

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias de la Salud

Escuela Profesional de Psicología



TESIS

Título : ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN GREMIAL NACIONAL - LIMA, 2021

Para optar : Título profesional de Psicóloga

Autor : Bachiller Consuelo Rosario Santillan Encizo

Asesor : Mg. Nilton David Vélchez Galarza

Línea de Investigación Institucional: Salud y gestión de la salud

Fecha de inicio y culminación: Marzo 2021 – Marzo 2022

Huancayo – Perú

2022

DEDICATORIA

A mis padres, aunque no estén físicamente, estoy segura de que celebrarán este logro.

A mi familia por su aliento y soporte diario, a mis padres terrenales Anieval y Mercedes, quienes me inspiran cada día.

La autora.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la universidad UPLA, a mis maestros y todos los que aportaron en mi formación y la elaboración de la presente tesis.

Rosario.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo y la cultura organizacional son variables de suma importancia dentro del ámbito de estudios de la psicología organizacional o industrial, es por tanto estrictamente necesario desarrollar investigaciones que involucren estas variables ya que permitirían entender la toma de decisiones orientadas al incremento de la productividad de las organizaciones. Tal como lo demostraron Cisneros y Paredes (2013) el estilo de liderazgo es un factor que influye significativamente en el clima organizacional.

Es por esto que el presente informe de investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, para esto se utilizó el método científico deductivo debido a que se considera la evaluación de la hipótesis de lo general a lo específico, el tipo fue básico dado que se genera nuevas relaciones y datos de estudio, el diseño de investigación es descriptivo y correlacional porque se evalúa la asociación de las variables la cultura y liderazgo desde la perspectiva psicológica y se aplica un diseño no experimental transversal dado que no se manipula ninguna variable y se tienen datos al final de un periodo mediante la aplicación de instrumentos validados. La muestra estuvo conformada por 61 trabajadores y los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron el test de liderazgo – Kurt Lewin y el cuestionario de Daniel Denison.

La presente investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del problema, en el cual se detalla la descripción de la realidad problemática, demostrando con datos claro la existencia de una dificultad importante en relación a las variables de estudio, por lo cual también podremos encontrar la justificación de la investigación y los objetivos que se plantearon.

Capítulo II: En este capítulo encontramos toda la información que corresponde al marco teórico, dentro del cual se inicia estableciendo los antecedentes de forma clara,

considerando datos nacionales e internacionales, estos antecedentes permiten demostrar la viabilidad del estudio, a continuación se comparten las bases teóricas, las mismas que de forma sólida soportan los puntos de vista relacionados con las variables de estudio y finalmente se encuentra el marco conceptual, en el que se conceptualiza de forma específica los conceptos básicos para el estudio.

Capítulo III: Referido a las hipótesis que viene a constituir en la respuesta tentativa al problema de la investigación, cuya veracidad se debe confirmar a través de la investigación a realizar.

Capítulo IV: Contiene la Metodología del proceso de investigación donde se indica que la investigación pertenece al enfoque cuantitativo, con tipo de investigación básica, de nivel correlacional, diseño no experimental transversal correlacional; así mismo, se indica la población, la muestra y el tipo de muestreo, describiendo las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, así como las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Capítulo V: Se considera los resultados de la investigación, a través de tablas y/o figuras de frecuencia simple, también se incluyen la contratación de las hipótesis general y específicos.

Finalmente se pueden encontrar las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas consultadas para la elaboración del presente informe, seguidas de los anexos.

CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	iv
CONTENIDO	vi
CAPÍTULO I	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	11
1.2 Delimitación del problema.....	13
1.3 Formulación del problema	14
1.3.1 Problema general	14
1.3.2 Problemas específicos.....	14
1.4 Justificación	15
1.4.1 Social	15
1.4.2 Teórica	15
1.4.3 Metodológica	16
1.5 Objetivos.....	16
1.5.1 Objetivo general	16
1.5.2 Objetivos específicos	16
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	17
2.1 Antecedentes	17
2.2 Bases teóricas o científicas	22
2.3 Marco Conceptual.....	32
CAPÍTULO III	34
HIPÓTESIS.....	34
3.1 Formulación de Hipótesis	34
3.1.1 Hipótesis general	34
3.1.2 Hipótesis específicas.....	34
3.2 Variables	35

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA	37
4.1 Método de investigación	37
4.2 Tipo de Investigación.....	38
4.3 Nivel de investigación	38
4.4 Diseño de investigación	38
4.5 Población y Muestra	39
4.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	45
4.7 Aspectos éticos de la Investigación	45
CAPÍTULO V	47
RESULTADOS	47
5.1 Resultados descriptivos.....	47
5.2 Prueba de hipótesis	49
5.3 Análisis y discusión de resultados	54
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXOS	64

