

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Estilos de liderazgo como factor influyente sobre la cultura organizacional  
en colaboradores de una empresa industrial, Chiclayo 2023**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS  
PERSONAS**

**AUTOR**

**Marcelo Tito Rios Gonzalez**

**ASESOR**

**Rony Edinson Prada Chapoñan**

<https://orcid.org/0000-0002-4268-6325>

**Chiclayo, 2024**

**Estilos de liderazgo como factor influyente sobre la cultura organizacional en colaboradores de una empresa industrial, Chiclayo 2023**

PRESENTADA POR

**Marcelo Tito Rios Gonzalez**

A la Escuela de Posgrado de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el grado académico de

**MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS PERSONAS**

APROBADA POR

Rafael Camilo Giron Cordova

PRESIDENTE

Diogenes Jesus Diaz Rios

SECRETARIO

Rony Edinson Prada Chapoñan

VOCAL

## **Dedicatoria**

"A mi querida familia, cuyo amor, paciencia y apoyo incondicional son el pilar fundamental en este camino académico y en mi vida. A mi amiga Patricia Palomino, por su constante aliento, comprensión y por compartir conmigo las alegrías y los desafíos de esta travesía. A mi respetado Asesor Rony Prada y Profesor Diógenes, quienes con su sabiduría, orientación y dedicación me han guiado a lo largo de este proceso de aprendizaje.

Gracias a cada uno de ustedes por ser mi fuente de fortaleza, por inspirarme a dar lo mejor de mí y por creer en mis capacidades. Este logro no habría sido posible sin su apoyo incondicional y aliento constante. Les dedico este trabajo con profundo agradecimiento y cariño."

# ESTILOS DE LIDERAZGO COMO FACTOR INFLUYENTE SOBRE LA CULTURA

## INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[dspace.otalca.cl](https://dspace.otalca.cl)

Fuente de Internet

2%

2

[docplayer.es](https://docplayer.es)

Fuente de Internet

2%

3

[repositorio.ucv.edu.pe](https://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

4

[tesis.usat.edu.pe](https://tesis.usat.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

5

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

1%

6

[oaji.net](https://oaji.net)

Fuente de Internet

1%

7

[repositorio.usmp.edu.pe](https://repositorio.usmp.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

8

Submitted to Universidad Continental

Trabajo del estudiante

1%

9

[repositorio.usil.edu.pe](https://repositorio.usil.edu.pe)

Fuente de Internet

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>6</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>Justificación de la investigación .....</b>	<b>9</b>
<b>Objetivos de la investigación .....</b>	<b>9</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>10</b>
<b>Bases teóricas.....</b>	<b>12</b>
<b>Materiales y métodos.....</b>	<b>19</b>
<b>Resultados y discusión .....</b>	<b>23</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>31</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>35</b>
<b>Anexo 01.....</b>	<b>35</b>
<b>Anexo 02.....</b>	<b>36</b>
<b>Anexo 03.....</b>	<b>37</b>
<b>Anexo 05.....</b>	<b>39</b>
<b>Validación de instrumentos por expertos.....</b>	<b>39</b>

## Resumen

Esta investigación tiene como principal objetivo determinar si la percepción de los estilos de liderazgo ejerce influencia en la cultura organizacional entre los colaboradores de una empresa industrial. Para ello, se ha adoptado un enfoque cuantitativo de tipo aplicado, con un alcance correlacional y un diseño no experimental de tipo transversal. La muestra contempla a 200 colaboradores de diversos niveles jerárquicos. Se empleó el Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID - S) para medir el liderazgo y el Cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) para evaluar la cultura organizacional. Para la aplicación de los cuestionarios, en primera instancia se realizó la coordinación con gerencia sobre los horarios disponibles de los colaboradores, posterior a eso, al momento de aplicar el cuestionario, se explicó a cada colaborador sobre el llenado de este. Una vez completados los 200 cuestionarios, se procedió a ingresar las respuestas para su análisis utilizando el programa SPSS versión 25 y Microsoft Excel 2016. Finalmente, los resultados sugieren que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen una influencia significativa en la cultura organizacional, Además, se señala que, al perfeccionar estos estilos, se podría contribuir al fortalecimiento de una cultura organizacional sólida. Se destaca la relevancia de la relación entre liderazgo y cultura organizacional en el contexto específico de la empresa investigada

**Palabras clave:** Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Cultura organizacional, Empresa industrial.

**Clasificación JEL:** M10, M14 y M19

## Abstract

This objective of the principal research is to determine if the perception of leadership styles influences the organizational culture among the employees of an industrial company. To this end, an applied quantitative approach has been adopted, with a correlational scope and a non-experimental cross-sectional design. The sample includes 200 collaborators from various hierarchical levels. The Leadership Styles Questionnaire (CELID - S) was used to measure leadership and the OCAI Questionnaire (Organizational Culture Assessment Instrument) to evaluate organizational culture.). For the application of the questionnaires, in the first instance coordination was carried out with management regarding the available schedules of the collaborators, after that, at the time of applying the questionnaire, each collaborator was explained about how to fill it out. Once the 200 questionnaires were completed, the responses were entered for analysis using the SPSS version 25 program and Microsoft Excel 2016. Finally, the results suggest that transformational and transactional leadership styles have a significant influence on organizational culture, in addition , it is pointed out that, by perfecting these styles, it could contribute to strengthening a solid organizational culture. The relevance of the relationship between leadership and organizational culture in the specific context of the company investigated is highlighted.

**Keywords:**Leadership, Leadership Styles, Organizational culture , Industrial company.

**JEL classification:** M10, M14, M19

## **Introducción**

Es importante comprender el proceder de los responsables en la organización debido a que son los encargados de orientar a los colaboradores bajo una misma visión al logro consecutivo de los objetivos, muchas organizaciones tienen líderes que son ubicados por sus estudios o experiencia y no por sus habilidades de liderar. Por lo que comprendemos que, no todos los líderes ocupan roles gerenciales, y viceversa. La simple asignación de ciertos privilegios a los directivos en una organización no garantiza su capacidad para liderar de manera efectiva (Dávila et al.,2021).

Los líderes empresariales deben repensar el enfoque y la cultura de la organización como base de la flexibilidad y de la agilidad para explorar, aprovechar y también desarrollar oportunidades a medida que van surgiendo. Para ello es necesario crear una organización con una visión clara que busque crear valor para todos stakeholders (tales como trabajadores, proveedores, socios comerciales, y la sociedad) (Ramos & Ramos, 2021). No sorprende, por tanto, que, en el mundo empresarial actual, una parte significativa del presupuesto anual se orienta hacia la capacitación de los directivos con el propósito de convertirlos en líderes auténticos de sus equipos Así, las organizaciones parecen haber dirigido su enfoque hacia el liderazgo como una ventaja competitiva, sabiendo que tienen un profundo influencia en el rendimiento de las organizaciones porque da forma a la cultura organizacional (Smet et al.,2019).

De esta manera, se reconoce la capacidad del liderazgo y cultura para influir en los niveles de satisfacción y motivación relacionados con el desempeño. Es por esto que es necesario ejercer líderes para promover culturas efectivas que permitan el logro organizacional (Pedraja, 2020).

Las organizaciones deben someterse a una continua reinención, no solo motivadas por circunstancias externas, sino impulsadas por su convicción interna, la cual debería reflejarse en una cultura organizacional robusta, adaptable y saludable. En resumen, los líderes empresariales deben cambiar la visión y la cultura de sus organizaciones, estableciendo así la base para la flexibilidad, agilidad, y aprovechar y multiplicar las posibilidades que se presenten con el tiempo. (Ramos & Ramos,2021).

Entre los estilos de liderazgo más notables, nosotros encontramos el liderazgo transformador que es un proceso en el que se identifican y atienden las necesidades de quienes los siguen, resaltando niveles elevados de moralidad y motivación arraigados en valores como paz, igualdad, justicia, libertad y humanitarismo, con el propósito de generar transformaciones significativas tanto en las organizaciones como en la sociedad. (Parraguez, 2019).

De hecho, contar con una cultura organizacional predominante puede contribuir a reducir la rotación de empleados; de igual manera, desempeña un papel crucial al influir y orientar el comportamiento de los trabajadores para alcanzar los objetivos institucionales (Tang,2017). Por tanto, otorgar prioridad a la formación cultural y a su eficacia puede tener un impacto sustancial en el logro del éxito y la ventaja competitiva de una. empresa, sin importar la situación en el que opere o al que pertenezca (Warrick,2017).

