

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Influencia del liderazgo en la cultura organizacional de las empresas de  
dulces tradicionales en la ciudad de Lambayeque 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Mercy Odaly Gonzalez Cardozo**

**ASESOR**

**Valeria Tamara Llontop Hernandez**

**<https://orcid.org/0000-0003-0417-0544>**

**Chiclayo, 2022**

**Influencia del liderazgo en la cultura organizacional de las  
empresas de dulces tradicionales en la ciudad de  
Lambayeque 2021**

PRESENTADA POR

**Mercy Odaly Gonzalez Cardozo**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Rolando Eduardo Malca Correa  
PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero  
SECRETARIO

Valeria Tamara Llontop Hernandez  
VOCAL

# Influencia del Liderazgo en la Cultura Organizacional de las empresas de dulces tradicionales, Lambayeque 2021

## INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a>	Fuente de Internet	2%
2	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a>	Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://www.revistaespacios.com">www.revistaespacios.com</a>	Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru	Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Universidad Ricardo Palma	Trabajo del estudiante	1%
6	<a href="http://administracion.uexternado.edu.co">administracion.uexternado.edu.co</a>	Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://integro.wsg.byd.pl">integro.wsg.byd.pl</a>	Fuente de Internet	1%
8	<a href="https://tesis.usat.edu.pe">tesis.usat.edu.pe</a>	Fuente de Internet	1%

9	<a href="http://repositorio.espe.edu.ec">repositorio.espe.edu.ec</a>	Fuente de Internet	< 1 %
10	<a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">repositorio.uigv.edu.pe</a>	Fuente de Internet	< 1 %
11	<a href="http://www.dissercat.com">www.dissercat.com</a>	Fuente de Internet	< 1 %
12	Submitted to University of Oxford	Trabajo del estudiante	< 1 %
13	<a href="http://repositorio.unfv.edu.pe">repositorio.unfv.edu.pe</a>	Fuente de Internet	< 1 %
14	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola	Trabajo del estudiante	< 1 %
15	<a href="http://ojs.supercias.gob.ec">ojs.supercias.gob.ec</a>	Fuente de Internet	< 1 %
16	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a>	Fuente de Internet	< 1 %
17	<a href="http://repositorio.upt.edu.pe">repositorio.upt.edu.pe</a>	Fuente de Internet	< 1 %
18	<a href="http://repository.urosario.edu.co">repository.urosario.edu.co</a>	Fuente de Internet	< 1 %
19	<a href="http://dspace.ucuenca.edu.ec">dspace.ucuenca.edu.ec</a>	Fuente de Internet	< 1 %
20	<a href="http://resaddersseinternational.com">resaddersseinternational.com</a>		

Fuente de Internet

< 1 %

21

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

Fuente de Internet

< 1 %

22

[buleria.unileon.es](https://buleria.unileon.es)

Fuente de Internet

< 1 %

23

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

Fuente de Internet

< 1 %

24

[repositorio.utmachala.edu.ec](https://repositorio.utmachala.edu.ec)

Fuente de Internet

< 1 %

25

Submitted to Universidad Tecnológica  
Indoamerica

Trabajo del estudiante

< 1 %

26

Submitted to Universidad del Valle

Trabajo del estudiante

< 1 %

27

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

Fuente de Internet

< 1 %

28

[www.conafor.gob.mx](http://www.conafor.gob.mx)

Fuente de Internet

< 1 %

29

[moam.info](https://moam.info)

Fuente de Internet

< 1 %

30

[pt.scribd.com](https://pt.scribd.com)

Fuente de Internet

< 1 %

31

[strandtheory.org](https://strandtheory.org)

Fuente de Internet

< 1 %

32

Submitted to Universidad Católica de Santa  
María

Trabajo del estudiante

< 1 %

33

[www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)

Fuente de Internet

< 1 %

34

[repositorio.unjfsc.edu.pe](http://repositorio.unjfsc.edu.pe)

Fuente de Internet

< 1 %

35

Submitted to University of Kent at Canterbury

Trabajo del estudiante

< 1 %

36

[ideas.repec.org](http://ideas.repec.org)

Fuente de Internet

< 1 %

37

[www.erudit.org](http://www.erudit.org)

Fuente de Internet

< 1 %

38

[repositorio.cidecuador.org](http://repositorio.cidecuador.org)

Fuente de Internet

< 1 %

39

[repositorio.uta.edu.ec](http://repositorio.uta.edu.ec)

Fuente de Internet

< 1 %

40

[www.secyt.gov.ar](http://www.secyt.gov.ar)

Fuente de Internet

< 1 %

41

[intellectum.unisabana.edu.co](http://intellectum.unisabana.edu.co)

Fuente de Internet

< 1 %

42

[perezalmarales.iespana.es](http://perezalmarales.iespana.es)

Fuente de Internet

< 1 %

43

[repositorio.upse.edu.ec](http://repositorio.upse.edu.ec)

Fuente de Internet

< 1 %

44

[retos-directivos.eae.es](http://retos-directivos.eae.es)

Fuente de Internet

< 1 %

45

[esfap.fap.mil.pe](http://esfap.fap.mil.pe)

Fuente de Internet

< 1 %

46

[journalijdr.com](http://journalijdr.com)

Fuente de Internet

< 1 %

47

[repositorio.ucp.edu.co](http://repositorio.ucp.edu.co)

Fuente de Internet

< 1 %

48

[tesis.pucp.edu.pe](http://tesis.pucp.edu.pe)

Fuente de Internet

< 1 %

49

[www.imagenesdeisrael.com](http://www.imagenesdeisrael.com)

Fuente de Internet

< 1 %

50

[www.scielo.org.co](http://www.scielo.org.co)

Fuente de Internet

< 1 %

51

[documents.mx](http://documents.mx)

Fuente de Internet

< 1 %

52

[dokumen.pub](http://dokumen.pub)

Fuente de Internet

< 1 %

53

[euacademic.org](http://euacademic.org)

Fuente de Internet

< 1 %

54	<a href="http://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	< 1 %
55	<a href="http://lib.euser.org">lib.euser.org</a> Fuente de Internet	< 1 %
56	<a href="http://repositorio.unamba.edu.pe">repositorio.unamba.edu.pe</a> Fuente de Internet	< 1 %
57	<a href="http://repositorio.untumbes.edu.pe">repositorio.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	< 1 %
58	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	< 1 %
59	<a href="http://revistapublicando.org">revistapublicando.org</a> Fuente de Internet	< 1 %
60	<a href="http://revistas.unilibre.edu.co">revistas.unilibre.edu.co</a> Fuente de Internet	< 1 %
61	<a href="http://revistas.uptc.edu.co">revistas.uptc.edu.co</a> Fuente de Internet	< 1 %
62	<a href="http://revistas.ute.edu.ec">revistas.ute.edu.ec</a> Fuente de Internet	< 1 %
63	<a href="http://www.japss.org">www.japss.org</a> Fuente de Internet	< 1 %
64	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	< 1 %

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>10</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>11</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>12</b>
<b>Revisión de literatura .....</b>	<b>13</b>
<b>Materiales y Métodos .....</b>	<b>22</b>
<b>Resultados.....</b>	<b>28</b>
<b>Discusión .....</b>	<b>31</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>34</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>35</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>36</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>39</b>

## **Resumen**

Los directivos juegan un papel decisivo en las organizaciones, son los que representan y dirigen a los integrantes de cada empresa, por lo tanto, si hay algo que la cultura organizacional debe considerar, es el tipo de liderazgo que se quiere fomentar. En base a lo mencionado la investigación partió del objetivo general determinar la influencia del Liderazgo en la Cultura Organizacional de las empresas de dulces tradicionales, en cuanto a su metodología, fue de tipo aplicada, de nivel explicativo y diseño no experimental, se desarrolló bajo los modelos del Grid Gerencial, que mide al liderazgo y el modelo Denison Organizational Culture Survey que estudia a los factores culturales por lo cual se consideró a 62 trabajadores. Teniendo como resultado que sí existe una relación e influencia directa entre las variables liderazgo y cultura, llegando a la conclusión que los líderes de estas empresas están orientados a la producción, al cumplimiento de objetivos, establecimiento de normas y estándares, y se mueven en un clima de lealtad y respeto, esto en gran medida influyendo en la conducta y en las relaciones de los colaboradores y en los equipos de trabajo.