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1	39
<i>Caracterización de la muestra</i>	39
Tabla 2	42
Puntuación de los estilos de liderazgo, Test de Kurt Lewin	42
Tabla 3	45
Fiabilidad y consistencia de Cuestionario Denison	45
Tabla 4	47
<i>Prevalencia de Estilos de liderazgo</i>	47
Tabla 5	48
<i>Niveles de Cultura Organizacional</i>	48
Tabla 6	48
<i>Tabla cruzada de estilos de liderazgo y cultura organizacional</i>	48
Tabla 7	49
<i>Rho de Spearman para estilos de liderazgo y cultura organizacional</i>	49
Tabla 8	50
<i>Rho de Spearman para el estilo autoritario y cultura organizacional</i>	50
Tabla 9	51
<i>Rho de Spearman para el estilo democrático y cultura organizacional</i>	51
Tabla 10	53
<i>Rho de Spearman para el estilo Laissez faire y cultura organizacional</i>	53

RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue planteado con el propósito de establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima; con la intención de alcanzar dicho objetivo, se planteó una metodología basada en el método científico, contando con un diseño de investigación no experimental de corte transversal correlacional; la muestra del estudio lo conformó 61 trabajadores de ambos sexos, los mismos que fueron elegidos mediante el tipo de muestreo no probabilístico intencional, a quienes se les administró los instrumentos: Test de Liderazgo de Kurt Lewin para la variable estilos de liderazgo y el Cuestionario de Daniel Denison para la variable cultura organizacional. Los resultados de la investigación demostraron que el 69,8% de participantes cuentan con un estilo de liderazgo autoritario, mientras que la percepción de la cultura organizacional se ubica en un nivel alto en el 71,4% de los trabajadores evaluados; la conclusión indica que no existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables, obteniéndose un índice de correlación de 0,141 y un p-valor de 0,269. Finalmente, se recomienda potenciar los estilos de liderazgo de los trabajadores para ser congruentes con las metas de la organización.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, Cultura Organizacional, Institución gremial.

ABSTRACT

The present research work was proposed with the purpose of establishing the relationship that exists between the leadership styles and the organizational culture of the workers of a National Union Institution of the city of Lima; With the intention of achieving this objective, a methodology based on the scientific method was proposed, with a non-experimental cross-sectional correlational research design; The study sample was made up of 61 workers of both sexes, the same ones who were chosen through the type of intentional non-probabilistic sampling, who were administered the instruments: Kurt Lewin's Leadership Test for the leadership styles variable and the Questionnaire of Daniel Denison for the organizational culture variable. The results of the research showed that 69.8% of the participants have an authoritarian leadership style, while the perception of the organizational culture is located at a high level in 71.4% of the workers evaluated; the conclusion indicates that there is no statistically significant relationship between both variables, obtaining a correlation index of 0.141 and a p-value of 0.269. Finally, it is recommended to enhance the leadership styles of workers to be consistent with the goals of the organization.

Keywords: Leadership styles, Organizational Culture, Union institution.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En 2015, la salud mental fue incluida en los objetivos de desarrollo sostenible – de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2021); en este documento se especifica la prioridad que debe tener la inversión en salud mental, con miras a la superación de los problemas sociales y económicas, que tienen como base indirecta también dificultades de salud mental, las mismas que repercuten en el desarrollo de la sociedad, por lo que se enfatiza que cualquier iniciativa de desarrollo, debe partir de la conceptualización de la salud mental como elemento central.

Un informe realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) estima que la Unión Europea destina únicamente entre el 3% y 4% de su PBI para la inversión dirigida a los problemas de salud mental. La salud mental puede verse alterada por una serie de factores bastante amplia, especialmente en el entorno laboral, en dicho entorno es bastante frecuente encontrar problemas en la interacción entre los miembros, por otro lado también es frecuente encontrar problemas relacionados con la jerarquía existente en la organización, las aptitudes y competencias

que son requerida en contraste con las que se encuentran en los trabajadores, ausencia de capacitación para la obtención de los perfiles esperados y otros factores que finalmente se traducen en el incumplimiento de las metas de la organización, lo cual lleva a castigos o reprimendas de parte de los jefes o directivos, sin embargo, este incumplimiento de metas es el resultado directo de una pobre capacidad de gestión.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2021), manifestó una serie de riesgos de la salud mental que están dentro del ámbito laboral, los cuales 4 estos son algunos de los riesgos para la salud mental en el entorno laboral:

- Políticas inconvenientes de seguridad y protección de la salud.
- Prácticas ineficaces de gestión y comunicación.
- Bajo nivel de apoyo a los empleados.
- Horarios rígidos para el trabajo.