En la presente investigación la empresa ABC de rubro industrial de la ciudad de Lambayeque se encuentra presentando una serie de dificultades como altos niveles de rotación, colaboradores desmotivados, mala comunicación, desconocimientos de valores organizacionales, etc. Esto afecta negativamente la productividad empresarial y el rendimiento de los colaboradores. Las señales de estilos de liderazgo perjudiciales contribuyen a una elevada rotación de empleados y a la insatisfacción del equipo, lo que puede originar una cultura débil donde la misión, visión, objetivos y valores no están claros y cada uno ve la empresa de una manera diferente, y así mismo buscan alcanzar sus objetivos por caminos diferentes; rigiendo la ausencia de procesos y comunicación, lo que provoca constantes conflictos entre los valores, las actitudes los modos de pensar de los integrantes de la empresa, generando malos ambientes laborales, personas desmotivadas y de productividad.

Es por esto que surge la pregunta de investigación ¿Cuál es la influencia de los estilos de liderazgo en la organización con base en la percepción de los empleados en un sector industrial?; donde los resultados obtenidos servirán para evidenciar qué estilo es el adecuado para la formación de una cultura organizacional sólida. Lo cual beneficie a la organización en futuras decisiones gerenciales que puedan tener en la elección de los directivos, quienes guiarán a los colaboradores hacia la consecución de la visión, misión y los objetivos de la empresa.

## **Justificación de la investigación**

La importancia en realizar este estudio se enfoca en examinar el estrecho vínculo entre liderazgo y cultura, lo que lleva a examinarlos de cerca y a demostrar que constituyen dos aspectos interrelacionados que no pueden comprenderse de forma independiente. (Schein,1988). La principal tarea de los líderes es generar y dirigir la cultura de la empresa. Siendo fundamental para una buena gestión empresarial y fortalecer de la cultura (Esam,2016).

Este trabajo buscará contribuir a nivel teórico basado en investigaciones exhaustivas en los principales repositorios académicos de revistas científicas, porque servirá de base para futuras con igual o diferente método de investigación, debido a que se desarrollará a profundidad el análisis de estilos de liderazgo como como factor de influencia en la estructura organizativa de una compañía industrial, del cual no se encontraron muchos estudios que aborden el ámbito empresarial.

Asimismo, es importante para fines empresariales ya que se proporcionará información relevante la cual ayudará a las organizaciones a tener visibilidad sobre conocimiento del estilo de liderazgo eficaz dentro del establecimiento de una cultura organizacional robusta que facilite a la toma de decisiones empresariales exitosas en un mercado altamente competitivo.

## **Objetivos de la investigación**

**Objetivo General:** Determinar si la percepción de los estilos de liderazgo son un factor influyente sobre la cultura organizacional en colaboradores de una empresa industrial.

**Objetivo Específico 1:** Identificar el estilo de liderazgo del gerente general a partir de la percepción de los colaboradores.

**Objetivo Específico 2:** Identificar el tipo de cultura organizacional a partir de la percepción de los colaboradores.

**Objetivo Específico 3:** Establecer la relación entre las dimensiones de los estilos de liderazgo y los tipos de cultura organizacional a partir de la percepción de los colaboradores.

## Antecedentes

El líder asume la responsabilidad de dirigir las organizaciones, permitiendo que los subordinados desarrollen completamente sus habilidades. Para llevar a cabo la misión, se espera que el líder motive a los trabajadores a superar desafíos mediante la construcción de confianza, la presentación de una visión clara del futuro y el establecimiento de objetivos específicos. En este contexto, el papel del líder desempeña una función esencial en la consecución de los objetivos de una organización que se fundamenta en valores. (Rodríguez et al., 2019). Las habilidades esenciales de los líderes para dirigir y guiar equipos de trabajo incluyen aspectos como estilo de liderazgo, habilidades de comunicación, perspicacia, responsabilidad, confianza, visión, autoeficacia, compromiso y carisma. (Aguilar & Correa, 2017).

El liderazgo impacta en la cultura organizacional, donde el principal estilo que resalta es el liderazgo transformacional debido a que dichos líderes son aquellos que infunden pasión y compromiso en sus seguidores, logrando que estén motivados y conectados con la visión empresarial. La característica más destacada de estos líderes es la motivación inspiradora que imparten a sus trabajadores, el cual crea un ambiente de confianza y estimulación intelectual con lo cual se pretende aumentar la creatividad e innovación de cada individuo (Macias et al., 2021). En otros términos, el liderazgo transformacional tiene el potencial de mejorar la innovación organizacional tanto de manera directa como indirecta, al fomentar la creación de una cultura organizativa propicia. Desde este punto de vista, la cultura podría considerarse como el medio a través del cual el liderazgo ejerce influencia sobre el rendimiento organizacional. (Chung & Vásquez, 2017).

La figura del liderazgo dentro de una organización desempeña un papel fundamental en la implementación de la estrategia y la formación de la cultura. Es esencial fomentar el desarrollo de las personas en las empresas, con el objetivo de cultivar habilidades estratégicas, empatía y asertividad en los colaboradores. El líder transformacional, en particular, representa un valor añadido al generar empatía con su equipo, brindar motivación, inspiración, confianza y fomentar un sentido de pertenencia hacia las tareas realizadas. (Montoya, et al., 2021).

El proceso compartido entre el líder y los trabajadores para elevar los niveles de moral y motivación a una instancia superior. Es generar cambios sustanciales tanto en la empresa

como en las personas que la integran. Se han realizado extensos estudios sobre los diferentes tipos de liderazgo, siendo el liderazgo transformacional el más resaltante, pero también encontramos otros estilos. Huaranga et al. (2018) en un estudio realizado a la Universidad Peruana de Los Andes concluyen en que el liderazgo transformacional, Se define como el procedimiento de ejercer influencia, orientación y dirección sobre los integrantes de un grupo u organización, llevándolos a seguir al líder de manera voluntaria en la búsqueda del éxito en el logro de objetivos. Esta dinámica guarda una relación considerable con la cultura organizacional, manifestándose en el desempeño de los docentes.

El liderazgo impartido por los directivos de cada organización es diferente lo cual se manifiesta en la cultura de las empresas, Medina et al. (2020), determinaron que la mayoría de los empleados examinados exhibieron un comportamiento predominante asociado a un estilo de liderazgo analítico. Estas características sugieren que este personal se distingue por mostrar una naturaleza intelectual y perspicaz, pero al mismo tiempo, tiende a favorecer el control. Además, son entusiastas, comprensivos, prácticos y orientados a los hechos, pudiendo incluso adoptar un enfoque autoritario en algunos casos. Asimismo, la cultura organizacional se interpreta como una entidad que exhibe fortalezas notables en aspectos clave, tales como visión, intención estratégica, promoción del trabajo en equipo, diligencia en la búsqueda de acuerdos y la prevención de conflictos, habilidades del personal y valores fundamentales de comportamiento.

El progreso de las organizaciones está bajo la responsabilidad del líder, ya que todas requieren de alguien que las guíe. Los principales objetivos de contar con un liderazgo efectivo para cultivar una cultura organizacional positiva incluyen: aumentar la productividad, reducir el ausentismo, disminuir los costos y mejorar significativamente el rendimiento, todo con el fin de llevar a la organización hacia el éxito. Un líder efectivo se caracteriza por ser transformador, fundamentando su conducta en valores centrados en el bienestar colectivo. Su éxito radica en alcanzar un equilibrio entre el logro de metas y la atención hacia sus subordinados. Por lo tanto, a medida que se mejora la práctica del liderazgo, también se fortalece la cultura organizacional (Oseda et al., 2020).

Por otro lado, la cultura desempeña un papel crucial y, en ocasiones, puede actuar como un obstáculo para ciertos estilos de liderazgo, obstaculizando la relación con los subordinados

y la manera en que se les guía hacia el logro de objetivos. Esto puede afectar la eficacia del estilo de liderazgo, ya que la cultura tiene la capacidad de influir en él y en su efectividad. Asimismo, es importante tener en cuenta que un líder que se encuentra inmerso en una cultura significativamente diferente a la suya propia enfrentará desafíos al ajustar su estilo, lo que podría afectar negativamente el logro de los objetivos corporativos. Sin embargo, al mostrar flexibilidad y adaptar su estilo, puede mitigar en parte este efecto. (Pérez, 2022).

## **Bases teóricas**

### **Liderazgo**

El liderazgo es un concepto que experimenta una continua transformación, siendo un tema muy tratado por muchos autores. El liderazgo es el proceso de influenciar a otros para que comprendan y estén de acuerdo con lo que se requiere hacer y la forma de hacerlo, y es el proceso de estimular las iniciativas tanto individuales como grupales en dirección a la consecución de metas compartidas. (Yukl, 2006), De manera similar, otros estudiosos del liderazgo definieron el liderazgo como un esfuerzo por influir en la actitud y la conducta de los seguidores orientada a alcanzar resultados específicos (Kouzes & Posner, 2007; Northouse, 2010; Yukl, 2010).

El liderazgo implica la habilidad para ejercer influencia sobre las acciones de individuos, grupos o equipos dentro de toda organización, con la intención de lograr objetivos y metas específicas en una situación dada (Franklin & Krieger, 2009).