**Palabras clave:** Liderazgo, Cultura organizacional, tareas, personas, Líder

**Clasificación JEL:** M10, M14 y M19

### **Abstract**

Managers play a decisive role in organizations, they are the ones who represent and direct the members of each company, so if there is one thing that the organizational culture should consider, it is the kind of leadership that we want to foster. Based on the above, the research started from the general objective to determine the influence of Leadership on the Organizational Culture of traditional sweets companies, in terms of methodology, it was applied, explanatory level and non-experimental design. It was developed under the models of the Management Grid, which measures leadership and the Denison Organizational Culture Survey model, which studies cultural factors. considered 62 workers. As a result, there is a direct relationship and influence between the variables leadership and culture, concluding that the leaders of these companies are oriented towards production, the fulfillment of objectives, the establishment of norms and standards, and move in an atmosphere of loyalty and respect, this to a large extent influencing the behavior and the relationships of the employees and the work teams.

**Keywords:** Leadership, organizational culture, Blake and Mouton, Tasks and people

**JEL Classifications:** M10, M14 y M19

## Introducción

Uno de los desafíos más importantes que afrontan las organizaciones actualmente es la pandemia por Covid-19, que ha tenido un profundo impacto en las industrias de todo el mundo, poniendo a prueba sus recursos humanos, materiales y financieros. Antes de la pandemia, los cambios podían ser concebidos y planificados con anticipación, en esta crisis sanitaria y social, los cambios se han desarrollado de manera muy dinámica, donde los integrantes y empresas han tenido que cambiar hábitos y formas de trabajo para poder adaptarse a los nuevos entornos laborales de manera vertiginosa (Reynaldos, 2020).

Ante este entorno, el liderazgo a nivel organizacional se ha vuelto más complejo y desafiante, esto supone tener que liderar sin autoridad formal, trabajar con un alto grado de dificultad y lidiar con nuevos conceptos sistemáticos los cuales generaran nuevos modelos de comportamiento en las instituciones. Así mismo implica derribar y reconstruir sistemas, estructuras y procedimientos que limitan la transformación y el cambio, con fuerte respaldo a los colaboradores y con una cultura organizacional orientada a salvaguardar a los miembros que lo integran.

En el Perú, en el contexto actual, se evidenció frecuentemente algunas incompetencias gerenciales en varias instituciones, a la vez se reafirmó que la mayoría de los dirigentes enfrentan cargas emocionales que superan sus estados anímicos y mentales. En consecuencia, orientados a desarrollar de manera progresiva comportamientos desafiantes, ocasionando conflictos entre empleados y dirigentes y por ende separándolos del enfoque organizacional. Estas conductas presentadas tienden a disminuir el rendimiento tanto de los líderes como el de sus colaboradores y equipos de trabajo. De una crisis pandémica, de contagio viral, nos conducimos a otra de estrés personal que impacta en las relaciones laborales y en el desempeño, todo esto inducirá a una crisis cultural, de autoridad y lealtad (Castellano, 2020).

Así mismo al referirnos al liderazgo en las empresas locales la problemática sigue siendo parecida, ya que tanto los líderes como los colaboradores de las empresas de estudio hoy en día a partir de la pandemia atraviesan una situación de mucha incertidumbre, mayor grado de desconfianza y una relativa adaptabilidad al entorno, esto generando conflictos en los equipos de trabajo y el desempeño resulta no ser el esperado, del mismo modo con referente a la cultura organizacional, se manifiesta que los colaboradores tienen una carente implicación en la toma de decisiones, limitado trabajo en equipo, poca responsabilidad y escaso compromiso hacia la organización. Ante esta realidad se planteó la siguiente interrogante ¿De qué manera el liderazgo influye la cultura organizacional de las empresas de dulces tradicionales en la ciudad de

Lambayeque 2021? En relación con lo mencionado se planteó como objetivo general: Determinar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de las empresas de dulces tradicionales, así mismo se formuló los objetivos específicos: Identificar el nivel de las dimensiones de la cultura organizacional, el tipo de liderazgo utilizado, el grado de correlación existente entre las dimensiones de cultura y liderazgo. Todo ello con relación a las empresas de dulces tradicionales en la ciudad de Lambayeque.

Por otro lado, he de mencionar que la importancia de la investigación está fundamentada en el autor Warren Bennis padre del liderazgo, donde explica el valor que tiene un líder en una institución y que tan eficiente sea, se evidenciará en el rendimiento de los colaboradores. Dichos líderes deben tener la práctica de un colaborador, tener la capacidad de analizar, disposición de aprender y desarrollar actividades cooperativas. Sólo habiendo desarrollado estas facultades es en sí mismo puede promoverlas en los demás. Al mismo tiempo los resultados de esta investigación le serán de utilidad a las empresas de dulces tradicionales y a cada uno de sus miembros, posibilitando establecer nuevas estrategias empresariales que contribuyan a la satisfacción laboral y por consiguiente a la productividad y el desempeño laboral. Finalmente, dicho estudio podrá ser empleado como guía para posteriores investigaciones con las variables mencionadas.

### **Revisión de literatura**

El liderazgo hoy en día es determinante en la cultura de las empresas por ello Oseda, Toledo, & Monzón (2019) en su investigación propuso como objetivo principal, determinar la influencia que tiene el liderazgo en la cultura organizacional. Como resultado se afirmó que la función del liderazgo es esencial y determinante en la imagen que tienen los colaboradores acerca de la cultura y por la trascendencia que tiene en el desempeño de los integrantes. Una cultura efectiva generará mayores responsabilidades, ocasionando un óptimo rendimiento de los trabajadores. En cambio, una cultura negativa suscita una baja productividad y origina situaciones de conflicto dentro del entorno. Así mismo Galarza, Carrillo, & Punina (2019) realizaron una investigación donde se buscó determinar el estilo de liderazgo utilizado por el jefe directo en las mypes ecuatorianas. Concluyeron que los líderes de las organizaciones involucradas en el estudio tienen una orientación tanto por los colaboradores como por los resultados. En cuanto a los empleados, el directivo manifiesta seguridad y apoyo mutuo, fomentando la colaboración, comprensión y respeto, procura conservar un buen ambiente laboral, le interesa la comodidad y el bienestar de cada uno de los miembros y manifiesta interés por sus necesidades personales. Referente al factor resultados, el jefe enfoca su trabajo especialmente en el cumplimiento de metas y objetivos, así mismo busca simplificar las actividades, y organizar de forma pertinente

sus labores como la de sus trabajadores para cumplir con lo trazado. Aunando a lo anterior Jiménez, Gómez, & Quintero (2019) desarrollaron una investigación donde se reafirmó que el mejor estilo de liderazgo es el que está orientado tanto a la producción como al factor humano, esto permitiendo el logro de objetivos y metas organizacionales de manera más eficiente (misión), del mismo modo fomenta la participación, compromiso y desarrollo de los integrantes (Involucramiento). Este tipo de directivos son quienes logran que las empresas alcancen lo establecido, en base a cambios e innovación permitiendo encontrar nuevas oportunidades en el entorno (adaptabilidad); así mismo, la conducta de los miembros está determinada por normas, estándares y valores, que promueven a directivos y colaboradores a desarrollar un trabajo asociado, de modo que todas las tareas y labores de la empresa queden organizadas apropiadamente (consistencia). Los líderes idóneos y competentes son innovadores soportan su comportamiento en valores, trabajan por el bienestar general y logran ser exitosos equilibrando su interés tanto por la productividad como por los colaboradores.