El 23 de mayo de 2020, el gobierno peruano promulgó la Ley N° 30947 - Ley de Salud Mental (Ministerio de Trabajo - Perú, 2019) cuyo objetivo es asegurar que todos los ciudadanos tengan acceso a los servicios relacionados con la promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación de alteraciones de la salud mental, por lo que se debería garantizar el derecho a la salud y en consecuencia el bienestar de cada ciudadano, su familia y por extensión la comunidad.. En el artículo 14 del Decreto Supremo 007-2020-SA, “establece la promoción y prevención de la salud mental en el ámbito laboral, donde define a los factores de riesgo psicosociales, como aquellas condiciones presentes en una situación laboral relacionadas con el ambiente, la organización, el contenido del trabajo y la realización de las tareas, que afectan el bienestar o a la salud (física, psíquica y social) del trabajador, así como el desarrollo del trabajo”.

Dicho todo esto, en el presente informe se plantea la idea de estudiar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional, en mérito a que los estudios de Cisneros y Paredes (2013) en Ecuador, demostraron que el estilo de liderazgo influye en el clima organizacional de la organización que estudiaron; de forma similar, Contreras y Jiménez (2016) encontraron en Bogotá que los estilos de liderazgo se relacionan con el clima organizacional de los trabajadores de un colegio.

En nuestro país estudios como los de Calderón (2017) y Bedoya (2017) encontraron que en las organizaciones que estudiaron, el clima organizacional se encontraba en niveles mejorables.

En base a los argumentos antes mencionados el presente estudio se enfoca en el liderazgo organizacional, como aquel que es capaz de influir en los colaboradores e impactar en una cultura organizacional; es por ello que la presente investigación pretende determinar la relación que existe entre el liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional, tomando en cuenta que la cultura organizacional es aquel grupo de axiologías, ideologías y supuestos del equipo que lo conforma y que además el líder es pieza fundamental en el logro de las estrategias planteadas, que se alinean perfectamente en la visión y misión empresarial. Por lo esgrimido anteriormente, analizaremos los diferentes conceptos correspondientes al Liderazgo y Cultura Organizacional.

1.2 Delimitación del problema

Delimitación Espacial.

El proyecto se llevó a cabo en la una institución gremial de la ciudad de Lima, ubicado en el departamento de Lima, provincia de Lima.

Delimitación Temporal.

El trabajo de investigación se realizó entre los meses de marzo del 2021 a marzo del 2022, comprendidos desde la elaboración del plan de tesis hasta la elaboración y presentación del informe final de tesis.

Delimitación Temática. Para el sustento teórico de la primera variable se recurrió al modelo teórico propuesto por Kurt Lewin, quien fue un psicólogo alemán renombrado y que a través de sus investigaciones introdujo el desarrollo del propio tema a partir de la mitad del siglo XX, quien además es fundador de la psicología social; analizó profundamente sobre las dinámicas grupales, posteriormente introdujo su teoría de los estilos de liderazgo en el que se agrupan tres elementos: el autoritario, que se define por ser un liderazgo dictatorial, el democrático, donde las decisiones son tomadas en conjunto y el liberal, el cual se define por tener una supervisión ausente.

Para la segunda variable se tomó en cuenta el fundamento teórico planteado por Daniel Denison, quien manifiesta que existen cuatro atributos que una empresa u organización debe hacer efectiva; misión, adaptabilidad, participación y consistencia, los que medirán la cultura de una organización a partir de las ideologías, creencias o suposiciones.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema general

¿Qué tipo de relación existe entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021?

1.3.2 Problemas específicos

- ¿Qué tipo de relación existe entre el estilo autoritario y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021?

- ¿Qué tipo de relación existe entre el estilo democrático y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021?
- ¿Qué tipo de relación existe entre el estilo liberal y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021?

1.4 Justificación

1.4.1 Social

El proyecto contribuyó a fortalecer y promover la salud mental de las personas en el ámbito laboral, a partir de un liderazgo positivo, capaz de construir una cultura organizacional, que sea generador de emociones positivas y valores que favorezcan el bienestar de los trabajadores, lo que se traduce en un aumento de creatividad, productividad y compromiso, motores que impulsan al crecimiento personal, profesional, familiar y económico, de una sociedad que exige una mejor calidad de vida. El factor que potencia y transforma el aspecto interno de una empresa es el componente humano, del cual tendrá que transformar el ambiente laboral y su realidad ya que en este contexto nacen las actividades.

1.4.2 Teórica

Desde una perspectiva teórica, el estudio se justifica en el uso de propuestas teóricas robustas relacionadas con las variables de estudio, en el caso de los estilos de liderazgo se recurrió a lo planteado por Kurt Lewin, mientras que la cultura organizacional se abordó desde la perspectiva de Daniel Denison. Al recurrir a estos referentes y gracias al procesamiento estadístico, el presente estudio representa una base teórica y estadística importante con relación a ambas

variables, y tras el uso del método científico, los resultados son generalizables a contextos de similares características, por lo que la información teórica alcanzada es relevante.