De esta forma puede afirmarse que se han realizado investigaciones sobre el liderazgo con el objetivo de mejorar el rendimiento, la competitividad, impulsar la productividad y asegurar la sostenibilidad de las organizaciones.

Liderar implica poseer un conjunto de habilidades, especialmente habilidades comunicativas impersonales, a través de las cuales el individuo que lidera un grupo ejerce influencia en su entorno para el logro de sus objetivos en una consecución voluntaria y más efectiva de los planes de la organización (Bregaron, 1983). Por lo tanto, aquel que ocupa una posición tiene una responsabilidad consigo mismo, ya que el auténtico líder ejerce una influencia singular en las personas que lo rodean.

El liderazgo implica gestionar el cambio en el ámbito que se desarrolle. Los líderes establecen la orientación al formular una visión del futuro, alinean a las personas transmitiendo esta visión y motivándolas a superar desafíos. Se describe el liderazgo como la habilidad de ejercer influencia en un grupo con el fin de alcanzar una visión o establecer objetivos. (Robbins & Judge, 2017).

El papel desempeñado por un líder podría verse como un agente de cambio influyente. Levi (2015) lo considera como un proceso mediante el cual desarrollan una visión compartida y marcan la pauta para influir en los comportamientos de todos en la organización hacia el logro de valores comunes. La visión compartida crea alineación mediante el desarrollo de un modelo mental común para que lo sigan los empleados. Walizer (2017) lo define como una relación entre líderes y colaboradores dentro de un grupo social. Implica proporcionar una visión, crear poder y usar este poder para que las personas realicen la visión. El liderazgo también es visto como un proceso de iniciar, ejecutar y evaluar aspectos del cambio organizacional.

En la literatura sobre liderazgo, surgen tres estilos principales: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el por último Laissez-faire. (Bass & Avolio, 1990), En el cual, para cuantificar el tipo de los estilos de liderazgo utilizados por un líder, se suele utilizar diferentes tipos de instrumentos, para este caso se utilizará el CELID (Castro et al., 2004) que operacionaliza la teoría del liderazgo de Bass (Bass & Avolio, 1990). El instrumento CELID se deriva del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) (Bass, 1990) proporciona una visión acerca de los tres estilos principales de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire. Además, cuenta con 2 tipos de cuestionarios, para líderes (CELID-A) donde la persona debe contestar las preguntas sobre sí mismo; y de subordinados (CELID-S) el sujeto debe contestar lo que percibe de su jefe, cada uno cuenta con 34 ítems de respuesta autoadministrados donde se registra lo que se percibe como su frecuencia de comportamiento en base a una escala de Likert.

### **Los estilos de liderazgo**

Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a superar sus propios intereses en beneficio de la organización, teniendo un impacto profundo y excepcional en ellos. (Robbins & Judge, 2017). Son líderes que motivan a sus empleados para que se desempeñen bien y busquen oportunidades para desarrollarse. Están comprometidos en un nivel más transparente con sus empleados y este intercambio de conocimientos permite que el empleado desarrolle su

propia capacidad para adquirir habilidades de liderazgo y, al mismo tiempo, reduce el estrés que se le impone al líder ya que los subordinados están funcionando a un nivel más alto. nivel óptimo con una mínima necesidad de supervisión (Giltinane, 2013).

Estos líderes se esfuerzan desinteresadamente por elevar el nivel de conciencia de los seguidores, obteniendo la lealtad y el apoyo emocional de aquellos que los siguen con cualidades espirituales (igualdad, justicia, libertad) (Masood et al., 2006). El líder tiene una visión para el futuro de la organización y puede liderar las necesidades y creencias de los seguidores para lograr ese propósito (Sarros et al., 2002). En resumen, los líderes transformacionales son personas que utilizan sus habilidades de gestión, objetivos poderosos y habilidades de comunicación para construir relaciones sólidas con sus empleados. Estas habilidades ayudan al líder a ganar confianza en la organización y, por lo tanto, los subordinados están dirigidos a trabajar en beneficio de todos. (Lock, 2001)

El liderazgo transformacional comprende cuatro elementos, siendo el primero la consideración individualizada. Este aspecto se manifiesta cuando el líder se distingue por atender las necesidades individuales de sus subordinados, ofreciendo empatía, un entorno de respaldo y oportunidades para el desarrollo y aprendizaje. (Neissenn et al., 2017), la segunda estimulación intelectual implica que los líderes desafían las ideas y valores de sus seguidores al abordar problemas, basándose en sus propias características. (Jyoti & Devi, 2015), motivación inspiradora, haciendo alusión a la habilidad del líder para motivar e inspirar a sus seguidores, fomentando una visión compartida y cultivando un ambiente de confianza y comprensión mutua. (Rodríguez & Pedraja, 2017) e influencia idealizada, en este contexto, los empleados adoptan a sus líderes como modelos a seguir al considerar que las características y comportamientos mostrados por ellos son significativos (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016); los cuales conducen a un mayor esfuerzo por parte de los empleados, aumentando la productividad, elevando la moral y la satisfacción, mejorando la eficacia organizacional, reduciendo la rotación y el ausentismo, y fortaleciendo la adaptabilidad de la organización. Según este modelo, los líderes tienden a ser más eficaces al emplear de forma constante cada uno de los comportamientos transformacionales. (Robbins & Judge, 2017).

En contraste, el liderazgo transaccional se centra más en las tareas u objetivos que en las personas, fundamentándose principalmente en el intercambio justo entre líderes y seguidores, atendiendo a los intereses mutuos (Rosenbach et al., 2018). De igual manera, los líderes transaccionales definen de manera precisa las tareas, responsabilidades y roles de los seguidores, y los recompensan o sancionan en función de su rendimiento. (Yahaya & Ebrahim, 2016). Este enfoque consta de dos elementos: la Recompensa Contingente, los líderes se centran en establecer claramente las tareas y premian a los seguidores con incentivos materiales o inmateriales al cumplir con sus responsabilidades. (Jelača et al., 2016); Dirección por excepciones implica que el líder interviene solamente cuando ocurre un error, supervisando de manera activa el progreso de los seguidores y tomando medidas correctivas al detectar desviaciones, con el fin de prevenir que estas se conviertan en problemas significativos. (Russell et al., 2018).

Esta teoría se basa en los beneficios de un sistema de recompensas y en la suposición de que otorgar recompensas a los empleados tendrá un efecto positivo en ellos. Estos líderes brindan estructura y procesos metódicos que, sin embargo, podrían conducir a una situación en la que los subordinados no pueden funcionar sin líderes. Esto anula el objetivo del trabajo en equipo, valores y objetivos compartidos (Giltinane 2013). Se fundamenta en el intercambio de recompensas por esfuerzos. En este contexto, el líder se concentra en asegurar la realización de las tareas, prestando atención a las condiciones presentes. Aquellos que adoptan este tipo de liderazgo orientan o motivan a sus seguidores para lograr los objetivos establecidos, a través de la definición clara de roles y tareas. Pueden ser proactivos (recompensando los logros e implementando medidas correctivas ante desviaciones de las normas de conducta) o reactivos (intervienen solo si no se alcanzan los objetivos) (Franklin & Krieger, 2009).

El liderazgo transaccional también se puede describir como motivar a los seguidores al influir en el desempeño del trabajador (Casimir et al., 2006) a través de un enfoque centrado en las recompensas. Son aquellos que orientan o incentivan a sus seguidores hacia la consecución de las metas establecidas, clarificando el rol y los requisitos de la tarea (Robbins & Judge, 2017). Enfocándose en establecer metas tales como explicar el vínculo entre la recompensa y el desempeño, y brindar retroalimentación constructiva para mantener a los seguidores interesados en el negocio (Jung & Avolio, 1999).

Por otra parte, la teoría del Liderazgo Laissez-faire es conocida como la forma más inefectiva de liderazgo (Castro et al., 2004) está destinada a los líderes que no tienen iniciativa y que se abstendrán de ser incluidos en la toma de decisión sobre el liderazgo del equipo y confiarán al equipo la libertad de hacer lo que les plazca con la esperanza de que se logre el resultado requerido. La base de este tipo de liderazgo se fundamenta en la idea de que los trabajadores tienen un conocimiento profundo de sus labores y es mejor dejarlos solos (Skogstad, 2015). El líder evita tomar acciones y verse implicado en asuntos de suma importancia, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. (Morales & Molero, 1995).