Por otro lado, Quijano, Arguelles, Magaña, & Morales, (2019) en su investigación estudian los rasgos culturales y de qué manera ha intervenido el liderazgo en su desarrollo y conservación, esto desde el enfoque de los directivos. Como resultado evidencian que la cultura organizacional se ha desarrollado a partir de los niveles de confianza promovida por los trabajadores a partir de un líder transformacional, a las vez se menciona que el dirigente debe afrontar los cambios de manera oportuna, y desarrollar acciones pertinentes para innovar, así mismo se determina que la planeación estratégica genera valor y que los integrantes de la organización deben conocer a la perfección los valores, la misión, visión y objetivos como parte integral de la cultura. De igual modo Burgos, Enríquez, Basurto, & García (2017) tuvieron como objeto de estudio analizar las características de la cultura organizacional de los mandos superiores y medios de una institución. Se determinó que, entre los distintos directivos, la Misión sobresale como el factor más influyente, en la siguiente posición se encuentra el involucramiento; este resultado evidencia el trabajo necesario que se realiza para conocer con claridad las metas y objetivos, a través de diversos mecanismos de definir la intención y dirección estratégica. Respecto al involucramiento se manifiesta que los operarios están orientados a desarrollar un trabajo cooperativo, teniendo esto gran impacto en el desempeño, ya que hace que los diferentes mandos tengan un alto empoderamiento y una alta responsabilidad hacia las empresas. Las características de los directivos con una valoración más baja se manifiestan en las dimensiones de Adaptabilidad y Consistencia, presentando algunas dificultades respecto a los acuerdos en equipo lo que provoca que la coordinación e integración de las actividades no se realice de la manera más adecuada y eficiente generando así una

inconsistencia que afecta a la adaptabilidad. Actualmente los negocios y organizaciones atraviesan dificultades para mantenerse y crecer, en un entorno complejo y desafiante. Por ello Siu (2017) desarrolla una investigación con la finalidad de determinar la importancia de la cultura organizacional y como esta podría influir en el crecimiento de las organizaciones. Como resultado se determinó que las culturas fomentan el compromiso de los colaboradores a partir de los valores empresariales, permitiendo que los miembros trabajen por algo en lo que creen. Así mismo se menciona que una cultura funciona como instrumento de control, ya que dentro de esta se encuentran los procedimientos, normas y reglas que definen la conducta de los miembros. A la vez, se afirma que ciertos tipos de culturas inciden en el rendimiento de los empleados y en el crecimiento de las empresas. En resumen, se concluyó que todas las instituciones bien dirigidas y organizadas cuentan con culturas diferenciadas las cuales son hasta cierto punto responsables de su capacidad de innovar, promulgar y conservar sus posiciones de liderazgo mundial.

Con lo que respecta a los conceptos teóricos, la variable liderazgo es sin duda la que más interés ha recibido en el entorno empresarial (Schwandt & Marquardt, 2000). El concepto de liderazgo para algunos directivos en la actualidad tiene un efecto decisivo en el desarrollo de las sociedades empresariales.

Desde esta perspectiva distintos autores como Kahai & Sosik (1997); Brown (2003); García (2015); Determinan que los líderes influye fundamentalmente en el actuar o comportamiento de un individuo o en grupo específico; de manera similar Stogdill (1950) estableció que el liderazgo es un proceso influyente en el desempeño de un determinado equipo y de qué manera éste alcanza las metas y objetivos. Este aporte ha sido uno de los principales para conceptualizar al liderazgo como algo más que un rasgo de personalidad. Finalmente, Molero (2002) reconoce que los líderes influyen en las conductas, creencias, metas y formas de trabajo, característico de una cultura específica; de igual manera en las estrategias y desde luego en la imagen que los colaboradores tienen acerca de los mismos.

A partir de lo mencionado anteriormente, diversos autores e investigadores pasado el tiempo han desarrollado diversas teorías y modelos para conocer las cualidades, rasgos y atributos de los líderes exitosos y eficientes dentro de las instituciones. Una de las primeras teorías fue la de los rasgos, desarrollado por Fayol (1986), donde plantea que un líder es exitoso a partir de sus rasgos físicos y personales. Del mismo modo, Blake & Mouton (1964), llevó a cabo estudios focalizados en determinar los comportamientos que los líderes adoptan ante las situaciones. Así mismo, se desarrolló la teoría, propuesta por Burns (1978) y Bass (1985), donde pone a investigación al liderazgo transformacional, siendo este uno de los modelos más utilizados en el entorno empresarial. Finalmente he de mencionar que, en la actualidad, especialmente en tiempos

de pandemia por el Covid 19, se han desarrollado nuevas teorías y estilos liderazgo, con la finalidad de hacer frente a la nueva coyuntura que vive el mundo entero. Este es el caso del liderazgo adaptativo y resiliente; donde líder agrupa la toma de decisiones ganando velocidad y firmeza sin permitir que la incertidumbre genere parálisis, utiliza la empatía junto con altas destrezas adaptativas teniendo en cuenta las mejores prácticas de hoy, pero también la proyección de las experiencias futuras para seguir creciendo, considerando, además, los cambios del entorno y sabiendo distinguir entre lo esencial y lo prescindible (Torner, 2020)

No obstante, pese a los numerosos enfoques desarrollados en base a esta variable, no hay un modelo aprobado capaz de comprender todos sus componentes; particularmente, porque la concepción del líder puede variar de acuerdo con el ambiente en el cual se desarrolla, a pesar de ello la mayoría de los investigadores concuerdan que el liderazgo es un fenómeno universal.

#### *Modelos para medir la variable Liderazgo*

##### *“Grid Gerencial”*

Blake & Mouton (1964) desarrollaron el modelo del Grid Gerencial con la finalidad de definir los estilos de liderazgo y determinar el nivel de preocupación que los líderes tienen por la producción y por los colaboradores. La cuadrícula como también se le conoce a menudo es una marca registrada como forma de conceptualizar los distintos enfoques de los gerentes que usan en sus roles de liderazgo. Dicho modelo se divide en dos dimensiones que se mencionan a continuación:

*Orientación hacia las tareas:* Sánchez (2008) manifiesta que los directivos se preocupan por designar el trabajo de los equipos, establecer los procedimientos laborales que se debe seguir, haciendo hincapié en el cumplimiento de los plazos, insistiendo en la productividad y en el rendimiento; dejando claro lo que se espera de cada uno de ellos. A partir de lo mencionado se determina los indicadores que caracterizan a la dimensión tareas.

**Normas, objetivos y estándares:** Respecto a estos indicadores el líder está orientado a especificar y detallar el trabajo, las metas y actividades que deben desarrollarse, de la misma manera establece las normas y estándares ya que en base a ello se debe cumplir dicho trabajo y metas establecidas.

**Control:** El directivo usualmente es quien tiene el control de todas las actividades a su mando, utilizando algunos mecanismos para supervisar lo establecido.

**Desempeño:** El directivo se empeña por saber el éxito o fracaso de las metas y objetivos designados a sus empleados.

**Órdenes:** En este aspecto el jefe distribuye obligaciones a sus empleados, los cuales deben ser cumplidas bajo las normas establecidas.

**Responsabilidades:** Son todas las actividades o tareas establecidas por el líder, así mismo estas tareas se dan a partir de la planeación y programación anticipadamente.

**Poder:** El dirigente tiene la autoridad, responsabilidad e influencia en la solución de conflictos o problemas presentados en los colaboradores o equipos de trabajo.

*Orientación hacia las personas:* En esta dimensión el líder demuestra confianza, promueve el trabajo en equipo, fomenta la participación, el compromiso, la comunicación integral, el respeto y las buenas condiciones laborales. En general estos directivos procuran por la comodidad y bienestar de los empleados, demostrando interés y consideración hacia sus necesidades personales y tratando de poder satisfacerlas (Sánchez, 2008). Dicha dimensión se caracteriza por los siguientes indicadores:

**Motivación:** Son los recursos empleados por el directivo, con la finalidad de incentivar a los colaboradores y así poder tener la capacidad de conseguir lo establecido y trazado.

**Toma de decisiones:** Este indicador manifiesta cual es nivel que tiene el líder para la toma de decisiones, cuáles son los procesos que se tienen en cuenta, y el modo de cómo se llevado a cabo la integración e involucramiento de los trabajadores.

**Trabajo en equipo:** Los dirigentes consecutivamente promueven e incentivan el trabajo en equipo, en este sentido el líder manifiesta confianza, integración y colaboración con los miembros de la organización.

**Relaciones directivo - colaborador:** En este sentido se manifiesta cual es la continuidad de contacto entre el directivo y sus empleados, así mismo se preocupa por las buenas condiciones laborales y por las necesidades personales de los colaboradores

**Ambiente de trabajo:** Existe una preocupación latente por mantener un ambiente de trabajo agradable, el líder motiva las buenas relaciones interpersonales a través de la confianza e ímpetu para desarrollar las actividades.

**Comunicación:** Este indicador se considera de los más influyentes en las organizaciones, es por ello por lo que el directivo debe promover una comunicación asertiva y continua entre los miembros de la empresa con la finalidad de realizar un trabajo coordinado.

Los autores afirman que las dimensiones del modelo están presentes en todos los líderes que dirigen una organización, sin embargo, en niveles y estructuras diferentes para cada uno de ellos. Dichas dimensiones orientan a cuatro estilos diferentes de liderazgo gerencial los cuales son presentados en un sistema de coordenadas, en la cual 9 representa el interés más alto y 1 representa el interés menor. El eje vertical (la dirección de la persona) y el eje horizontal (la dirección de la tarea). Los estilos de liderazgo observados en la tabla de gestión se detallan a continuación.