1.4.3 Metodológica

A partir de la visión metodológica, el estudio tuvo un enfoque cuantitativo, partiendo de la observación y descripción de los componentes del fenómeno que se estudia, para cuyo fin se utilizaron instrumentos que correspondan al recojo de la información con un alto nivel de validez y confiabilidad, teniendo en cuenta que los resultados servirán como aporte significativo sobre la correspondencia que hay entre liderazgo y la cultura organizacional de esta institución.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Establecer el tipo de relación que existe entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar el tipo de relación que existe entre el estilo autoritario y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.
- Determinar el tipo de relación que existe entre el estilo democrático y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

- Determinar el tipo de relación que existe entre el estilo liberal y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Internacionales

Palafox (2020) en su investigación titulada “*El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de ciudad de Obregón, Sonora*”; teniendo como objetivo general: “Establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional de las PyMES familiares de una ciudad mexicana” (p. 15). Para tal efecto se contó con la participación de 130 informantes, mediante un estudio cuantitativo no experimental de corte transversal; para la recolección de datos se empleó un cuestionario de 26 ítems orientadas a la evaluación de la cultura organizacional y diversos estilos de liderazgo. Los resultados indican que las organizaciones familiares tienden a sobresalir más que las empresas

que no lo son, hallándose una prevalencia equitativa de todos los estilos de liderazgo, excepto el estilo autocrático; se llegó a la conclusión de que existe una relación significativa entre el liderazgo y la cultura organizacional de las empresas familiares.

García et al. (2020) realizaron el estudio titulado “*Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia*”. Se propuso el objetivo de: “Determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de una institución educativa” (p. 9). Se planteó una metodología con un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y descriptiva, de diseño no experimental transaccional. Se aplicó en población y muestra de 50 sujetos de estudio. Los resultados arrojaron una relación positiva muy alta entre las dos variables. Llegando a la conclusión: “Que a medida que los directivos desarrollen una adecuada cultura organizacional podrán mejorar la satisfacción laboral” (p. 91). El estudio en cuestión planificó un estudio que corresponde al diseño no experimental, transeccional y correlacional, el mismo que se encuentra en un nivel relacional. Los datos obtenidos demostraron que la cultura organizacional de la institución de estudio se encuentra fundamentada en una serie de tradiciones, y que la jerarquía se encuentra bien definida, como dato adicional, se tiene que el personal con mayor antigüedad, se encuentra presto para coadyuvar al proceso de adaptación de los nuevos. Por otro lado, tanto los docentes como los directivos concuerdan en que las acciones del personal se encuentran siempre sujetas a la normativa establecida

Contreras y Jiménez (2017) en su trabajo de investigación: “*Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca*”. Se propuso el objetivo de: “Referir y examinar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional que coexiste en un Colegio de Cundinamarca (Bogotá D.C. – Colombia) con la finalidad de plantear

lineamientos para su intervención” (p. 22). En este estudio descriptivo, se realizó a través de dos instrumentos: la prueba de Adjetivos de Pitcher y la Escala del Clima Organizacional (ECO). Se aplicó en población y muestra de 10 sujetos de estudio. Los resultados arrojaron que los docentes reconocen el liderazgo que presentan los directivos. Llegando a la siguiente conclusión: “La información recogida muestra las diferentes formas de dirección y liderazgo, que no permiten alinear a un mismo objetivo. Esta percepción de inestabilidad funcional y emotiva por parte de quienes dirigen esta institución se traduce en un clima organizacional inadecuado” (p. 110).

Losa y Souza (2017) en su trabajo denominado “*El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares*”. Se propuso el objetivo de: “Analizar, a través del análisis de la cultura organizacional y de los estilos de liderazgo, qué factores explican el éxito o la discontinuidad de empresas familiares” (p. 8). Se planteó una metodología con un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y de carácter explicativo. Se aplicó en una muestra promediando 16 y 40 años de las empresas de Brasil utilizando técnicas e instrumentos como la entrevista y la observación. Llegando a la siguiente conclusión: “La investigación de las prácticas empresariales ha posibilitado la identificación de los estilos de liderazgo y de los aspectos de la cultura organizacional que conducen al éxito, estancamiento o desaparición de las empresas” (p. 79).

Rivera (2017), realizó en Argentina el estudio denominado “*Liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica*”. Se planteó una metodología con un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo. Llegando a la siguiente conclusión: “Se encontraron diferentes tipos de tendencias a nivel de los tipos de liderazgo implementados en las organizaciones y la cultura organizacional que se adopta” (p. 14).