### **Cultura Organizacional**

Es una terminología que se usa ampliamente pero que parece dar lugar a cierto grado de duda en términos de evaluar su efectividad en las variables de transición en una organización. Durante los últimos años, la mayoría de los académicos y científicos sociales que estudian las organizaciones sugieren que el concepto de cultura hace referencia a las estrategias implementadas por las organizaciones en relación con la gestión de su personal. (Ehlers, 2013). Una corriente significativa en la reflexión gerencial en épocas recientes ha sido un impulso para que los líderes intenten crear culturas organizacionales sólidas (Daft, 2015). Donde la cultura y el liderazgo están entrelazados conceptualmente (Schein, 2012). Para ilustrar la relevancia de la cultura en una organización, se emplea la comparación de que la cultura es al grupo lo que la personalidad o el carácter es a un individuo (Schein, 2012). Asimismo, otras fuentes autorizadas en el campo de la cultura han llegado a conclusiones similares. Cameron y Quinn (2011) aluden a la cultura como la identidad de la organización, mientras que Thomas y Peterson (2014) se refieren a ella como valores compartidos, suposiciones subyacentes y expectativas de comportamiento que rigen dentro de la toma de decisiones. Es sumamente importante señalar que es ampliamente reconocido por la literatura académica que diferentes organizaciones tienen culturas variadas. Por lo que existen diferentes instrumentos cuantitativos y cualitativos para la medición de los mismos. Para el presente estudio se tomó la herramienta de evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) el cual fue elaborado por Cameron y Quinn (2011) como un medio para diagnosticar la cultura de una organización con base en el modelo de Cultura Organizacional Competing Values Framework (MCV), también de su autoría. El objetivo principal de este modelo es realizar un diagnóstico de la cultura organizacional y facilitar el cambio, proporcionando insights sobre la forma en que las personas dentro de la organización piensan, actúan y procesan la información en términos de valores y premisas

fundamentales. Se centra en explorar las estructuras subyacentes de la Cultura Organizacional, abordando aspectos como las características dominantes, el liderazgo organizacional, el estilo gerencial, los valores, el énfasis estratégico y los criterios de éxito.

El modelo establece dos dimensiones: (a) Flexibilidad, discreción y dinamismo frente a Estabilidad, orden y control, y (b) Orientación interna, integración y unidad frente a Orientación externa, diferenciación y rivalidad. La intersección de estas dos dimensiones genera cuatro subdominios culturales.

Los cuadrantes en el Modelo de Valores Competing (MVC) representan los valores fundamentales que influyen en los empleados, programas, políticas y la propia organización, y que se experimentan en la práctica. Los cuatro subdominios culturales emergen según el tipo de organización, lo que implica que las clases de culturas están vinculadas a tipos específicos de organizaciones. Aunque la mayoría de las empresas e instituciones pueden tener elementos de todas las clases culturales, tienden a desarrollar un estilo dominante, haciendo que el modelo no sea tipológico, sino topológico. Estos cuatro componentes culturales son: (a) Clan, (b) Jerárquica, (c) Adhocrática y (d) Mercado.

Cultura del clan la cual se caracteriza por un lugar de trabajo amigable donde la empresa se percibe como una familia ampliada, donde los líderes son vistos como guías y posiblemente asumen funciones similares a figuras parentales. (Cameron & Quinn, 2011). Los líderes en una cultura de clan son percibidos como mentores o "coaches". La cohesión organizativa se logra a través de la lealtad y la observancia de numerosas tradiciones. Se pone un fuerte énfasis en el desarrollo a largo plazo del talento de los individuos, con la intención de retenerlos durante un extenso periodo. (Ramos & Ramos, 2021).

Se pone un fuerte énfasis en el desarrollo a largo plazo del talento humano, otorgando gran importancia a la cohesión y la moral en la cultura Clan. En este contexto, el éxito organizacional se define en términos de satisfacción del cliente y consideración hacia las personas, premiando el trabajo en equipo, la participación y la búsqueda de consenso. (Sepúlveda, 2004). Las ideas fundamentales en la cultura del clan, según Cameron y Quinn (2011), son: 1) La gestión colaborativa y el desarrollo de los empleados son clave para gestionar el entorno; 2) los clientes deben ser considerados como socios; 3) la organización se centra en crear un entorno de trabajo humano; 4) la principal responsabilidad de la gerencia es empoderar a los empleados, facilitando su participación, dedicación, compromiso y lealtad.

La cultura jerárquica se distingue por un entorno laboral formal y estructurado en el cual los procedimientos dictan las acciones de las personas. Los líderes exitosos en esta cultura son hábiles coordinadores y organizadores (Cameron & Quinn, 2011). En la cultura jerárquica, los líderes se enorgullecen de los procesos estandarizados y del orden en los procedimientos, considerando el éxito en términos de eficiencia organizativa. El mantenimiento sin contratiempos de la organización es altamente apreciado en este contexto cultural (Ramos & Ramos, 2021). La cultura jerárquica se caracteriza por ser un entorno de trabajo estructurado y reglamentado, donde los procedimientos dictan las actividades diarias de las personas. Los líderes en este contexto tienen un interés destacado en ser coordinadores y organizadores eficientes para mantener la cohesión organizativa, políticas y enfocándose en reglas (Sepúlveda, 2004).

Cultura de Adhocracia se define por ser un entorno laboral dinámico, emprendedor y creativo, donde las personas se atreven a asumir riesgos. En este contexto, el liderazgo eficaz se destaca por ser visionario, innovador y orientado al riesgo (Cameron & Quinn, 2011). En este tipo de organizaciones, los líderes son identificados como innovadores e inquietos, siempre en búsqueda constante de nuevas formas de abordar las situaciones. La organización fomenta la iniciativa individual y en equipo, así como la libertad para redirigir la visión según sea necesario (Ramos & Ramos, 2021). El logro colectivo implica obtener beneficios significativos a través de la venta de nuevos productos o servicios, posicionándose como líderes del mercado en su área. La organización fomenta la iniciativa individual y la libertad intelectual (Sepúlveda, 2004). Un objetivo fundamental de la organización adhocrática es instaurar la adaptabilidad, flexibilidad y creatividad como contramedidas ante la incertidumbre, la ambigüedad y la sobrecarga informativa propias del entorno globalizado. El éxito se determina mediante la creación de productos y servicios únicos y originales (Hernández, et al 2012).

La cultura de mercado se caracteriza por ser un entorno laboral centrado en los resultados, donde los líderes se destacan por su productividad y competencia rigurosa. Se muestran como individuos resueltos y exigentes (Cameron & Quinn, 2011). Los empleados en una cultura de mercado tienden a ser más competitivos, enfocándose en alcanzar los objetivos predefinidos. Los líderes adoptan un enfoque riguroso, estableciendo expectativas elevadas y fomentando la competencia entre los empleados (Ramos & Ramos, 2021). En este tipo de

entorno organizacional, los miembros valoran el control sobre las tareas realizadas y muestran preferencia por la estabilidad dentro de la organización (Sepúlveda, 2004).

En resumen, la tabla número 1 resume un cuadro bidimensional que exhibe el modelo de valores en competencia incluidos en el OCAI, resaltando las características distintivas de cada tipo de cultura

**Tabla 1**

*Dimensiones clave del Instrumento de evaluación cultural organizacional (OCAI)*

Aspectos	Cultura de Clan	Cultura adhocrática	Cultura jerárquica	Cultura Mercado
Características dominantes Organización	Lugar personal y familiar	Muy dinámica y emprendedora	Jerarquizada, controlada y estructurada	Orientada hacia los resultados
Liderazgo organizacional	Tutor, consejero y padre de todos en la familia	Emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia	Ejecutivo agresivo, competitivo, clara orientación hacia los resultados
Estilo gerencial	Promueve el trabajo en equipo, consenso, participación	Promueve la iniciativa del individuo, la adopción de riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad	Promueve la seguridad del empleo, la estabilidad y predicción	Competitividad agresiva, logro de objetivos ambiciosos
Valores organizacionales	Lealtad, compromiso organizacional, confianza mutua	Compromiso con la innovación y cambio continuo	Respeto por normas y políticas formales, cumplimiento con la jerarquía, coordinación	Agresividad, espíritu ganador, consecución de objetivos
Énfasis estratégico	Desarrollo humano de los miembros, confianza, mentalidad abierta	Dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos; experimentar nuevas cosas; aprender de los errores	Permanencia y estabilidad de sus miembros, eficiencia, control y funcionamiento fluido	Acciones competitivas, vencer a la competencia
Criterios del éxito	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso e interés por los trabajadores	Desarrollo de productos únicos y novedosos	Eficiencia, confiabilidad en el servicio, adecuada programación de la producción, costos bajos	Penetración y liderazgo en el mercad

*Fuente: Cameron y Quinn (2011)*

## Materiales y métodos

### Tipo y diseño de Investigación

El enfoque de investigación es cuantitativo, de tipo aplicada, alcance correlacional y diseño no experimental, transversal (Hernández et al.,2014).

## **Población y Muestra**

En la presente investigación se tomó como población a los 200 colaboradores de diferentes niveles jerárquicos de una empresa industrial en la ciudad de Chiclayo; especializada en la producción y venta de sacos y tejidos fabricados con polipropileno, la muestra será Censal.