*Indiferente (1.1):* Este tipo de líder tiene baja preocupación tanto por la producción como por los empleados. Realiza un trabajo limitado y tiene poca influencia en la empresa y las

personas. *Country Club* (1.9): Respecto a este estilo, el directivo tiene un mínimo interés por la productividad, se orienta netamente por el colaborador. El líder se centra en la amistad y en complacer las necesidades personales de cada uno de los integrantes, procurando la satisfacción en sus tareas. *Autoritario* (9.1): El líder tiene una mínima inclinación por las personas, pero tiene una preocupación máxima por los resultados, énfasis en la productividad, y el rendimiento apoyándose en su cargo jerárquico alterar el trabajo. *Líder de equipo* (9.9): El líder se inclina tanto por los colaboradores como por las tareas, en este sentido el dirigente anima y apoya a trabar en equipo con la finalidad de lograr el rendimiento óptimo. El líder de equipo es considerado el estilo más eficiente.

#### *Modelo del Rango Total - Multifactor Leadership Questionnaire MLQ (5x)*

Este modelo, fue desarrollado por Bass & Avolio, (1999) incluye elementos de un liderazgo laissez-faire, transaccional y transformacional, cuyo objetivo es crear un todo que pueda satisfacer las necesidades individuales, y grupales. Este modelo ha sido estudiado durante décadas, donde se considera un factor de éxito, el cual está compuesto por las siguientes dimensiones:

*Laissez-Faire*: Hace referencia a un directivo no participativo, estos líderes no son autoritarios; confían en las experiencias y en las motivaciones de los empleados para llevar a cabo sus tareas y proyectos con éxito.

*Administración pasiva*: Líder semejante al laissez-Faire, sin embargo, en ocasiones si participa en la resolución de conflictos.

*Administración activa por excepción*: Los directivos controlan las actividades, ayudando al desempeño organizacional.

*Reconocimiento contingente*: Los directivos motivan a sus colaboradores a partir de reconocimiento, siempre que se cumpla con lo trazado.

*Consideración individual*: Relacionado a un líder transformador, ya que toma en cuenta las consideraciones expuestas por los subordinados y genera una comunicación activa entre los miembros.

*Estímulo intelectual*: Los dirigentes empoderan a los colaboradores, afianzando la confianza

*Motivación e inspiración*: Liderazgo orientado a las nuevas tendencias empresariales.

*Influencia idealizada o carisma*: Líderes que tienen la habilidad de ser carismáticos y generadores de confianza.

Este modelo se desarrolla bajo la técnica Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (5x). La cual se ha ido desarrollando en muchos países a nivel mundial, en muchas instituciones y en distintos idiomas. El MLQ se desarrolló en base a un cuestionario de 45 preguntas, con la finalidad de poder medir o determinar la efectividad del líder

que se desenvuelve en la empresa. Dicha técnica puede emplearse en cualquier institución, como ya se mencionó anteriormente, incluso en las empresas de estudio, ya que con dicho modelo se podría observar claramente cuáles son las principales características y cualidades que tienen los líderes de las empresas de dulces tradicionales. Sin embargo, para efectos y desarrollo de la variable Liderazgo se dispuso a utilizar el modelo del Grid Gerencial, ya que se buscaba determinar la importancia que tiene tanto el factor humano y las tareas en el desarrollo de dichos negocios.

Por otro lado, referente a la conceptualización de cultura organizacional, esta tiene sus inicios en la antropología cultural y ha sido reconocida en la literatura sobre el comportamiento organizacional, gestión y marketing. A partir de ello se desarrollan distintos conceptos de cultura. Una de las más completas viene a ser la de Schein (2010), donde se expone que la cultura organizacional se comporta como un ente social intangible, pero muy influyente y determinante. De la misma manera, autores como (Barney, 1986; Denison, 1996; Martin, 2002) concuerdan en conceptualizar a la cultura como una integración de elementos asociados los cuales guían y direccionan a una organización en base a las capacidades, costumbres y experiencias propias, los cuales inciden en el ambiente laboral, a partir del vínculo de los que componen dichas instituciones. Aunando a lo anterior Schwartz & Davis (1981) consideran a las culturas como modelos de las creencias y perspectivas intercambiadas por los integrantes de la empresa, las cuales crean patrones de conductas poderosas, y estas influyen en el comportamiento de los colaboradores equipos de trabajo.

#### *Modelos para medir la Cultura organizacional*

##### *Denison Organizational Culture Survey*

Deninson (1990) desarrolló el modelo de la efectividad cultural, el cual está sustentado en investigaciones realizadas por más de 20 años y en más de 700 organizaciones tanto públicas como privadas, así mismo fueron encuestados más de 100,000 personas. Este instrumento fue construido tras un exhaustivo análisis para evaluar el impacto que tienen las culturas en la efectividad de las organizaciones. El modelo fue dividido en cuatro dimensiones o factores culturales, donde el autor menciona que dichos rasgos culturales deben tener toda organización efectiva.

*Involucramiento:* Las instituciones diferenciadas son las que dan autoridad a sus integrantes, realizan un trabajo en equipo y estimulan las competencias personales en todas las áreas organizacionales. Los que conforman estas empresas tienen una fuerte responsabilidad con su trabajo y son considerados una parte fundamental, así mismo los colaboradores de cualquier nivel jerárquico se hacen presentes en la toma de decisiones (Tomas, Prado, & García, 2010). Dicha dimensión está medida por tres indicadores:

**Empoderamiento:** A los miembros se les otorga poder, determinación y facultad para conducir independientemente sus actividades, generando un sentimiento de pertenencia y compromiso hacia su lugar de trabajo.

**Orientación al equipo:** La importancia radica en desarrollar un trabajo cooperativo en relación con metas comunes, siendo responsables los mismos miembros. A la vez el bienestar de la empresa está sujeta a un trabajo integrado.

**Desarrollo de capacidades:** Los distintos departamentos y unidades de la entidad están en un nivel óptimo para trabajar de manera asociada y enfocados en metas comunes.

*Consistencia:* En la actualidad las empresas sólidas son consistentes e integradas en el entorno. La conducta de los integrantes se da de acuerdo con valores establecidos, provocando que los líderes y colaboradores trabajen bajo acuerdos mutuos. De igual modo esta dimensión se considera como una fortaleza, ya que genera continuidad, y afiliación, en respuesta de una misión compartida y acuerdos mutuos (Navarro, 2017). La consistencia se divide en tres subelementos:

**Valores centrales:** En los lugares de trabajo los colaboradores intercambian un conjunto de principios y valores generando expectativas y un alto grado pertenencia.

**Acuerdos:** Tanto directivos como empleados tienen la capacidad de alcanzar acuerdos en situaciones fundamentales y decisivas. Así mismo deben aprender a resolver los conflictos oportunamente de manera integral.

**Coordinación e integración:** Los distintos departamentos de los negocios tienen la capacidad de realizar un trabajo cooperativo con el fin de alcanzar objetivos comunes.

*Adaptabilidad:* Los negocios tradicionales con frecuencia presentan ciertas barreras para innovar y adecuarse a las nuevas tendencias empresariales. A lo mencionado se puede afirmar que las empresas competitivas en el mercado toman a los consumidores como referentes fundamentales, tienen la capacidad de adaptación, abordan los conflictos anticipadamente, generan cambios en beneficio para la comunidad empresarial y de manera perenne generan valor agregado al mercado que se dirigen (Navarro, 2017). La adaptabilidad es estudiada en base a tres elementos:

**Orientación al cambio:** Las organizaciones están aptas para desarrollar nuevas propuestas encaminadas hacia el cambio. Se debe afrontar vertiginosamente las necesidades del entorno, estudiar y anticipar las modas vigentes.

**Orientación al cliente:** Las empresas deben conocer a sus consumidores o clientes, para poder anticipar sus futuras necesidades.

**Aprendizaje organizativo:** Las empresas reciben, analizan y transforman el entorno, con la

finalidad de atender el mercado en base a la innovación, generando nuevos conocimientos y desarrollando capacidades.

*Misión:* Esta característica cultural es considerada la más valiosa. Todas las organizaciones deben tener claro a donde se dirigen, tener claro los propósitos organizacionales, objetivos estratégicos bien definidos y una visión orientada al futuro (Tomas, Prado, & García, 2010). La dimensión se divide en tres subcategorías

*Dirección e integración estratégica:* En este sentido existe una dirección estratégica bien definida expresando cual es el objetivo de la empresa y promoviendo la contribución de los colaboradores con la organización.