Nacionales

Melgar (2018) elaboró su investigación denominado “*Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2016*”. Se propuso el objetivo de: “Identificar el nivel de liderazgo gerencial que tienen los directivos y la cultura organizacional de los colaboradores de la institución” (p. 13). El tipo de investigación fue básico, bajo el método descriptivo y correlacional, con la finalidad de exponer las hipótesis planteadas, la muestra estuvo conformada por 135 trabajadores, distribuidos en cuatro categorías; empleado de confianza, directivo superior, servidor ejecutivo y servidor de apoyo. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios, que estuvieron debidamente validados para ambas variables. Arribando a la conclusión: “Existe relación entre el liderazgo gerencial y la cultura organizacional en el personal administrativo; siendo el valor de $r=0.79$, que es una correlación alta y positiva” (p. 72).

Gonzales (2018) desarrolló un estudio titulado “*Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción*”. Se propuso el objetivo de: “Establecer el vínculo entre la cultura organizacional, las habilidades gerenciales, el liderazgo y la toma de decisiones en esta institución” (p. 16). Se planteó una metodología con un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y de diseño descriptivo correlacional. Se aplicó en población y muestra de 125 trabajadores y la técnica utilizada fue la encuesta. Los instrumentos empleados fueron cuestionarios, debidamente validados mediante el juicio de expertos y en cuanto al nivel de confiabilidad se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach. Las conclusiones fueron las siguientes: Se observa que hay una dependencia significativa entre las variables de estudio: las habilidades gerenciales y la toma de decisiones.

Bedoya (2017) desarrollo un estudio titulado; “*Cultura organizacional y calidad de servicio en el organismo supervisor de la inversión en la energía y minería*”, con el propósito de establecer la correspondencia que existe entre la cultura organizacional y la calidad de servicio en esta institución. El estudio fue básico, por cuanto se buscó información relativa a las variables en estudio, el enfoque fue cuantitativo, de diseño no experimental transversal y de nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 190 usuarios y la técnica empleada fue la encuesta. El instrumento empleado fue un cuestionario, validado mediante el juicio de expertos, con 38 preguntas, y 5 alternativas. Se concluye que, existe relación significativa directa entre las variables cultura organizacional y calidad de servicio.

Calderón (2017) presentó un estudio titulado “*Liderazgo transformacional y cultura organizacional del personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional*”. Se propuso el objetivo de: “Establecer la dependencia que existe entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional, de los trabajadores de las áreas de Inspección y Fiscalización de esta entidad” (p. 14). La investigación fue básica, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de nivel correlacional y corte transversal, pues se recogió la información en un periodo de tiempo determinado. La población estuvo conformada por 150 encuestados y la muestra probabilística fue de 108 participantes. La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento, un cuestionario sobre liderazgo transformacional constituido por 32 preguntas en la escala de Likert, el cuestionario cultura organizacional con 39 preguntas y la misma escala. Se concluye con certeza que: “Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en los trabajadores del Área de Inspección y Fiscalización de esta institución” (p. 72).

Góngora (2018) realizó un estudio denominado “*Estilos de Liderazgo y su relación con el Clima Laboral en una Universidad Privada de la ciudad de Lima*”. Se propuso el objetivo de: “Establecer la relación entre los estilos de liderazgo de la dirección académica y el clima laboral percibidos por docentes de la organización” (p. 8). Se planteó una metodología con un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y de diseño no experimental transversal. La muestra estuvo conformada por 165 docentes. Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron; Cuestionario Multifactorial de Liderazgo conocido también como MLQ, elaborado por Bass, B. y Avolio, B. (2000) para la variable liderazgo y Escala de Clima Laboral elaborado por Palma, S. (2004) para la variable clima laboral, llegando a la conclusión de que existe una relación positiva considerable de $\rho=0,773$; $p<0.01$ entre el estilo de liderazgo transformacional y clima laboral, una relación positiva media de $\rho=0,695$; $p<0.01$ en el caso del transaccional y una negativa débil de $\rho=-0.410$; $p<0.01$ en el evitado. Con ello se dedujo que el estilo de liderazgo con mejor correlación fue el transformacional.

2.2 Bases teóricas o científicas

Liderazgo

Para Lussier y Achua (2005), citado en Chiavenato (2009), el liderazgo es una categoría controversial, en la medida en que no existe una definición formal ni universalmente aceptada; en otros términos, hay diversas definiciones sobre este concepto. Sin embargo, señalan que el liderazgo implica la influencia del líder sobre los colaboradores, la misma que se orienta a alcanzar las metas de la empresa a través del cambio permanente y continuo.

A juicio de Chiavenato (2009) el liderazgo significa la influencia compartida del líder con los colaboradores, con un nivel de conexión en la toma de decisiones para

lograr los objetivos programados con la organización. Las empresas competitivas requieren líderes que las dirijan con una mirada humana y cercana, que permita afianzar el compromiso con los objetivos y que permitan renovar y revitalizar con la finalidad de asegurar el éxito de las organizaciones.