## **Técnicas e instrumentos**

La técnica utilizada para recopilar datos será la encuesta, que, de acuerdo con Sampieri et al. (2006), se caracteriza principalmente por preguntas cerradas, con pocas preguntas abiertas, centradas en una variable de estudio para obtener respuestas más específicas.

En cuanto a las herramientas para recopilar información en este estudio, se empleará el cuestionario. Este consta de un conjunto de preguntas dispuestas de manera coherente y estructurada, diseñado para recabar datos sobre las variables de investigación (Hernández & Mendoza, 2018). A continuación, se detallan los instrumentos utilizados:

Instrumento 1. Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID - S) desarrollado por Castro, Nader y Casullo en 2004, tomando como base la operacionalización de la teoría de Bass (1998). Este cuestionario se deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) en su versión en español (Morales & Molero, 1995). El instrumento está compuesto por 34 ítems, diseñados para medir tres estilos de liderazgo: Transformacional (17 ítems), Transaccional (11 ítems) y Laissez Faire (6 ítems). El enfoque de este instrumento se centra en la percepción que los individuos tienen respecto a sus superiores. Cada ítem se evalúa mediante una escala tipo Likert de cinco opciones: 1= nunca, 2= rara vez, 3= a veces, 4= a menudo y 5= siempre (consultar anexo 2).

Instrumento 2. Cuestionario OCAI (Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional), creado y validado por los autores Cameron y Quinn en 2011. Este cuestionario fiable se utiliza para recopilar información sobre la variable de cultura organizacional y consta de 24 ítems. Estos ítems se distribuyen en seis indicadores: 1= Características dominantes, compuesto por 4 ítems (A, B, C, D); 2= Liderazgo organizacional, conformado por 4 ítems (A, B, C, D); 3= Estilo gerencial, compuesto por 4 ítems (A, B, C, D); 4= Valores organizacionales, integrado por 4 ítems (A, B, C, D); 5= Énfasis estratégico, constituido por 4 ítems (A, B, C, D); 6= Criterios de éxito, conformado por 4 ítems (A, B, C, D). Cada ítem puede ser respondido mediante una escala tipo Likert de cinco opciones: 1= nunca, 2= rara vez, 3= a veces, 4= a

menudo y 5= siempre. Estas opciones están relacionadas con cada tipo de cultura: A= Clan, B= Adhocrática, C= Mercado y D= Jerárquica. (ver anexo 3).

### **Procedimiento**

Para llevar a cabo la implementación del cuestionario, se coordinará con la gerencia para establecer los días de aplicación, considerando la disponibilidad de horarios de los trabajadores, tanto administrativos como operativos, sin afectar la producción.

Durante la administración de las encuestas a los colaboradores, se procederá a brindarles una breve explicación del objetivo y consistencia de dichas encuestas, teniendo las mismas una duración de 30 minutos.

### **Procesamiento de datos**

Se emplearán las herramientas estadísticas SPSS versión 25 y Microsoft Excel 2016 para llevar a cabo el análisis. Esto incluirá la evaluación de la confiabilidad a través de los coeficientes de Alfa de Cronbach, así como el análisis de validez mediante la matriz de coeficiente de correlación y la matriz de correlación de Spearman. Estos métodos permitirán presentar, contrastar y discutir los resultados mediante el uso de tablas descriptivas que incluyan medias, desviación estándar y gráficos de distribución normal. De este modo, se organizarán y procesarán los datos según los ítems de las encuestas. Posteriormente, se interpretarán los resultados y se presentarán en gráficos estadísticos con los objetivos de identificar los estilos de liderazgo percibidos por los colaboradores y diagnosticar la cultura organizacional actual, para luego correlacionarlos cumpliendo así con los objetivos planteados.

### **Aspectos éticos**

Se proporcionará a los encuestados la información necesaria sobre el propósito para el cual se utilizarán los datos recopilados en la encuesta. De igual manera, los individuos expresarán su consentimiento previo de manera verbal. Las encuestas llevadas a cabo por el investigador se manejarán de forma confidencial, y las preguntas formuladas estarán contextualizadas dentro del objeto de investigación, preservando el respeto hacia la vida privada del trabajador.

## Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	SUBDIMENSION O INDICADORES	ITEMS	ESCALA
LIDERAZGO	Son procedimientos para desarrollarse significativamente sobre un grupo a cargo, logrando metas y objetivos propuestos. (Castro, Nader y Casullo, 2004)	Liderazgo Transformacional	Carisma	3+21+33+34	ESCALA DE LIKERT
			Estimulacion Intelectual	4+15+23+25+28+29+30	
			Inspiracion	19+22+24	
		Liderazgo Transaccional	Consideracion Individualizada	13+14+17	
			Recompensa contingente	8+10+11+12+16	
			Direccion por excepcion	2+5+7+9+18+26	
Liderazgo Laissez Faire	Ausencia laboral	1+6+20+27+31+32			
CULTURA ORGANIZACIONAL	Conjunto perdurable de valores, creencias y suposiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros" (Cameron y Quinn, 2011)	Cultura de Clan	Características Dominantes	1A	ESCALA DE LIKERT
			Liderazgo Organizacional	2A	
			Estilo Gerencial	3A	
			Union de la Organización	4A	
			Enfasis Estratégico	5A	
			Criterio de Éxito	6A	
		Cultura de Adhocracia	Características Dominantes	1B	
			Liderazgo Organizacional	2B	
			Estilo Gerencial	3B	
			Union de la Organización	4B	
			Enfasis Estratégico	5B	
			Criterio de Éxito	6B	
		Cultura de Mercado	Características Dominantes	1C	
			Liderazgo Organizacional	2C	
			Estilo Gerencial	3C	
			Union de la Organización	4C	
			Enfasis Estratégico	5C	
			Criterio de Éxito	6C	
Cultura Jerarquizada	Características Dominantes	1D			
	Liderazgo Organizacional	2D			
	Estilo Gerencial	3D			
	Union de la Organización	4D			
	Enfasis Estratégico	5D			
	Criterio de Éxito	6D			

### Cronograma

Ver Anexo 01

### Presupuesto

Los costos de materiales serán donados por la empresa ABC.

### Colaboradores

El gerente de la empresa ABC nos brindara un espacio dentro de las instalaciones en el comedor específicamente para la ejecución de las encuestas a todos los colaboradores de la empresa.

## Resultados

**Tabla 1**

*Estilos de liderazgo del gerente general*

	Liderazgo Transformacional		Liderazgo Transaccional		Liderazgo Laissez Faire	
	f	%	f	%	f	%
Bajo	21	10,5	20	10,0	24	12,0
Medio	119	59,5	106	53,0	111	55,5
Alto	60	30,0	74	37,0	65	32,5
Total	200	100,0	200	100,0	200	100,0

*Fuente: Elaboración propia*

Al analizar los tipos de liderazgo, se observa que los trabajadores perciben que el gerente ejerce en su mayoría un liderazgo transformacional obteniendo un 59,5 % con tendencia positiva. Por ende, se deduce que describen a su líder como alguien carismático que los inspira y motiva mediante persuasión y desafíos. Es intelectualmente estimulante, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento. Asimismo, tenemos como segundo estilo predominante el liderazgo Laissez Faire con un del 55,5 % donde cierto número de trabajadores ven al gerente con poca intervención en la toma de decisiones correctivas, lo cual les brinda un alto grado de autonomía.

**Tabla 2**

*Tipos de Cultura Organizacional*

	Cultura De Clan		Cultura De Adhocracia		Cultura De Mercado		Cultura Jerarquizada	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	7	3,5	7	3,5	18	9,0	25	12,5
Medio	32	16,0	32	16,0	106	53,0	107	53,5
Alto	161	80,5	161	80,5	76	38,0	68	34,0
Total	200	100,0	200	100,0	200	100,0	200	100,0

*Fuente: Elaboración propia*

Al evaluar los diferentes tipos de cultura, según la percepción de los trabajadores, observamos que existen dos culturas fuertemente arraigadas en la organización, una de ellas es la cultura de clan con un 80.5 % que indica que la organización es un entorno laboral acogedor y colaborativo, donde las personas comparten entre sí como una familia extendida por lo que la empresa se mantiene cohesionada gracias a la lealtad y una sinfín de tradiciones.; además presenta Cultura adhocracia con 80.5 % en el cual, los trabajadores perciben en su organización, que es un lugar dinámico para trabajar a pesar de tener la ausencia de una jerarquía organizacional. La organización promueve la autonomía individual y la libertad intelectual lo cual favorece a la adaptación de las circunstancia internas y externas de cada trabajador.