*Metas y objetivos:* El trabajo y los objetivos están definidos y vinculados con la misión y visión organizacional y de esta manera facilitar a cada colaborador un rumbo preciso de su trabajo.

*Visión:* Las empresas tienen una imagen compartida sobre la manera en que desean ser reconocidas a largo plazo.

### *El modelo de los valores en competencia*

Cameron & Quinn (2011), desarrollaron el MVC principalmente a partir de investigaciones realizadas con el fin de identificar los indicadores claves de organizaciones eficaces a través de preguntas como las siguientes: ¿Cuáles son los criterios para determinar si una organización es efectiva o no?, ¿Cuáles son las métricas consideradas? El modelo se

desarrolla bajo dos criterios: Flexibilidad respecto estabilidad, y diferenciación versus integración. La relación de estos elementos crea 4 subfactores de cultura. Acotando a lo mencionado es importante describir que uno de los indicadores observados del modelo MVC en las empresas de dulces tradicionales es la estabilidad y \o control, ya que a partir del estudio realizado se pudo determinar que los miembros de las organizaciones están inmersos en un ambiente laboral controlado y rígido que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado.

### **Figura 1**

#### *Modelo de Valores en Competencia*



*Clan:* Las organizaciones de tipo clan, estas están desarrolladas con una estructura familiar, son vistos como una familia numerosa más que como entidad económica. En este tipo de cultura se desarrolla un ambiente laboral amigable en el que los colaboradores comparten acerca de los mismos.

*Jerarquía:* Este tipo de cultura se desarrolla bajo una estructura jerárquica, bajo reglas, supervisión de los superiores, con una motivación de premios y sanciones. El trabajo está orientado netamente a los resultados ya la producción.

*Adhocracia:* Este tipo de cultura se desarrolla bajo un entorno laboral innovador, dinámico y emprendedor. Los trabajadores asumen responsabilidades y los líderes eficientes son idealistas, innovadores y se centran en los desafíos y retos. El vínculo que une a una organización es el compromiso experiencial.

*Mercado:* Está dirigido al entorno externo en lugar de centrarse en cuestiones internas, se centra en las relaciones como es el caso del cliente, consumidor, proveedor, sindicato, reguladores y competidores.

Para el estudio de la variable Cultura Organizacional se determinó emplear el modelo de la efectividad cultural, ya mencionada anteriormente, considerándola como la más apropiada para dicho estudio

## **Materiales y Métodos**

El estudio se expuso en base a un enfoque cuantitativo, ya que contó con un modelo validado por expertos y al mismo tiempo con un cuestionario que permitió encontrar una estimación numérica, y en función a ello poder definir la influencia del liderazgo en la cultura organizacional.

Así mismo el estudio fue de tipo aplicada, ya que dio respuesta a una pregunta de investigación, la cual se trabajó de acuerdo con la realidad; de nivel explicativa, donde se determinó la relación en influencia de las variables estudiadas.

Del mismo modo el estudio conto con un diseño de carácter no experimental, de corte transversal, dado que los resultados fueron recopilados sin necesidad de alterar las variables y en un determinado periodo de tiempo.

La población del estudio estuvo compuesta por 1500 trabajadores de cuarenta empresas formales del sector de dulces tradicionales de la ciudad de Lambayeque, cabe indicar que la población se pudo obtener gracias a noticias relevantes sobre dicho sector (Efraín, 2021). Determinando como muestra a tres empresas del sector las cuales cuentan con 62 trabajadores, la misma que fue determinada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, tomando en cuenta la disponibilidad de los trabajadores y dificultades que atraviesa el sector

estudiado a partir del COVID 19.

La técnica de estudio estuvo en base a una encuesta ya que la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, contando con un cuestionario de escala tipo Likert, a través de ello se pudo obtener información sobre cómo se han ido desarrollando las empresas del sector de dulces tradicionales respecto a las variables de estudio. Los cuestionarios tienen como referente a los modelos (Modelo Denison y Modelo del Grid Gerencial).

Para la fiabilidad del artículo se llevó a cabo con anterioridad una prueba piloto mediante la herramienta Google Forms a 16 trabajadores del sector de dulces tradicionales de la ciudad de Chiclayo con la finalidad de detectar preguntas mal elaboradas. Con respecto a la recolección de datos de la muestra del estudio esta se realizó en el mes de mayo del 2021 iniciando por las empresas de contactos conocidos, estimándolo como sujeto potencial de estudio, después de la recopilación de la información se desarrolló la tabulación de datos, para ello se utilizó el programa IBM SPSS para el registro, análisis e interpretación de resultados, como también desarrollar los resultados de acorde a los objetivos que se estableció en la investigación, para la confiabilidad de los datos de la investigación, se empleó la prueba de Alfa de Cron Bach que tuvo un puntaje 0,995 probando que el instrumento cuenta con una gran confiabilidad.

**Tabla 1** Operacionalización de Variables

<b>Variables</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Técnica</b>
<b>Liderazgo</b>	Stogdill (1950) estableció que el liderazgo es un proceso influyente en el desempeño de un determinado equipo y de qué manera este alcanza las metas y objetivos	<b>Personas</b>	Comunicación Motivación Toma de decisiones Trabajo en equipo Ambiente de trabajo Relación directiva. Colaborador	Likert	Cuestionario	Encuesta
	Mayorga, Arias, & Campi, (2019) proceso de conducir las actividades laborales de los integrantes de un equipo; por medio de la comunicación, y de la influencia en ellas	<b>Tareas</b>	Normas, objetivos, estándares. Control Desempeño Ordenes Responsabilidad Poder			
<b>Cultura organizacional</b>	(Barney, 1986; Denison, 1996; Martin, 2002) concuerdan en conceptualizar a la cultura como una integración de elementos asociados los cuales guían y direccionan a una	<b>Involucramiento</b>	Empoderamiento Orientación al equipo Desarrollo de capacidades	Likert	Cuestionario	Encuesta
		<b>Consistencia</b>	Valores centrales Acuerdos Coordinación e integración			
		<b>Adaptabilidad</b>	Aprendizaje organizacional			
			Orientación al cambio Orientación a los clientes			

**Adaptabilidad**

Dirección e integración estratégica

Metas y Objetivos

Visión

---

**Tabla 2***Matriz de consistencia*

<b>Pregunta principal</b>	<b>Objetivo principal</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	
¿De qué manera el liderazgo influye en la cultura organizacional de las empresas de dulces tradicionales en la ciudad de Lambayeque 2021?	Determinar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de las empresas de dulces tradicionales en la ciudad de Lambayeque 2021	Existe una gran influencia del liderazgo respecto a la cultura organizacional asumiendo que el líder ideal se preocupa tanto por las tareas, como por las personas.	<b>Liderazgo</b>	
	<b>Objetivos específicos</b>		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
			<b>Personas</b>	Comunicación
				Motivación
				Toma de decisiones
				Trabajo en equipo
				Ambiente de trabajo
				Relación directiva. Colaborador
	Identificar la cultura organizacional de las empresas de dulces tradicionales			Normas, objetivos, estándares
	Identificar el tipo de liderazgo más común			Control
	Encontrar el grado de correlación existente entre las dimensiones de cultura y liderazgo			Desempeño
			<b>Tareas</b>	Ordenes
				Responsabilidad
				Poder

### Cultura Organizacional

<b>Involucramiento</b>	Empoderamiento
	Orientación al equipo
	Desarrollo de capacidades
<b>Consistencia</b>	Valores centrales
	Acuerdos
	Coordinación e integración
<b>Adaptabilidad</b>	Orientación al cambio
	Orientación al cliente
	Aprendizaje Organizacional
<b>Misión</b>	Dirección e integración estratégica
	Metas y objetivos
	Visión

<b>Diseño y tipo de investigación</b>	<b>Población, muestra, muestreo</b>	<b>Procedimiento y Procesamiento de datos</b>
<p>Diseño: No experimental, de corte transversal</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo: aplicada</p> <p>Nivel: Explicativa</p>	<p>La población del estudio estuvo compuesta por 1500 trabajadores, determinando como muestra a 62 trabajadores de tres empresas del sector, con un muestreo no probabilístico por conveniencia.</p>	<p>La recolección de datos del estudio se realizó en el mes de mayo del 2021, después de la recopilación de la información se desarrolló la tabulación de datos, para ello se utilizó el programa IBM SPSS para el registro, análisis e interpretación de resultados.</p>

## Resultados

En lo referente a los resultados del objetivo general y objetivos específicos se trabajó con la correlación de Pearson, el promedio ponderado para identificar el tipo de liderazgo y para determinar el nivel se optó por trabajar con baremación y percentiles en donde se obtuvieron los siguientes niveles y rangos.