A su turno Sánchez y Rodríguez (2017), citados en Chiavenato (2009), concluyen que el liderazgo puede ser entendido como un proceso que tiene una elevada complejidad y en el que participan muchos elementos, desde su origen o formación hasta la evidencia de resultados. No obstante, de toda la evidencia y los avances que se han conseguido en materia de estudio relacionada con el liderazgo, aún se mantiene un sentimiento de frustración, toda vez de que no existe un consenso claro en relación a los aspectos teóricos que fundamente el liderazgo y su efecto en los diversos campos de interacción de los seres humanos.

Bautista (2021) menciona que el liderazgo es un proceso donde se involucran las formas de persuasión, habilidades, el trabajo en equipo, la motivación, el nivel de comunicación, proceso continuo e influencia intergrupala que en conjunto se orienta a lograr los objetivos que se propone la organización.

Por lo expuesto podemos mencionar que el liderazgo tiene diversas definiciones, las mismas que involucran categorías como proceso, influencia, trabajo en equipo, interacción entre los directivos y colaboradores de la organización. En tal sentido, el líder debe demostrar coherencia, entre lo que dice y lo que practica, lo que le permitirá actuar con libertad, autonomía y autoridad sobre el grupo de trabajo.

Estilos de liderazgo

Estos estilos fueron estudiados a partir del comportamiento de los trabajadores quienes producen y a la larga tienen un resultado a través de su trabajo. Por otro lado,

se encuentran las conductas de las personas, siendo el punto de partida para diversas perspectivas teóricas.

Para Torres (2017) asegura que: “Las teorías orientadas a las personas describen a los gestores que se preocupan por el bienestar de los recursos humanos, mostrando confianza y apoyo mutuo, fomentando la participación, comprensión, comunicación abierta, procurando establecer un clima laboral gratificante” (p. 129). Es necesario mantener un respeto asimismo la equidad. A través de estos dos elementos el ambiente laboral y su clima se vinculan creando un lugar tranquilo en donde laboral.

Las investigaciones de Lewin, c, plantea tres estilos de liderazgo: el autoritario, el liberal o laissez-faire y el democrático.

Liderazgo autoritario. Es un tipo de liderazgo es esencialmente dominante y crítica permanentemente a la persona. Determina las directrices organizacionales, centraliza el poder, supervisa y comunica al grupo de colaboradores lo que se debe hacer.

Liderazgo liberal - o laissez-faire. En este estilo el líder tiene una mínima participación y trabaja otorgando una completa libertad para la toma de decisiones individuales y grupales. El líder no se preocupa por evaluar o regular las acciones del grupo.

Liderazgo democrático. El líder plantea las directrices para que el grupo pueda llevarlas a debate, permite al grupo que participe en la toma de decisiones y descentraliza su autoridad. El líder orienta al grupo de forma tolerante y sus críticas son constructivas.

Teorías de Liderazgo

La forma de estudiar el liderazgo ha demostrado una clara evolución, especialmente en las últimas décadas en las que las investigaciones han ido tomando

diferentes direcciones, centrándose en algunos casos en las características innatas del liderazgo y en otros casos en los factores situacionales que podrían explicar las características conductuales y cognitivas que demuestra un líder. A continuación, se comparten algunas teorías que muestran mayor importancia en el estudio del liderazgo.

a) Teoría de Rasgos: Esta teoría es aquella en la que los líderes tienen características que los diferencian de los demás líderes, es decir, puede haber un líder eficaz que tenga un deseo real de dirigir así como confianza y honestidad para lograr una integración con sus trabajadores para generar una confianza. Por otro lado, Robbins y Coulter (2005) agregan que: “El líder es una persona que nace con esas características y que solo ellas podían predominar entre las demás” (p. 51).

b) Teoría de Comportamiento: En palabras de Robbins et. al (2005): “No es suficiente los rasgos para explicar un liderazgo eficaz, puesto que existe una determinada conducta entre el líder y los integrantes del grupo” (p. 51). En tal sentido, se reflejaron respuestas complementarias a las mostradas en la anterior teoría, cuyo resultado se refleja en los siguientes estudios:

- En la Universidad de Iowa, se propone tres tipos de estilos los cuales son el democrático, del cual existe una participación y se toman decisiones entre todos los colaboradores delegando una autoridad mediante un voto. El autocrático es aquel que impone sus ideales y técnicas de trabajo para tener control en las decisiones delimitando la participación de sus colaboradores y el último estilo es el liberal del cual el grupo de colaboradores toman las decisiones que les ayuden a terminar sus actividades.
- En el Estado de Ohio, los estilos tienen un universo más amplio donde las opiniones como ideas de los colaboradores se toman en cuenta. Se basan en una

estructura del cual llaman iniciación, esta estructura tiene en cuenta la organización y relaciones laborales donde se podrá llegar al objetivo planteado si los dos se proponen trabajar juntos.