**Tabla 3***Relación entre las dimensiones de los estilos de liderazgo y los tipos de cultura organizacional*

		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez Faire
Cultura De Clan	Coeficiente De	,459**	,326**	,294**
	Correlación Sig. (Bilateral)	,000	,000	,000
Cultura De Adhocracia	Coeficiente De	,459**	,326**	,294**
	Correlación Sig. (Bilateral)	,000	,000	,000
Cultura De Mercado	Coeficiente De	,282**	,414**	-,008
	Correlación Sig. (Bilateral)	,000	,000	,905
Cultura Jerarquizada	Coeficiente De	,172*	,315**	-,171*
	Correlación Sig. (Bilateral)	,015	,000	,016

*Fuente: Elaboración propia*

Las correlaciones más positivas son: Liderazgo Transformacional con la Cultura de clan y Cultura de adhocracia con 0,459. Esto implica que la empresa industrial ABC al contar con un líder transformacional, motiva a sus trabajadores a involucrarse de manera carismática con la organización y tener un profundo conocimiento de sus características esencialmente, promoviendo la participación y la autonomía al tomar decisiones. El segundo tipo de liderazgo es el Liderazgo transaccional con la Cultura de mercado teniendo una correlación positiva moderada de 0,414; Esto se debe por que el líder delega responsabilidades a sus subordinados con el objetivo de alcanzar las metas establecidas, con una clara orientación hacia los resultados otorgando incentivos como reconocimiento por sus logros.

La correlación negativa se da entre el L. Laissez Faire y la Cultura de Mercado con un -0,008, esto se debe a que este tipo de liderazgo no representa la actualidad del líder en una cultura empresarial orientada a los resultados la cual no se evidencia en la percepción de los trabajadores ni el estilo gerencial orientado a los objetivos ambiciosos.

**Tabla 4***Influencia General de los estilos del Liderazgo sobre la cultura organizacional*

Modelo	r	r cuadrado	r cuadrado corregida	error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					cambio en r cuadrado	cambio en f	gl1	gl2	sig. cambio en f
Modelo 1 (L.T, L.TF, L.F)	,678 <sup>a</sup>	,460	,451	,32571	,460	55,577	3	196	,000
Modelo 2 (L.T, L.TF)	,600 <sup>a</sup>	,360	,353	,43679	,360	55,391	2	197	,000

*Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo Transaccional (L.T), Liderazgo Transformacional(L.TF), Liderazgo Laissez Faire (L.F).*

Según los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los 200 trabajadores de la empresa industrial ABC en la ciudad de Chiclayo, podemos observar que los 2 modelos aportan, Pero el modelo 2 que contempla que solo dos estilos son los más adecuado, debido a que el estilo Laissez Faire carece de importancia, lo cual da a comprender que si existe una relación positiva; pero moderada; es decir, hay influencia de los estilos de liderazgo sobre la cultura.

**Tabla 5***Influencia de los estilos del Liderazgo sobre la cultura organizacional*

modelo	Coeficientes <sup>a</sup>						Intervalo De	
	Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Tipificados		T	Sig.	Confianza De 95.0%	
	b	error típ.	beta				límite inferior	límite superior
Liderazgo Transformacional	,281	,052	,301	5,375	,000	,178	,384	
Liderazgo Transaccional	,522	,053	,537	9,922	,000	,418	,626	
Liderazgo Laissez Faire	,009	,052	,010	,181	,856	-,093	,112	

*Fuente: Elaboración propia*

Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tuvieron un valor menor al 0.05 por tal motivo se evidencia el impacto de estos dos estilos sobre la cultura organizacional, de modo que, si se perfecciona en estos estilos, se formará una cultura organizacional sólida.

## Discusión de Resultados

Los colaboradores perciben que el gerente ejecuta un estilo transformacional, el cual es percibida de manera arraigada en la consideración individualizada, debido a que, el mismo se distingue por atender tanto las necesidades personales como laborales de sus subordinados, creando un entorno de apoyo y ofreciendo oportunidades de formación y desarrollo (Neissen et al., 2017), todo esto se manifiesta a través del carisma, inspiración y motivación presentados mediante desafíos y persuasión. Siendo intelectualmente inspirador, ya que les proporciona apoyo, guía y entrenamiento. Evidenciado en el comportamiento de los empleados, los cuales son influenciados por la fidelidad, las prácticas tradicionales y el compromiso personal donde los subordinados tienen conductas laborales innovadoras (Pérez y Camps, 2011).

Asimismo, se ha observado que el estilo de liderazgo Laissez Faire también ha sido percibido por un cierto número de colaboradores dado que ven al gerente con poca intervención en la toma de decisiones correctivas, mientras las personas sean competentes en su trabajo, este tipo de liderazgo puede producir resultados satisfactorios. (Chiriboga, et al., 2010).

Entre las culturas predominantes encontramos la adhocracia, percibida por la iniciativa individual y otorgar libertad intelectual hacia los trabajadores favoreciendo una adaptación de las circunstancias internas y externas de los mismos, la que permite que cada trabajador tenga un alto grado de autonomía. Es decir que los trabajadores encuentran en la organización un lugar dinámico para trabajar debido a que se les valora la innovación e iniciativa que cada uno de ellos tiene (OCAI Online, 2018).

De igual forma podemos encontrar que los colaboradores trabajan por razones que trascienden el ámbito superficial o evidente del aspecto salarial, los miembros más veteranos respaldan a los recién llegados y comparten una historia en común, creando así una cultura de clan (Hellriegel, 2005), lo cual, se ha percibido en la organización de manera muy marcada, dado que, en su mayoría, los trabajadores consideran este un entorno laboral como amigable y caracterizado por compartir entre sí, lo que les brinda la sensación de pertenecer a una familia extendida, mostrando y ayudando a que la empresa se mantenga cohesionada a través de la lealtad y una multitud de prácticas tradicionales. Poniendo una fuerte importancia al crecimiento a largo plazo del talento para retenerlo. (Ramos & Ramos ,2021).

Es importante mencionar que, manifiesta una conexión positiva entre liderazgo transformacional y la cultura del clan y adhocracia, esto gracias a que se logró encontrar que existe un líder que, de modo sutil, carismático y empático, se encarga de motivar y crear en los trabajadores un espíritu comprometido con la organización, permitiéndoles conocer a fondo sus características fuertes y débiles, promoviendo el debate y la libertad y participación en el proceso de decidir, así mismo el apoyo entre trabajadores. Los líderes transformadores generan entusiasmo y compromiso entre quienes los siguen, manteniéndolos motivados y conectados con la visión empresarial. (Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2017), lo que generará una cultura adhocrática donde las personas se sienten más comprometidas y trabajan por un solo objetivo fomentando la iniciativa tanto a nivel individual como en equipos, y permitiendo la libertad para ajustar la visión (Ramos & Ramos,2021). En relación a la cultura de clan que representa un sistema de colaboración en el que las personas trabajan juntas para alcanzar resultados colectivos beneficiosos. Distinguiéndose por la toma participativa de decisiones, el compromiso mutuo, la lealtad, la cohesión, la solidaridad, el respaldo y la camaradería. Su líder asume el rol de guía y mentor comprometido (Cameron & Quinn, 2011).

Como segunda relación positiva encontramos el liderazgo transaccional con la cultura de mercado. Esto se debe porque el gerente entrega responsabilidades a sus subordinados para lograr las metas propuestas, con una clara orientación hacia los resultados entregando recompensas pecuniarias y no pecuniarias por su éxito. Encontramos que el líder transaccional define con claridad los objetivos, roles y responsabilidades de cada empleado en la organización, además de establecer las recompensas y sanciones relacionadas con el rendimiento laboral. Esta figura influye significativamente en toda la cultura de la entidad, motivando a los colaboradores a buscar un rendimiento superior para obtener las recompensas previstas (Dodge et al., 2017). Guardando una estrecha relación con la cultura orientada al mercado que dirige a los individuos según sus habilidades, centrándose en la adquisición de nuevos conocimientos y tecnologías. Donde su enfoque principal se centra en atraer a más usuarios ofreciendo productos y servicios de calidad, además de ajustar los procedimientos y tecnologías según las demandas del mercado. Su líder es proactivo, administrador y está enfocado en alcanzar objetivos específicos (Hernández. 2009).

Sin embargo, se ha podido encontrar una connotación negativa entre el Laissez Faire – Cultura de Mercado, ya que los resultados confirmaron que ese liderazgo no representa al líder

en una cultura empresarial orientada a los resultados, dado que como se mencionó anteriormente, se evidencia la presencia de un líder preocupado por las necesidades de los trabajadores, nada en relación con un liderazgo ausente. La teoría del liderazgo Laissez-faire es conocida como la forma más inefectiva de liderazgo (Castro et al., 2004) está destinada a los líderes que no tienen iniciativa y que se abstendrán de ser incluidos al tomar decisiones sobre el liderazgo del equipo y confiarán al equipo la libertad de hacer lo que les plazca con la esperanza de que se logre el resultado requerido. Y, la cultura de mercado que se caracteriza por ser un entorno laboral enfocado en el logro de resultados, donde los líderes son competitivos y productivos. (Cameron & Quinn, 2011). Por lo tanto, no existe ni se evidencia estas dos dimensiones en la percepción de los trabajadores ni en el estilo gerencial orientado a los objetivos ambiciosos.