**Tabla 1**

*Niveles y Rangos*

<b>Niveles</b>	<b>Rangos</b>
Bajo	0-30
Medio	31-70
Alto	71-100

*Fuente:* Elaboración propia

*Influencia del liderazgo en la cultura organizacional en las empresas de dulces tradicionales de la ciudad de Lambayeque 2021.*

Los resultados en base a la encuesta realizada a 62 colaboradores corroboran la existencia de un vínculo significativo entre ambas variables, esto en base a la significancia y correlación de Pearson, el liderazgo explica un 77.5% respecto a la cultura organizacional, esto mostrando que existe una influencia representativa y que ambas variables están directamente relacionadas, por lo tanto, podemos concluir que depende del líder y de su capacidad para establecer una mejor cultura entre los colaboradores de las empresas de dulces tradicionales.

**Tabla 3:**

*Influencia del liderazgo en la cultura organizacional*

		<b>Cultura organizacional</b>
Liderazgo	Correlación de Pearson	,775
	Sig. (bilateral)	,000
	N	62

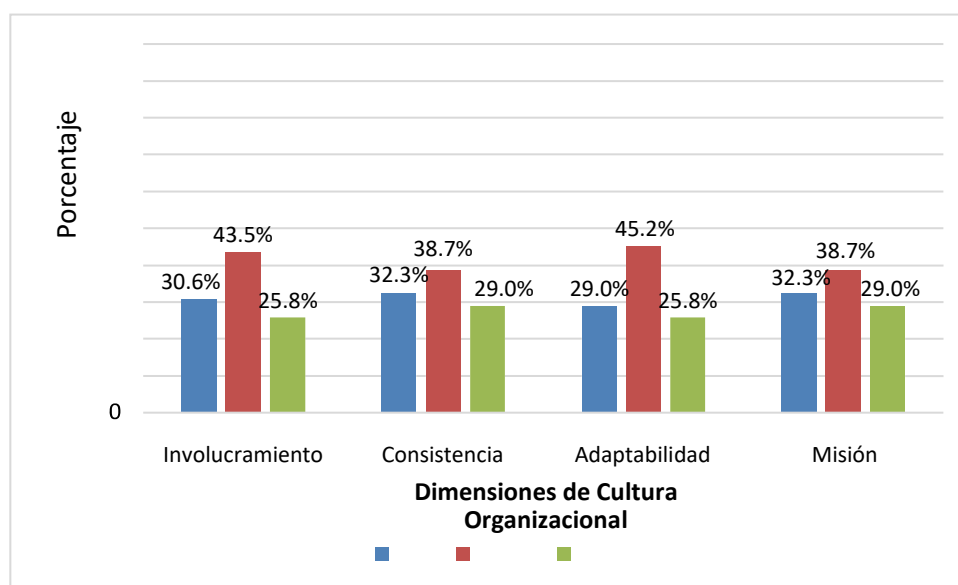
Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### *Nivel de las dimensiones de la cultura organizacional.*

De los 62 encuestados el 45,2% consideran en un nivel medio a la dimensión adaptabilidad, indicando que los colaboradores responden de manera relativa a los cambios producidos por el entorno. Del mismo modo el 43,5% identifican en el mismo nivel a la dimensión involucramiento, manifestando cierto compromiso, una limitada coordinación y un relativo trabajo en equipo entre los colaboradores de los negocios. Finalmente, el 32,3% de encuestados determinan en un nivel bajo a las dimensiones de Consistencia y Misión manifestando que no existe una buena alineación de objetivos, hay una limitada integración entre líderes y colaboradores y los acuerdos no se dan con facilidad entre los mismos.

### **Figura 2**

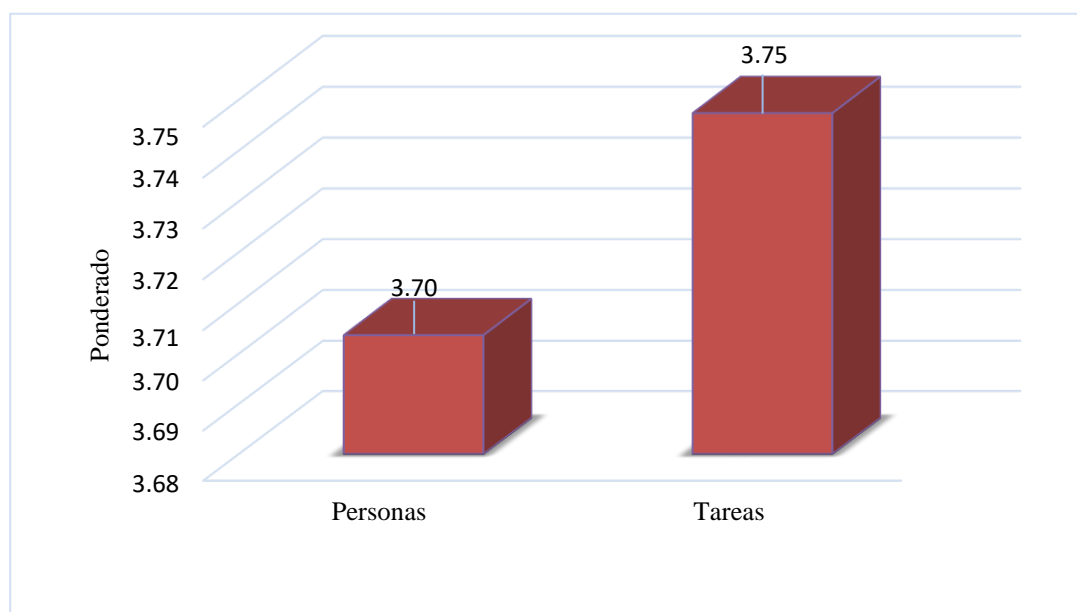
#### *Dimensiones de la Cultura organizacional*



Fuente: Elaboración propia

#### *El tipo de liderazgo utilizado en las empresas de dulces tradicionales*

Según la figura 2, el liderazgo que obtuvo el mayor puntaje fue el líder orientado a las tareas con un 3.75 en promedio, esto dando a conocer la presencia de un líder ajeno al recurso humano, es decir presenta el mínimo interés por las necesidades de sus colaboradores, en este sentido la mayor parte de su trabajo recae en establecer normas, delegar responsabilidades para el cumplimiento de objetivos y se enfoca primordialmente en los resultados, por lo tanto, podemos indicar que el tipo de liderazgo de las empresas de estudio es autoritario, teniendo como objetivo principal obtener los mejores resultados en el menor tiempo posible.

**Figura 3***Dimensiones del Liderazgo*

**Fuente:** Elaboración propia

*Correlación entre las dimensiones de cultura y liderazgo*

Con respecto a la correlación se puede observar que las dimensiones del liderazgo tanto personas y tareas representan un 71,2% y 80,7% respectivamente en referencia a la dimensión involucramiento, asumiendo una relación directa entre dichas dimensiones, de la misma manera ocurre con la dimensión consistencia, por el lado de personas hay una correlación del 80.6% y por el lado de tareas un 77,4 %, esto claramente indica que las dimensiones mencionadas trabajan de manera coordinada y que una influye en la otra de manera constante. Así mismo una correlación del 59,9% en personas y 65,9 % por parte de tareas esto en referencia a la adaptabilidad.

Finalmente hay que mencionar que las dimensiones del liderazgo, en este caso personas y tareas tienen una relación o influencia limitada con la misión, ya que el nivel de significancia bilateral alcanzó un nivel mayor a lo esperado de 0,01, es decir que cada dimensión no trabaja simultáneamente, no influye de manera importante en la otra. Por otro en la correlación de Pearson se observan porcentajes de 17,2 % para el lado de personas y 21,9 % por el lado de tareas respecto a la misión, percibiendo de igual manera la baja relación entre dichas dimensiones.