- En la Universidad de Michigan, este estudio está dedicado a los subordinados o empleados, quienes destacan la satisfacción de sus propias necesidades y sus relaciones entre ellos mismo. Esto genera que la producción se aceite en gran medida. Los líderes están más orientados en tener una alta producción brindándoles una satisfacción a los empleados.

c) Teoría Situacional: Para Robbins et. al. (2005) aseguran que: “Predecir el éxito del liderazgo es más complejo, que no es solo no tomar en cuenta algunos rasgos o comportamientos destacados por el líder, entonces empezaron a analizar los estilos de liderazgo que podían ser usados en diferentes situaciones” (p. 62). A través de este estudio se puede advertir que el líder debe aplicar un estilo en una situación real, llevándolo hacia el éxito. A razón de ello, salen a la luz una serie de modelos, los cuales son:

- Modelo de Fiedler, este modelo manifiesta que para que un grupo de trabajo se envuelva en un buen desempeño es necesario que el líder muestre confianza y brinde una buena comunicación entre ellos.
- Modelo Situacional de Hersey y Blanchard, este modelo se enfoca en cumplir con las disposiciones que emita el líder.
- Modelo de Participación, desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton, citados por Coulter (Robbins y Coulter, 2005, p. 63) relaciona el comportamiento del liderazgo con la toma de decisiones, denominado como modelo normativo, ya que ayuda agregando reglas que le sirven al líder para afrontar la toma de decisiones con la debida intervención de sus colaboradores.

- Modelo de la Trayectoria a la Meta, este modelo muestra la responsabilidad que el líder debe tener para ayudar e influenciar en sus colaboradores con el objetivo de asegurar que las metas sean cumplidas en beneficio de la organización.

d) Teoría de Rango Completo: señala que el liderazgo se puede optimizar con la composición del liderazgo y las características de la situación de cada organización, ésta deberá ser orientada y valorada a través de las decisiones que se tomen. Por ello se plantea la coexistencia de las dimensiones de liderazgo, prevaleciendo las siguientes:

- Liderazgo Transformacional, este liderazgo permite que el líder tenga en cuenta lo siguiente: Motivación y consideración. A través de estos dos aspectos, el cambio empezara.
- Liderazgo Transaccional, este liderazgo permite identificar la capacidad que tiene el líder para desarrollar e inspirar en sus subordinados una motivación para llegar hacia una meta o completar un desafío. Inspira a los subordinados garantizando algún beneficio después del resultado al final del trimestre.
- Liderazgo Liberal (Laissez-Faire), Según Chiavenato (2009) asegura que: “Este estilo de liderazgo evita el poder y el compromiso que este conlleva, delegándoles la responsabilidad, guía, control y toma de decisiones a ellos, establece un mínimo de reglas, y se recomienda que este líder debiera ser altamente calificado” (p. 353). El líder liberal debe tener una participación mínima, es decir, su supervisión debe ser casi ausente, manejando su capacidad de liderazgo alejado de los subordinados.

En el desarrollo de la investigación se desarrollaron las siguientes dimensiones:

- a. Liderazgo autoritario: el líder monopoliza la toma de decisiones.

- b. Liderazgo democrático: promueve a sus trabajadores a mantener un mayor esfuerzo, con la finalidad de llegar hacia la meta trazada por la organización.
- c. Liderazgo Liberal o laissez-faire: evita el poder y el compromiso, delega la responsabilidad y toma de decisiones a los trabajadores

Cultura organizacional

Según Harrison (Orientaciones culturales, 1972) la cultura organizacional hace referencia a “sistemas de pensamiento que son los determinantes centrales”; es decir, los diferentes criterios y formas que se conjugan para la toma de decisiones dentro de la organización, los mismos que conducen a la armonía entre los directivos y colaboradores y al posicionamiento de la organización en un determinado entorno empresarial.

Por otra parte, Pedraza-Álvarez (2018) señala que la cultura organizacional, es un concepto que incluye conceptos elementales tomadas por el grupo de colaboradores para enfrentar los desafíos y retos de la empresa, teniendo en cuenta fundamentalmente el alcance de las metas programadas y el bienestar de los colaboradores.

Según Chiavenato (2009): “La Cultura Organizacional es un conjunto de hábitos y creencias determinadas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización” (p. 357).

Robbins (2017) afirma que, es un conjunto de emociones y conceptos compartidos por todos los colaboradores de la organización.