En cuanto a la impacto que el liderazgo tiene en la cultura organizacional, los resultados ponen en evidencia que estos guardan relación con el contexto en que se lleve a cabo la investigación (Molero, 2010; Edwards, Schyns, Gill & Higgs, 2011). De tal forma, podemos observar que las predicciones son acertadas para determinar la influencia, lo cual evidencian una relación positiva; aunque de manera moderada; por lo tanto, los estilos de liderazgo impactan en la cultura organizacional, ya que depende mucho del liderazgo, como los trabajadores se sientan y quieran comprometerse y alcanzar las metas de la empresa. Escandón & Hurtado (2016) expresan que el liderazgo constituye un proceso en constante cambio en el que múltiples individuos ejercen influencia en el desempeño de una organización., lo que requiere colaboración entre los miembros del equipo y un líder que tenga conocimiento de los procedimientos, sea capaz de intervenir y motivar a los individuos. Además, es fundamental desarrollar la habilidad de evaluar las diversas aptitudes de los empleados para poder guiar de manera efectiva sus competencias y poder lograr los resultados deseados por la empresa.

Por otra parte, según Zheng, Wu, Xie y Li (2018) analizan el concepto de liderazgo, centrándose únicamente en los estilos de liderazgo, transaccional y el transformacional, tal cual ocurren cuando prevalece cualquier tipo de cultura.

Los resultados permiten evidenciar la gran influencia de estos dos estilos de liderazgos sobre la cultura, de modo que, si se trabaja y perfecciona cada estilo, se formará una cultura organizacional sólida. Como ya se sabe, La cultura organizacional influye en cómo trabajan y

se comportan los miembros de la organización en diferentes situaciones porque comparten creencias y significados comunes (Cújar et al., 2013).

## **Conclusiones**

Se logró corroborar que si existe influencia de los estilos de liderazgos sobre la cultura organizacional siendo los estilos transaccionales y el transformacional los de mayor influencia.

Se visualiza que los trabajadores perciben que el gerente ejerce dos estilos de liderazgos predominantes, el transformacional con tendencia positiva y el liderazgo Laissez Faire.

Según la percepción de los trabajadores, se visualiza que se tiene dos culturas predominantes en la empresa, la cultura adhocracia y la cultura de clan.

Se encontró que, a mayor presencia de liderazgo transformacional, la cultura de clan y adhocracia se fortalece, del mismo modo a mayor presencia el liderazgo transaccional fortalece una cultura de mercado.

## **Recomendaciones**

Elaborar programas de capacitaciones para fortalecer el estilo transformacional, y demostrar su efectividad mediante investigaciones experimentales.

Realizar investigaciones longitudinales donde además de considerar los estilos de liderazgo se contemplen otras variables como: Relaciones interpersonales, comunicación, clima organizacional, etc. Que permitan explicar la cultura organizacional.

Proponer un plan de formación destinado al gerente general y otros directivos en la muestra estudiada, con el objetivo de mejorar todos los estilos de liderazgo y, por ende, fortalecer la cultura organizacional en beneficio de la empresa.

Evaluar la cultura organizacional y el liderazgo y de forma anual, donde sirva como información para el plan de capacitaciones y estrategias empresariales, en beneficio de la organización.

## Referencias

- Aguilar, M. & Correa, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16 (1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Artículo: "Liderazgo y la cultura organizacional", (2016) recuperado de Conexión Esan, <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/liderazgo-y-la-cultura-organizacional>
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. (2016)., Impact of Leadership Styles on Employees' Attitude Towards their Leader and Performance: Empirical Evidence from Pakistani Banks, *Future Business Journal*, 2(1), 54-64, <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler set* (3rd ed.). Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. & Avolo, B. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bergeron JL. (1983) *Los aspectos humanos de la organización*. San José: Goetan Morin,
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Nueva Jersey: Prentice–Hall.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. 3rd ed. Hoboken: NJ & Sons
- Casimir, G., Waldman, D. A., Bartram, T., & Yang, S. (2006), Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 68-84.
- Castro, A. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. 1st ed. Buenos Aires: Paidós.
- Castro A., Nader, M. & Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar: Un estudio con el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio. *Revista de Psicología*.
- Correa, J., Rodríguez, M., & Alonso, M. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-minister*, (32), 57 - 82. <https://doi.org/10.17230/administer.32.3>.
- Chiriboga, P., Caliva, E., Chiriboga, H., & Caliva, J. (2010). Formando agrolíderes metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario. Ica
- Chung, V. & Vásquez, S. (2017). Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento. Vol. 2 Núm. 1: *Revista Muro de la Investigación*. <https://doi.org/10.17162/rmi.v2i1.769>
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world* (Vol. 264). John Wiley & Sons.
- Daft, R. (2015). *Organization theory and design*. Boston: Cengage learning.
- Dávila, R., Agüero, E, Ruiz, J., & Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 663-677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- De Smet, A.; Lurie, M. & St. George, A. (2019). Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations. *Building Economist*.

- Dodge, R., Dwyer, J., Witzeman, S., Neylon, S. & Taylor S. (2017). The Role of Leadership in Innovation. A quantitative analysis of a large data set examines the relationship between organizational culture, leadership behaviors, and innovativeness. Taylor & Francis Group, 60(3), 22-29.
- Ehlers, U.D. (2013). Open learning cultures: A guide to quality, evaluation, and assessment for future learning. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Franklin F. & Krieger, M (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. Pearson Education, México
- Giltinane, C.L. (2013). Leadership styles and theories. Nursing Standard, 27(41):35-39.
- Hernandez, S. (2009). Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia. México: MacGraw Hill.
- Hernández, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Méndez S., & Contreras R., (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Contaduría y Administración 59, 1, 229 – 257. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>
- Huaranga, R., Angoma, A., Picoy, G. (2018). Liderazgo directivo y cultura organizacional en la Universidad Peruana Los Andes. Acs.2018012 Obtenido de <http://dx.doi.org/10.18259/acs.2018012>
- Jelača, M., Bjekić, R., & Leković, B. (2016)., Proposal for Research Framework Based on The Theoretical Analysis and Practical Application of MLQ Questionnaire, <https://doi.org/10.1515/ethemes-2016-0028>, Economic Themes, 54(4), 549-562.
- Jung, D., & Avolio, B. (1999)., Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. Academy of management journal, 42(2), 208-218
- Jyoti, J., y Dev, M. (2015)., The Impact of Transformational Leadership on Employee Creativity: The Role of Learning Orientation, <https://doi.org/10.1108/jabs-03-2014-0022>, Journal of Asia Business Studies, 9(1), 78-98.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations (4rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Leal Paredes, M. S., & Arias Ibarra, B. P. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes. PODIUM, (40), 21–40. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.2>
- Levi, D., (2015). Group dynamics for teams.Sage Publications.
- Lock, P. K. (2001). An investigation of the relationship between transformational leadership and constructive organizational culture. Marywood University Graduate School of Arts&Sciences. U.S.A. Bell&Howell Information and Learning Company.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, 220(6), 2006, 941-949.

- Medina Castro, D. E., Yauri Condor, M. R., & Manayay Sánchez, D. (2020). Estilos de liderazgo y cultura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, Huancavelica, Perú. *Llamkasun*, 1, 114–134. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i3.25>
- Montoya, Á., Londoño, C., Ramírez, J., Quijano, J., Santos, Y., & Ponce, Z. (2021). Liderazgo transformacional y cultura organizacional. (M. Quiroz, & D. Zamora, Edits.) *Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*, 4(4). Obtenido de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/gsst/issue/archive>.
- Morales, J. & Molero, F. (1995). Leadership in two types of healthcare organization. En J. M. Peiró, F. Prieto, J. Meliá & O. Luque (Eds.), *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties* (pp. 209-221). Londres: Lawrence Erlbaum.
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017)., Thriving When Exhausted: The Role of Perceived Transformational Leadership, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.012>, *Journal of Vocational Behavior*, 103, 41-51.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Otto, M., Barcia, C. & Santana, J. (2015)., El liderazgo y su impacto en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador.”, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana Vol 19, N° 5, pp. 1-11*. <https://doi.org/10.51896/oel/EXCM996>
- OCAI Online (2018). Evaluación OCAI. Recuperado de <https://www.ocai-online.com/aboutthe-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI/OCAI-Assessment>
- Oseada, D., Ramos, M. C., & Gutiérrez, S. G. (2020). Ejercicio del liderazgo y cultura organizacional en una universidad nacional de Lima. *Res Non Verba Revista Científica*, 10(1), 1–19. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v10i1.320>
- Parraguez, L. M. (2019). Propuesta teórica de liderazgo transformador y mejora de cultura organizacional en instituciones educativas de educación secundaria. *Educare Et Comunicare: Revista científica De La Facultad De Humanidades*, 6(2), 19-31. <https://doi.org/10.35383/educare.v2i11.201>
- Pedraja, L., Marchioni, Í., Espinoza, C., & Muñoz, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Pérez, J., & Camps, V. (2011). Manifestación del liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología de trabajo y de las organizaciones*, 27(1), 17-29.
- Pérez, R. (2022). Cultura Organizacional y Liderazgo: caso oriental y occidental. *Proyecciones*, (16), 020. <https://doi.org/10.24215/26185474e020>
- Ramos, L. & Ramos, C. (2021). Potenciación de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas. *Lúmina*, 22(1), E0006. <https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n1.4079.2021>

