relación sugiere que los líderes transformacionales, al inspirar y motivar a sus equipos más allá de los intereses individuales, promueven entornos laborales ricos en contenido y estimulantes para el aprendizaje, en especial en el contexto de la cultura de mercado.

El liderazgo transaccional mostró correlaciones con trabajos que también exigen una interacción social activa y presentan riqueza en las tareas, aunque su influencia sobre las dimensiones cognitivas del trabajo es más limitada. Este tipo de liderazgo resultó coherente con la prevalencia de la cultura de mercado, en la que se prioriza el cumplimiento de metas, la competitividad y la eficiencia.

Los resultados revelan que la efectividad del liderazgo se vincula con todas las dimensiones del diseño del trabajo, lo cual confirma que los estilos de liderazgo que integran elementos transformacionales y transaccionales pueden generar un impacto positivo integral sobre la configuración del trabajo. Sin embargo, la efectividad de dichos estilos depende en gran medida del ajuste con la cultura organizacional dominante, lo que refuerza la idea de que el liderazgo debe adaptarse al entorno cultural específico para ser verdaderamente influyente.

En cuanto a los resultados afectivos y actitudinales, como la satisfacción laboral y el esfuerzo extra percibido, se observó que estos se relacionan principalmente con la dimensión de tarea en el diseño del trabajo. La cultura organizacional también podría ser un modulador en este sentido, mostrando que las culturas de tipo clan y adhocráticas tienden a favorecer estos resultados cuando los trabajos ofrecen autonomía, sentido y relevancia social, mientras que las culturas jerárquicas y de mercado los limitan cuando promueven estructuras en exceso rígidas o competitivas.

Esta investigación presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, se trabajó con una muestra ubicada en el contexto específico de una IES en la ciudad de Barranquilla, por lo que los resultados no pueden extrapolarse a otras instituciones u otros contextos. Se recomienda, por lo tanto, interpretar los hallazgos con cautela. Futuros estudios podrían poner a prueba esta relación en contextos más amplios, integrando diversas IES que permitan contar con una muestra más heterogénea.

Así mismo, sería pertinente incorporar un instrumento que mida de manera específica la cultura organizacional, lo que permitiría establecer con mayor precisión relaciones y posibles efectos de mediación entre las tres variables analizadas (liderazgo, diseño del trabajo y cultura organizacional). Además, se sugiere desarrollar estudios longitudinales que permitan validar si las variables propuestas como antecedentes en este estudio efectivamente cumplen ese rol a lo largo del tiempo.

Otra limitación importante es que los cuestionarios utilizados fueron de autorreporte, lo que puede haber sesgado algunas respuestas. Las puntuaciones obtenidas podrían reflejar en parte niveles de deseabilidad social por parte de los participantes. No obstante, es importante resaltar que las escalas aplicadas cuentan con adecuados niveles de fiabilidad y validez, lo cual fortalece la calidad de los datos recogidos.

A pesar de estas limitaciones, los resultados obtenidos abren un campo relevante para la investigación futura sobre la interacción entre el liderazgo, el diseño del trabajo y la cultura organizacional, una relación poco explorada hasta ahora en el ámbito académico. En particular, se plantea que, al establecer una cultura organizacional deseada, la IES analizada podría implementar programas de liderazgo alineados con dicha cultura, lo que a su vez facilitaría el diseño de trabajos orientados al logro de objetivos estratégicos y a la superación de los retos institucionales.