**Tabla 4***Correlación de las dimensiones de Liderazgo y Cultura*

		<b>Personas</b>	<b>Tareas</b>
	<b>Correlación de Pearson</b>		
<b>Involucramiento</b>		,712	,807
	<b>Sig. (bilateral)</b>	,000	,000
	<b>N</b>	62	62
	<b>Correlación de Pearson</b>		
<b>Consistencia</b>		,806	,774
	<b>Sig. (bilateral)</b>	,000	,000
	<b>N</b>	62	62
	<b>Correlación de Pearson</b>		
<b>Adaptabilidad</b>		,599	,659
	<b>Sig. (bilateral)</b>	,000	,000
	<b>N</b>	62	62
	<b>Correlación de Pearson</b>		
<b>Misión</b>		,172	,219
	<b>Sig. (bilateral)</b>	,181	,087
	<b>N</b>	62	62

*Nota:* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## **Discusión**

Según el objetivo general determinar la influencia del Liderazgo en la Cultura organizacional de las empresas de dulces tradicionales en la ciudad de Lambayeque 2021 los resultados obtenidos en la tabla 1, evidencian que sí existe una relación e influencia directa entre las variables Liderazgo y Cultura, indicando que los líderes de estas empresas trabajan para el cumplimiento de objetivos, establecen normas y estándares, se mueven en un clima de lealtad y respeto, esto en gran medida influyendo en la conducta y en las relaciones de los colaboradores y en los equipos de trabajo. Estos resultados semejantes con lo investigado por Oseda, et. al (2019) quienes refieren que la función del liderazgo es esencial y determinante en la imagen que tienen los colaboradores acerca de la cultura y por la trascendencia que tiene en el desempeño de los integrantes. Una cultura efectiva generará mayores responsabilidades, ocasionando un óptimo rendimiento de los empleados. En cambio, una cultura negativa suscita una baja productividad y origina situaciones de conflicto dentro del entorno. De igual forma Molero (2002) reconoce que los líderes influyen en los elementos esenciales de la cultura, en los valores, creencias, normas, metas e ideales; a la vez inciden en las estrategias y obviamente

también en la percepción que los miembros tienen acerca de quienes los dirigen.

Con respecto al objetivo específico, identificar el nivel de las dimensiones de la Cultura Organizacional, los resultados se evidencian en la figura 1, donde los colaboradores posicionan en un nivel medio a las dimensiones involucramiento y adaptabilidad, dando a conocer que en ciertas ocasiones se presenta un limitado trabajo cooperativo, cierta responsabilidad hacia la organización y que los equipos de trabajo responden de manera relativa a las exigencias del entorno. Por otro lado, se caracteriza en un nivel bajo a las dimensiones Consistencia y Misión, manifestando no tener claro los propósitos organizacionales, y la conducta de los integrantes no se da de acuerdo con los valores establecidos, provocando que los líderes y colaboradores no trabajen bajo acuerdos mutuos. Estos resultados difieren de cierta manera con la investigado por Burgos, et al., (2017) quienes concluyeron que, la Misión sobresale como el factor más influyente, seguida por el involucramiento. Este resultado evidencia el trabajo necesario que se realiza para conocer con claridad las metas y objetivos, a través de diversos mecanismos de definir la intención y dirección estratégica. Respecto al involucramiento se manifiesta que los operarios están orientados a desarrollar un trabajo cooperativo, teniendo esto gran impacto en el desempeño, ya que hace que los diferentes mandos tengan un alto empoderamiento y una alta responsabilidad hacia las empresas. Las características de los directivos con una valoración más baja se manifiestan en las dimensiones de Adaptabilidad y Consistencia, presentando algunas dificultades respecto a los acuerdos en equipo lo que provoca que la coordinación e integración de las actividades no se realice de la manera más adecuada y eficiente generando así una inconsistencia que afecta a la adaptabilidad. Estas dimensiones mencionadas se desarrollaron en base al Modelo de la efectividad de cultura organizacional, donde se afirma que dichos rasgos culturales deben tener todas las organizaciones efectivas. (Denison 1991).

Con respecto al objetivo, identificar el tipo de Liderazgo utilizado en las empresas de dulces tradicionales, resultados mostrados en la figura 2, manifiesta que los líderes de las empresas de estudio son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar, organizar y controlar; esto claramente indica que tienen una mayor orientación hacia las tareas, y una limitada y ajena preocupación por las relaciones personales, estos resultados difieren del estudio que llevo a cabo Galarza, et al., (2019) como resultados expusieron que los directivos tienen una orientación tanto por los colaboradores como por los resultados. En cuanto a los empleados, el directivo manifiesta seguridad y apoyo mutuo, fomentando la colaboración, comprensión y respeto, procura conservar un buen ambiente laboral, le interesa la comodidad y el bienestar de

cada uno de los miembros y manifiesta interés por sus necesidades personales. Referente a los resultados, el jefe enfoca su trabajo especialmente en el cumplimiento de metas y objetivos, así mismo busca simplificar las actividades, y organizar de forma pertinente sus labores como la de sus trabajadores para cumplir con lo trazado. A partir de lo mencionado Sánchez (2008) manifiesta que los mejores líderes son los que están orientados hacia las personas y resultados, ya que estas características generan mayor confianza y apoyo mutuo entre los integrantes, ayudan a fomentar la participación, generando buenas condiciones de trabajo, esto en base al cumplimiento de los objetivos establecidos por cada líder.

Finalmente con respecto a la correlación existente entre las dimensiones de Liderazgo y Cultura Organizacional, los resultados expuestos en la tabla 2, demuestran que las dimensiones del liderazgo (tareas y personas) se encuentran directamente vinculadas con las Consistencia, Involucramiento y Adaptabilidad, asumiendo que dichas dimensiones trabajan de manera paralela, influyendo una en la otra, así mismo se puede determinar que los líderes de las empresas de dulces tradicionales son un elemento determinante y esencial para que el colaborador se sienta comprometido y este se pueda adaptar a los cambios provocados fuera y dentro de la organización. Por otro lado, hay que mencionar que las dimensiones del liderazgo tienen una relación o influencia limitada con la misión de la cultura, en este sentido dichas dimensiones no trabajan de manera cooperativa o no influyen de manera importante en la otra, además se puede afirmar que la mayoría de los colaboradores presentan un cierto desconocimiento de la visión, y valores organizacionales. Así como lo menciona Jiménez, et al., (2019), se reafirmó que el mejor estilo de liderazgo es el que está orientado tanto a la producción como al factor humano, esto permitiendo el logro de objetivos y metas organizacionales de manera más eficiente (misión), del mismo modo fomenta la participación, compromiso y desarrollo de los integrantes (Involucramiento). Este tipo de directivos son quienes logran que las empresas alcancen lo establecido, en base a cambios e innovación permitiendo encontrar nuevas oportunidades en el entorno (adaptabilidad); así mismo, la conducta de los miembros está determinada por normas, estándares y valores, que promueven a directivos y colaboradores a desarrollar un trabajo asociado, de modo que todas las tareas y labores de la empresa queden organizadas apropiadamente (consistencia). Los líderes idóneos y competentes son innovadores soportan su comportamiento en valores, trabajan por el bienestar general y logran ser exitosos equilibrando su interés tanto por la productividad como por los colaboradores. A esto se le puede añadir lo que manifiesta, Vargas (2015) donde los factores culturales, en este caso la misión es un componente que aporta y contribuye a la innovación, considera que las estrategias y las metas

que efectúa una organización es el origen para conferir el cambio. Referente a la dimensión involucramiento, señala que el ímpetu, la determinación, la autogestión y el emprendimiento de socios y miembros es elemental para promover la innovación; así mismo menciona que algunas culturas son guiadas por el involucramiento, a partir de la estimulación del empoderamiento, compromiso y la potestad de manifestar ideas creativas. Finalmente se explica que la adaptabilidad, gestiona a una cultura vanguardista presidida por el consumidor; ya que está encauzada a lo externo; tiene la capacidad de responder rápidamente a las demandas de los clientes y de la competencia; se asumen riesgos; y se encamina a producir cambios que el clientevalora.

## **Conclusiones**

En el estudio realizado sí existe una influencia del liderazgo respecto a la cultura organizacional. En este sentido la mayoría de líderes se preocupan por el cumplimiento de metas y objetivos, establecen normas y estándares y se mueven en un clima de lealtad y respeto, esto en gran medida influyendo en la conducta y en las relaciones de los colaboradores.

En cuanto a los niveles de las dimensiones de cultura organizacional, el involucramiento y la adaptabilidad se posicionan en un nivel medio, ya que en ciertas ocasiones no se llega a realizar un trabajo en equipo, se presenta poco compromiso con la organización y los equipos de trabajo responden de manera relativa a las nuevas tendencias empresariales.