- Rodríguez, R., & Herrero, M. (2019), Servant Leadership and Goal Attainment through Meaningful Life and Vitality: A Diary Study, *Journal of Happiness Studies*, ISSN: 1389-4978, 20, 499-521.
- Rosenbach, W., Taylor, R., & Youndt, M. (2018), *Contemporary Issues in Leadership*, 7a Ed., Routledge, New York, USA.
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera Edición. Pearson Educación, México.
- Rodríguez, E., y Pedraja, L. (2017)., Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Orientado al Servicio de los Estudiantes: Evidencia Exploratoria desde Chile, *Interciencia*, ISSN: 0378-1844, 42(10), 633-640.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2002). Personal values and executive leadership: Global comparisons and practical implications. *Monash University Faculty of Business and Economic*.
- Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y administración*, 63, 1 – 21. Recuperado de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>.
- Schein, E. ([1985]1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schein, E. (2012). *Corporate culture. Handbook for Strategic HR: Best Practices in Organization Development from the OD Network*. Washington DC: American Management Association.
- Tang, H. (2017)., A Study of the Effect of Knowledge Management on Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Medicine and Health Sciences, <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00700a>, *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(6), 1831-1845.
- Thomas, D.C. and Peterson, M.F. (2014). *Cross-cultural management: Essential concepts*. California: Sage Publications
- Yahaya, R., y Ebrahim, F. (2016)., Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review, <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>, *The Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Warrick, D. (2017), What Leaders Need to Know about Organizational Culture, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>, *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Walizer, C.E., (2017). *Perceptions of Organizational Change Among Minority Owners of Small Businesses* (Doctoral dissertation, Walden University)



## Anexo 02

## CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - S)

Área: .....

**Instrucciones:** A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe del Gerente General. 1 indica: Total desacuerdo, 2 indica: En desacuerdo, 3 indica: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 indica: De acuerdo y 5 indica: Totalmente acuerdo.

		1	2	3	4	5
1	Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento					
2	No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					
3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5	Evita involucrarse en nuestro trabajo					
6	No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.					
7	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					
9	Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11	Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15	Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.					
16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17	Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18	No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19	Nos da charlas para motivarnos.					
20	Evita tomar decisiones.					
21	Cuenta con nuestro respeto.					
22	Potencia nuestra motivación de éxito.					
23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25	Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27	Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.					
28	Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					
29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
31	Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
32	Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					
33	Tenemos plena confianza en él.					
34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

## Anexo 03

**INSTRUMENTO DE CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Área: .....

**Instrucciones:** A continuación, encontrará preguntas relacionadas al trabajo, cada pregunta tiene cuatro afirmaciones de la organización, por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al trabajo en equipo que percibe de la empresa. 1 indica: Total desacuerdo, 2 indica: En desacuerdo, 3 indica: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 indica: De acuerdo y 5 indica: Totalmente acuerdo.

<b>1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.					
La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos					
La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.					
La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.					
<b>2. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.					
El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.					
El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados					
El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.					
<b>3. ESTILO GERENCIAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.					
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.					
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.					
<b>4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.					
Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.					
Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.					
Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.					

<b>5. ÉNFASIS ESTRATEGICO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.					
La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.					
La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.					
La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.					
<b>6. CRITERIO DE ÉXITO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.					
La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.					
La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.					
La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.					

**Anexo 05**

Validación de instrumentos por expertos.

**Constancia de validación por juicio de expertos**

Quien suscribe, **Rolando Eduardo Malca Correa**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el grado de maestro en Formación Directiva Y Gobierno De Las Personas , titulado **“PERCEPCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO COMO FACTOR INFLUYENTE SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL, CHICLAYO 2023”**, elaborado por el estudiante, **Marcelo Tito Ríos González**, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 8 de junio de 2023.



**Rolando Eduardo Malca Correa**

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

NINGUNA

**OPINION DE APLICABILIDAD**

Aplicable ( ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

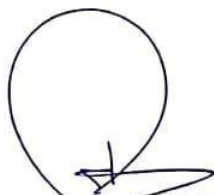
Apellidos y nombres del Juez validador.

Dr. / Mg: ROLANDO EDUARDO MALCA CORREA

DNI: 17886367

Especialidad del validador: DIRECCION / TALENTO HUMANO / COACHING

Fecha: 08 Julio 2023



Firma del Experto Informante.

	eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes				
<b>CRITERIO DE ÉXITO</b>					
A	La organización define como "éxito" el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por su gente.	X			
B	La organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. Es un líder e innovador de productos	X			
C	La organización define como "éxito" el avance en el mercado y el sobrepasar en resultados a la competencia. En ser los líderes del mercado es importante.	X			
D	La organización define el éxito en base a la eficiencia. Son críticos en la entrega confiable de productos, de la adecuada programación de la producción y los bajos costos.	X			

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

NINGUNA

#### OPINION DE APLICABILIDAD

Aplicable (X) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y nombres del Juez validador.

Dr. / Mg: ROLANDO EDUARDO MALCA CORREA

DNI: 17886367

Especialidad del validador: DIRECCION / TRUENTO HUMANO / COACHING

Fecha: 08 JULIO 2023

Firma del Experto Informante.



### Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, **Katherin Patricia Palomino Arista**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el grado de maestro en Formación Directiva Y Gobierno De Las Personas , titulado **“PERCEPCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO COMO FACTOR INFLUYENTE SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL, CHICLAYO 2023”**, elaborado por el estudiante, **Marcelo Tito Ríos González**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 6 de junio de 2023.



Katherin Patricia Palomino Arista

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

---

---

**OPINION DE APLICABILIDAD**

Aplicable  Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y nombres del Juez validador.

Dr. / Mg: Palomino Arista Katherin Patricia

DNI: 74037701

Especialidad del validador: Recursos Humanos

Fecha: 06 de Junio 2023

---

Firma del Experto Informante.

A	La organización define como "éxito" el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por su gente.	X			
B	La organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. Es un líder e innovador de productos		X		
C	La organización define como "éxito" el avance en el mercado y el sobrepasar en resultados a la competencia. En ser los líderes del mercado es importante.	X			
D	La organización define el éxito en base a la eficiencia. Son críticos en la entrega confiable de productos, de la adecuada programación de la producción y los bajos costos.	X			

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

---



---

#### OPINION DE APLICABILIDAD

Aplicable (X) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )


Apellidos y nombres del Juez validador.

Dr. / Mg: Palomino Arista Katherin Patricia

DNI: 74037701

Especialidad del validador: Recursos Humanos

Fecha: 06 de Junio 2023

  
 Firma del Experto Informante.



### Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, **Jacqueline Vanessa Estela Delgado**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el grado de maestro en Formación Directiva Y Gobierno De Las Personas, titulado **“PERCEPCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO COMO FACTOR INFLUYENTE SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL, CHICLAYO 2023”**, elaborado por el estudiante, **Marcelo Tito Ríos González**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 09 de Junio de 2023.



Estela Delgado Jacqueline Vanessa

A	La organización define como "éxito" el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por su gente.	/			
B	La organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. Es un líder e innovador de productos	/			
C	La organización define como "éxito" el avance en el mercado y el sobrepasar en resultados a la competencia. En ser los líderes del mercado es importante.	/			
D	La organización define el éxito en base a la eficiencia. Son críticos en la entrega confiable de productos, de la adecuada programación de la producción y los bajos costos.	/			

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

---



---

#### OPINION DE APLICABILIDAD

Aplicable (✓) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y nombres del Juez validador.

Dr. / Mg: ESTELA DELGADO JACQUELINE VANESSA

DNI: 47528219

Especialidad del validador: Dirección de Empresas.

Fecha: 09/07/23

Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

---

---

**OPINION DE APLICABILIDAD**

Aplicable (  ) Aplicable después de corregir (  ) No aplicable (  )


Apellidos y nombres del Juez validador.

Dr. / Mg: Estela Oelgado Jacqueline Vanessa

DNI: 47526219

Especialidad del validador: Dirección de Empresas

Fecha: 09/07/23

  
Firma del Experto Informante.