Referencias

- Al-Musadieq, M., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452-469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>.
- Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K., & McLean, G. N. (2022). Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European*

Journal of Training and Development, 46(1/2), 239-256. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0139>.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, (18), 19-32. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for Research. Permission Set*. Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2.^a ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2015). The Work Design Questionnaire: Spanish version and validation. *Universitas Psychologica*, 14(2), 661-674. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.06.001>.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Cardona Mejía, L. M, Pardo, M. y Dasí, A. (2020). El cambio organizativo en la educación superior en Colombia: perspectivas y retos. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 18(1), 249-273. <https://doi.org/10.4995/redu.2020.12878>.
- Carrillo Punina, Á. y Sierra Sierra, C. (2016). Modelos organizacionales en el marco de cultura, poder y liderazgo. *Yura: Relaciones Internacionales*, (8), 89-113. <https://n9.cl/1x240>.
- Carter, K. M., Hetrick, A. L., Chen, M., Humphrey, S. E., Morgeson, F. P., & Hoffman, B. J. (2024). How Culture Shapes the Influence of Work Design Characteristics: A Narrative and Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 50(1), 122-157. <https://doi.org/10.1177/01492063231179405>.
- Castells, M. (2013). *Comunicación y poder*. Alianza.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2.^a ed.). Erlbaum.

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3.^a ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/1094428108318066>.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana.
- Cucu-Ciuhan, G., & Guită-Alexandru, I. (2014). Organizational Culture Versus Work Motivation for the Academic Staff in a Public University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *127*, 448-453. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.288>.
- Dahleez, K. A., & Abdelfattah, F. A. (2022). Transformational leadership and organizational performance of Omani SMEs: the role of market orientation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *71*(8), 3809-3825. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0447>.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE handbook of qualitative research* (5.^a ed.). SAGE Publications.
- De Rue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, *64*(1), 7-52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>.
- Dugan, J. P. (2017). *Leadership theory: Cultivating critical perspectives*. Jossey-Bass.
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, *29*(1), 11-31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6.^a ed.). SAGE Publications.

- Gálvez Albarracín, E. J. y García Pérez de Lema, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en la ciudad de Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125-145. <https://n9.cl/sd5d1>.
- García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V., & Chaves, E. L. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: Un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133–153. <https://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>
- García Vargas, M.d-L., Hernández Sampieri, R., Vargas Álvarez, B. E. y Cuevas-Vargas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(2), 117-135. <https://n9.cl/rnq69>.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>.
- Lee, M. C. C., & Ding, A. Y. L. (2023). Hierarchical Culture as a Cross-Level Moderator of the Relationship between Transformational Leadership, Performance Feedback, and Employee Job Performance. *Merits*, 3(3), 504-520. <https://n9.cl/uuxllj>.
- Losada Lozano, D. C. (2024). Coherencia entre Autoevaluación y Plan de Mejoramiento con fines de renovar la acreditación de Alta Calidad de la Maestría en Educación de la Universidad Surcolombiana. *Revista Paca*, (17), 31-46. <https://n9.cl/a8332>.

- Lupano Perugini, M. L. y Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo: teoría y evaluación. *Psicodebate*, (6), 107-122. <https://n9.cl/lhkvw9>.
- Macfarlane, B., Bolden, R., & Watermeyer, R. (2024). Three perspectives on leadership in higher education: traditionalist, reformist, pragmatist. *Higher Education*, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01174-x>
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations. Three perspectives*. Oxford University Press.
- Martínez, M., Pérez, J., & Sánchez, L. (2022). Diseño del trabajo y satisfacción vital: Un análisis en el sector servicios en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(1), 15–22. <http://hdl.handle.net/10486/666143>
- Martínez, S. F. A., Turbay Posada, M. J., Rodríguez Díaz, M. A., Polo Vargas, J. D. y Gutiérrez Carvajal, Ó. I. (2022). Diseño del trabajo, bienestar y salud mental: revisión de literatura. *Psicología desde el Caribe*, 39(1), e200. <https://n9.cl/15z9vb>.
- Montañez Juan, M. I. (2021). *El diseño del trabajo y sus consecuencias sobre la satisfacción laboral y el desempeño* (Tesis Doctoral, Universitat de València). <https://n9.cl/jbc5f>.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and Team Design: Toward a More Integrative Conceptualization of Work Design. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 39-91. [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27002-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27002-7).
- Nauffal, D., & Nader, J. (2022). Organizational cultures of higher education institutions operating amid turbulence and an unstable environment: the Lebanese case. *Higher Education*, 84(2), 343-371. <https://n9.cl/sxe1d>.
- Navarrete, J. M. (2011). Problemas centrales del análisis de datos cualitativos. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, (1), 47-60. <https://n9.cl/53e11>.

- Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53-66. <https://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>.
- Northouse, P. G. (2018). *Liderazgo. Teoría y práctica* (8.^a ed.). Sage.
- Osorio-Galindo, F. M. (2023). La cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptos, importancia y relación con la responsabilidad social. *Revista de Investigaciones de la Universidad Le Cordon Bleu*, 10(1), 61-71. <https://doi.org/10.36955/RIULCB.2023v10n1.006>.
- Peralta, Y. F. S. (2010). *Liderazgo y percepción de éxito del formador en el área de recursos humanos: una aproximación bibliométrica y cualitativa* (Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona).
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>.
- Ramírez-Vielma, R. y Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 791-799. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>.
- Rincón Moreno, M. (2023). Análisis de las Capacidades Dinámicas como generadoras de ventaja competitiva en las Instituciones de Educación Superior, IES, acreditadas de carácter privado en Colombia a 2023 [Investigación]. En R. A. Sánchez Cárcamo (Ed.), *II Congreso de Investigaciones del DBA 2023 Innovación y sostenibilidad en la Administración del Siglo XXI* (pp. 215-224). Universidad de la Salle, sede Bogotá. <https://n9.cl/4jga6>.
- Sarmah, P., Van den Broeck, A., Schreurs, B., Proost, K., & Germeys, F. (2022). Autonomy supportive and controlling leadership as antecedents of work design and employee well-being. *Business Research Quarterly*, 25(1), 44-61. <https://doi.org/10.1177/23409444211054508>.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3.^a ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.^a ed.). John Wiley & Sons. <https://n9.cl/660aho>.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. *Management Review*, 29(2), 114-138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>.
- Sellke, T., Bayarri, M., & Berger, J. (2001). Calibration of p-Values for Testing Precise Null Hypotheses. *The American Statistician*, (55), 62-71. <https://n9.cl/evlen>.
- Serna Gómez, H. M., Álvarez Giraldo, C. M. y Calderón Hernández, G. (2012). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional: un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. *Acta Colombiana de Psicología*, 15(2), 119-134. <https://n9.cl/4lh4us>.
- Siqueiros-Quintana, M.-G. y Vera-Noriega, J.-Á. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(36), 181-199. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1190>.
- Solano, A. C., Perugini, A., Benatui, M. L., Nader, D. y Solano, M. C. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Paidós.
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews. *Tourism Management*, 75, 130-147. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.030>.
- Valencia Santoyo, J. (2024). *Más allá del diploma: ¿en qué medida la Acreditación en Alta Calidad en Colombia responde a las necesidades del mercado laboral en lo referente a la pertinencia del talento humano?* [Tesis de Maestría, Universidad de los Andes]. <https://hdl.handle.net/1992/74384>

Vega, C., Zavala, G. y Guajardo, J. (2003). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) al contexto organizacional chileno. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35(2), 125-138. <https://doi.org/10.14349/rlp.v35i2.105>.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8.^a ed.). Pearson.

Anexos

Anexo A.

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

Instrucciones: Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda a todas afirmaciones. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a usted. La palabra “demás” puede referirse a sus pares, clientes, supervisores, subordinados, o todos ellos. Utilice la siguiente escala de clasificación para sus respuestas:

0 1 2 3 4

Nunca Rara Vez A veces A menudo Frecuentemente o Siempre

1.	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen	0	1	2	3	4
2.	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiadas	0	1	2	3	4
3.	Trato de no interferir en los problemas, hasta a que se vuelven serios	0	1	2	3	4
4.	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos	0	1	2	3	4
5.	Me cuesta involucrarme cuando surgen alguna situación relevante	0	1	2	3	4
6.	Expreso mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7.	Estoy ausente cuando surgen problemas importantes	0	1	2	3	4
8.	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	0	1	2	3	4
9.	Trato de mostrar el futuro de modo optimista	0	1	2	3	4
10.	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	0	1	2	3	4
11.	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	0	1	2	3	4
12.	Me dedico a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal	0	1	2	3	4