Los líderes de las empresas de dulces tradicionales desarrollan un trabajo autoritario y rígido orientado hacia la producción, se encargan de establecer y controlar todas las áreas y puestos de trabajo, con la finalidad de lograr las metas y objetivos en el menor tiempo. Se considera que el control y el trabajo bajo presión aumenta el rendimiento de los colaboradores, lo cual ayudaría a una resolución inmediata en momentos de crisis e incertidumbre.

Finalmente, respecto a la correlación de las dimensiones de las variables se puede concluir que las dimensiones tareas y personas(liderazgo) tiene una baja relación con la dimensión misión de la cultura. En este sentido las empresas de dulces tradicionales presentan dificultades para orientar su camino, no teniendo claro a donde se dirigen, los propósitos organizacionales no están bien definidos y existe cierto desconocimiento de la misión y visión por parte de los trabajadores.

## **Recomendaciones**

Los valores, las normas, políticas y estrategias en las empresas de dulces tradicionales no se difunden de manera adecuada entre los miembros, por lo tanto se recomienda que los líderes primen la construcción de una cultura organizacional en base a valores, creando planes de acción con focus en el aprendizaje, esto a través de capacitaciones(mentoring) talleres, actividades, eventos, etc. ya que esto ayuda a atraer a empleados talentosos y motivados que creen en el propósito de la organización. Además, pueden fomentar el compromiso de los miembros del equipo, aumentar la retención y mejorar el rendimiento.

Para mejorar el involucramiento y la adaptabilidad se recomienda herramientas de apoyo complementario como el coaching tanto a directivos como a colaboradores, así mismo el desarrollo de una comunicación efectiva para ayudar a conducir el cambio, y conseguir el compromiso de los equipos durante el proceso.

Los líderes de las empresas de estudio deben mejorar constantemente la productividad de los colaboradores, establecer pautas para alcanzar las metas, analizar los resultados de cada proceso, y resolver a tiempo los inconvenientes, promoviendo la participación de los trabajadores y motivando a sus equipos por medio de reconocimientos sociales.

La misión, visión y valores de las empresas de dulces tradicionales deben ser reformuladas y desarrolladas por los líderes, con el apoyo e integración de sus colaboradores, esto con la finalidad de conocer el enfoque de la organización de cara al futuro, del mismo modo se debe asignar metas concretas para cada uno de sus integrantes, en base a un objetivo general, las cuales deben ser revisadas constantemente de manera integral.

## Bibliografía

- Barney, J. (1986). Organizational Culture: ¿Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 656-665.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Morgan W. McCall, Jr.
- Bass, B., & Avolio, B. (1999). *Manual for the multifactor leadership questionnaire (form 5X)*. Caroline: Mind Garden.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: TX: Gulf Publishing.
- Brown, O. (2003). Estudio semiótico de la relación entre estilo de comunicación y liderazgo: el caso del presidente Alejandro Toledo. *Cuadernos de difusión.*, 61-79.
- Burgos, C., Enríquez, A., Basurto, V., & García, V. (2017). Análisis de la Cultura Organizacional entre los mandos altos, medios y bajos de una institución de educación superior, estudio de caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Guayaquil. *Espacios*, 38.
- Burns, M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row,.
- Cameron, S., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizacional culture*. San Francisco: Based on the Competing Values Framework.
- Castellano, M. (1 de diciembre de 2020). *Conexiònesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe>: <https://www.esan.edu.pe/conexion>
- Chung, V., & Vásquez, S. (2017). impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016. *Revista muro de la investigación*, 81-94.
- Deninson, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. (1996). “What Is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? *The Academy of Management Review* , 619-654.
- Efraín, M. (2 de marzo de 2021). Fábricas del tradicional King Kong de Lambayeque al borde de la quiebra.
- Evans, M. (1970). Leadership and motivation. *Academy of Management Journal*, 91-102.
- Fayol, H. (1986). *Administration Industrial y General*. Barcelona: Orbis.

- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 56-74.
- Fred, F. (1967). *theory of leadership effectiveness*.
- Galarza, S., Carrillo, A., & Punina, L. (2019). Estilos de Liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. *Revista ECA Sinergia*, 96-104.
- García, C. (2017). *Influencia del Liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior*. Toronto: Boletín virtual.
- García, S. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Unilibri Cali*, 60-79.
- Gonzalez, R. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *Revista Internacional Multidisciplinario*, 28-41.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Ajoica*, 183-195.
- Jiménez, R., Gómez, J., & Quintero, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las MiPymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 178-189.
- Kahai, S., & Sosik, J. (1997). Effects of leadership style and fo-llower's cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Personnel Psychology*, 121-147.
- Mayorga, F., Arias, D., & Campi, I. (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 1061-1084.
- Martin, J. (2002). *Cultura organizacional: mapeo del terreno*. SAGE Publications, Inc.
- Molero, F. (2002). Cultura y Liderazgo una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 53-75.
- Montero Pacheco, S. (2018). *Diagnóstico de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Quintero Leather S.A.S utilización del modelo Denison*. Bogotá.
- Navarro, V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*, 75-102.
- Oседа, D., Toledo, M., & Monzón, S. (2019). Ejercicio del Liderazgo y Cultura Organizacional en una universidad de Lima. *Res Non Verba*, 1-19.
- Pedraja, L., Marchioni, Í., & Espinoza, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *La Serena*.

- Quijano, A., Arguelles, L., Magaña, D., & Morales, N. (2019). Cultura Organizacional y Liderazgo bajo
- Turner, C. (2020). Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 1-19.
- la Percepción gerencial en MiPymes del sector hotelero. *IBFR*, 55-66.
- Reynaldos, K. (2020). Cambio y Liderazgo: aprendizaje organizacional en tiempos de pandemia. *Revista Médica de Chile*.
- Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*.
- Schein, E. (2010). Organizational culture and leadership. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Schwandt, D., & Marquardt, M. (2000). Aprendizaje organizacional: de las teorías de primer nivel a las mejores prácticas globales. *Taylor & Francis Group, LLC*.
- Schwartz, M., & Davis, S. (1981). Combinando la cultura corporativa y la estrategia empresarial. Dinámica organizacional. *Organizational Dynamics*, 30-48.
- Silva, R. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Innova Research Journal*, 110-115.
- Siu, D. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Innova Research Journal*, 110-115.
- Soto, M., Ocho, S., & Hernández, C. (2020). El Liderazgo y su relación con la Cultura Organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova Scientia*, 1-30.
- Stogdill, R. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 1-14.
- Tomas, B., Prado, V., & Garcia, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 15-32.
- Vargas, T. (2015). Cultura Organizativa e Innovación: Un análisis temático en empresas de Costa Rica. *TEC Empresarial*, 7-18.

## Anexos

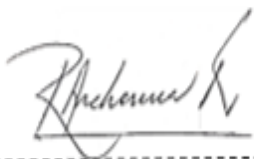
### Anexo 1: Constancias de validación por juicio de expertos

#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mgtr. Roberto Manuel Anchorena Roggeroni, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas , titulado “Influencia del liderazgo en la cultura organizacional de las empresas de dulces tradicionales en la ciudad de Lambayeque 2021”, elaborado por la Estudiante .González Cardozo Mercy ; 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, abril del 2021.



-----  
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

**Dr./ Mg./Lic. Nombre:** Mg. Roberto Manuel Anchorena Roggeroni|

**Cargo Actual:** Docente por horas de FFCCEE

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Rafael Camilo Girón Córdova, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas , titulado “Influencia del liderazgo en la cultura organizacional de las empresas de dulces tradicionales en la ciudad de Lambayeque 2021”, elaborado por la Estudiante .González Cardozo Mercy; 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, 27 de abril de 2021.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

**Dr./ Mg./Lic. Nombre: Rafael Camilo Girón Córdova**

**Cargo Actual: Docente del Área de Talento Humano Dpto|CC.EE. - USAT**

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Valeria Llontop Hernández, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas , titulado “Influencia del liderazgo en la cultura organizacional de las empresas de dulces tradicionales en la ciudad de Lambayeque 2021”, elaborado por la Estudiante .González Cardozo Mercy ; 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, abril del 2021.



-----  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

**Dr./ Mg./Lic. Nombre:** Valeria Llontop Hernández

**Cargo Actual:** Docente

## Anexo 2: Alfa de Cronbach de las variables

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	62	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	62	100,0

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,955	45

## Escala: Cultura Organizacional

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	62	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	62	100,0

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,935	31

## Escala: Liderazgo

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	62	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	62	100,0

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,913	14