13.	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	0	1	2	3	4
14.	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	0	1	2	3	4
15.	Le dedico tiempo a enseñar y orientar	0	1	2	3	4
16.	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas	0	1	2	3	4
17.	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	0	1	2	3	4
18.	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	0	1	2	3	4
19.	Trato a los demás como individuos y no solo como miembros de un grupo	0	1	2	3	4
20.	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones	0	1	2	3	4
21.	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás	0	1	2	3	4
22.	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	0	1	2	3	4
23.	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	0	1	2	3	4
24.	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen	0	1	2	3	4
25.	Me muestro confiable y seguro	0	1	2	3	4
26.	Construyo una visión motivante del futuro	0	1	2	3	4
27.	Dirijo mi atención hacia los fracasos o errores para alcanzar los estándares	0	1	2	3	4
28.	Suele costarme tomar decisiones	0	1	2	3	4
29.	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades, y aspiraciones únicas	0	1	2	3	4
30.	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	0	1	2	3	4
31.	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas	0	1	2	3	4
32.	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	0	1	2	3	4
33.	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora	0	1	2	3	4

34.	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida	0	1	2	3	4
35.	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado	0	1	2	3	4
36.	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas	0	1	2	3	4
37.	Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades	0	1	2	3	4
38.	Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo	0	1	2	3	4
39.	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer	0	1	2	3	4
40.	Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores	0	1	2	3	4
41.	Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria	0	1	2	3	4
42.	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito	0	1	2	3	4
43.	Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización	0	1	2	3	4
44.	Motivo a los demás a trabajar más duro	0	1	2	3	4
45.	Dirijo un grupo que es efectivo	0	1	2	3	4

Anexo B.

Cuestionario de Diseño del Trabajo

Diseño del trabajo

A continuación, se plantean una serie de enunciados relativos a su trabajo. Se le pide que seleccione el número que mejor refleja el grado en que usted está de acuerdo con cada enunciado a la hora de caracterizar su trabajo actual. Tenga en cuenta que (1) significa *totalmente en desacuerdo* y (5) *totalmente de acuerdo*

Por favor sea honesto(a) y sincero(a) en sus respuestas. Observará que a veces las preguntas no tienen una respuesta muy clara. Trate de reflejar aquello que es más característico o dominante en su trabajo.

Enunciados	Totalmente desacuerdo	Grado					Acuerdo total
1. Mi puesto de trabajo me permite tomar mis propias decisiones acerca de cómo planificar en el tiempo mi trabajo	Totalmente desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total

68. Mi puesto de trabajo requiere que utilice diferentes habilidades para realizar el trabajo	Totalmente desacuerdo							Acuerdo total
69. Mi supervisor(a) se interesa por el bienestar de las personas que trabajan para él/ella	Totalmente desacuerdo							Acuerdo total
70. Mi puesto de trabajo exige interactuar con personas que no son miembros de la organización	Totalmente desacuerdo							Acuerdo total
71. Mi puesto de trabajo requiere gran cantidad de fuerza muscular	Totalmente desacuerdo							Acuerdo total
72. Mi puesto de trabajo está organizado de tal modo que puedo hacer un proceso de producción o prestación de servicio completo, de principio a fin	Totalmente desacuerdo							Acuerdo total
73. Mi puesto de trabajo me exige atender a gran cantidad de información	Totalmente desacuerdo							Acuerdo total
74. Mi puesto de trabajo requiere que utilice habilidades complejas o de alto nivel	Totalmente desacuerdo							Acuerdo total
75. La gente con la que trabajo manifiesta interés personal por mí	Totalmente desacuerdo							Acuerdo total
76. En mi puesto frecuentemente me comunico con personas que no trabajan en la misma organización que yo	Totalmente desacuerdo							Acuerdo total
77. Mi puesto de trabajo requiere gran cantidad de esfuerzo físico	Totalmente desacuerdo							Acuerdo total

Anexo C.

Guía de entrevista en profundidad

GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

El propósito de este estudio es analizar cómo la cultura organizacional en una Institución de Educación Superior en Barranquilla se relaciona con el diseño del trabajo y el desarrollo del liderazgo.

Preguntas para formular

Bloque 1: Cultura Organizacional en la IES

Objetivo: Comprender cómo los entrevistados perciben la cultura organizacional y cómo esta influye en el diseño del trabajo y el liderazgo.

1. Pregunta principal: ¿Cómo influye la cultura organizacional en la forma en que se diseñan y asignan las tareas en tu departamento?
Pregunta control: dame un ejemplo específico de una situación que refleje esa cultura., Tipo de Pregunta: Descripción de comportamiento o situación.
2. Pregunta principal: ¿De qué manera la cultura organizacional aquí facilita o dificulta el trabajo diario?
Pregunta de control: ¿Qué política o práctica particular consideras representativa de esta cultura?
3. Pregunta principal: ¿Cómo crees que la cultura organizacional influye en la forma en que se diseñan y asignan las tareas?
Pregunta de control: Comparte un ejemplo de cómo esto se manifiesta en tu día a día

Bloque 2: Diseño del Trabajo en la IES

Objetivo: Explorar cómo se estructura el trabajo y cómo se perciben las características del trabajo en el contexto de la cultura organizacional.

4. Pregunta principal: Por favor, describe cómo se organizan las tareas y responsabilidades en tu departamento
Pregunta de control: ¿Cómo se decide quién se encarga de qué tareas?
5. Pregunta principal: ¿Qué tanto sientes que tienes autonomía en la ejecución de tus tareas?
Pregunta de control: Menciona una situación en la que sentiste que tenías (o no tenías) autonomía
6. Pregunta principal: ¿De qué manera el diseño de tu trabajo actual contribuye a tu satisfacción laboral?
Pregunta de control: ¿Qué aspectos del diseño de tu trabajo cambiarías? ¿Cómo lo cambiarías?

Bloque 3: Desarrollo del Liderazgo en la IES

Objetivo: Identificar percepciones sobre el liderazgo dentro de la institución y cómo se fomenta o se obstaculiza.

7. Pregunta principal: ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo predominante en esta institución?
Pregunta de control: Dame un ejemplo de una situación en la que este estilo de liderazgo fue evidente
8. En tu opinión, ¿qué tan accesibles y receptivos son los líderes hacia las ideas y sugerencias de los empleados?
Pregunta de sondeo: Comparte una experiencia específica en la que un líder haya sido (o no haya sido) receptivo a tus ideas
9. Pregunta principal: ¿De qué manera crees que el liderazgo en esta institución apoya o dificulta el desarrollo profesional de los empleados?

Pregunta de control: Menciona un momento en el que sentiste o viste a un colega sentir que su desarrollo profesional fue influenciado por el liderazgo aquí

Bloque 4: Interacción entre Cultura Organizacional, Diseño del Trabajo y Liderazgo

Objetivo: Explorar cómo se interrelacionan la cultura organizacional, el diseño del trabajo y el liderazgo en la institución.

10. Pregunta principal: ¿De qué manera crees que la cultura organizacional influye en las prácticas de liderazgo?
11. Pregunta principal: En tu opinión, ¿Cómo afecta el diseño del trabajo a la forma en que los líderes operan en esta institución?
Pregunta de control: Piensa en un ejemplo donde el diseño del trabajo haya afectado la toma de decisiones de un líder.
12. Pregunta principal: ¿Qué relaciones encuentras entre la cultura organizacional, el diseño del trabajo y el estilo de liderazgo?
Pregunta de control: ¿Cómo se manifiestan tensiones en el día a día frente a los estilos de liderazgo y la cultura en la organización? ¿Qué impacto tiene en los empleados?

Cierre de la Entrevista

13. Pregunta de cierre: ¿Hay algo más que te gustaría agregar sobre la cultura organizacional, el diseño del trabajo o el liderazgo en esta institución que no hayamos discutido?