Valores de la cultura organizacional

La cultura organizacional, según Chiavenato (2009), por lo general se sujeta a los siguientes valores:

- Compromiso con la organización. Se refiere a la identificación de los colaboradores con los desafíos y metas que la organización presenta.
- Valores morales. Corresponde a los hábitos correctos y prácticas profesionales adecuadas, que incluye respeto, responsabilidad, tolerancia, el trabajo en equipo, intereses individuales y empresariales.
- Prudencia. Implica ser moderado en las acciones que se realizan dentro de la empresa.
- Justicia. Es aquella en la que se debe tomar en cuenta antes de actuar los derechos que conciben los demás, sin ir en contra de algunos.
- Fortaleza. Implica hacer frente a los desafíos y retos que tiene la organización, lo que conlleva a la toma de decisiones con firmeza.
- Servicio. Orientado hacer realidad la satisfacción de un usuario, sirviendo de manera eficaz y óptima para complacer las necesidades que requiere la persona.
- Rendimiento. Se relaciona con los niveles de productividad de cada área de la organización.
- Calidad. Hace referencia al mejoramiento del proceso del producto o servicio que se brinda para alcanzar las metas y objetivos, pero con productos y servicios muy bien elaborados.
- Adaptación. Es la capacidad de adaptarse a los cambios con el fin de alcanzar las metas programadas por la organización.
- Templanza. Valor que mantiene vigente la quietud y dominio de las situaciones difíciles para saber afrontarlas con calma.
- Perseverancia. Significa hacer frente a los retos y desafíos de manera permanente y continua sin dar lugar a retrocesos.

- **Integridad.** Es aquel comportamiento del cual se actuara con probidad y responsabilidad.
- **Creatividad.** Es la capacidad de innovar las propuestas y alternativas en la toma de decisiones para alcanzar las metas programadas.
- **Innovación.** Es aquella en la que para afrontar situaciones difíciles se utilizan nuevas formas de solucionarlas.
- **Autocontrol.** Es aquella capacidad para mantener al margen las emociones o conductas para no caer en comportamientos negativos.

Dimensiones de la cultura organizacional

Dimensión Implicancia (participación)

En esta dimensión se visibiliza el compromiso de los miembros de una organización y el sentimiento de pertenencia, así como la capacidad de trabajo en equipo y el vínculo que existe entre los objetivos de la empresa y la labor que desempeñan (Denison, 2000), estas están respaldadas por los subdimensiones:

- **Empoderamiento:** nivel de sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
- **Trabajo en equipo:** Para lograr sus metas y objetivos comunes el trabajo en conjunto de sus miembros es prioritario fundados en la responsabilidad
- **Desarrollo de capacidades:** El aprovechamiento de oportunidades y generar la competitividad dentro de la organización, mediante el desarrollo equitativo de las habilidades de los subordinados.

Dimensión Consistencia

Para que se muestre efectivo una organización es necesario que exista una consistencia e integración, permitiendo a los líderes y subordinados gestionar acuerdos para construcción de una cultura de valores, impactando directamente en el

comportamiento de sus miembros (Denison, 2000). De esta manera, se genera integración, estabilidad y un equipo con una misma visión. Las subdimensiones que las componen son:

- Valores centrales: Gracias a los valores compartidos existe el sentido de identidad y pertenencia.
- Acuerdo: Es aquella instancia en la que van por el mismo camino uno o más ideas, los trabajadores tienen la capacidad para acordar temas fundamentales y fomenta el buen clima laboral.
- Coordinación e integración: Los grupos de trabajo trabajan en conjunto para lograr los objetivos de la organización con suma comunicación y buen clima laboral.

Dimensión Adaptabilidad

En palabras de Denison (2000) la adaptabilidad se: “Traduce en disposición para aprender de los errores, asumir riesgos y retos, y son capaces de asumir cambios. Asimismo, las organizaciones altamente adaptables logran con éxito sus objetivos” (p. 2). Esta dimensión agrupa los siguientes subdimensiones:

- Orientación al cambio: Es la capacidad de responder rápidamente frente a las situaciones que se anteponen y anticipa cambios futuros, interpretado de forma adecuada el entorno para crear espacios nuevos que conduzcan al cambio.
- Orientación al cliente: Se le brinda una prioridad especial al cliente para mantenerlo satisfecho, lo cual en síntesis es anteponerse y anticipar la necesidad que requiere el cliente.
- Aprendizaje organizativo: Capacidad de percepción e interpretación, de los miembros de la organización, para lograr interpretar nuevas formas de innovación.

Dimensión Misión

Todas las instituciones que se encuentran organizadas y que se consideran eficientes, tienen metas y objetivos que deben ser explícitos y estar bien definidos, por otro lado, también tienen definida la visión del desarrollo o progreso que desean tener es decir, la versión de ellos mismos en el futuro y por último tienen también una idea de los mecanismos que utilizarán para alcanzar esa meta (Denison, 2000). En relación a lo anterior, es evidente la importancia que toma el liderazgo, ya que toda esa planificación debe ser desarrollada por un líder con características especiales. Esta dimensión misión se encuentra integrada por tres subdimensiones:

- Dirección y propósitos estratégicos: Es aquel propósito que maneja una empresa, del cual se centra en mantener una estrategia y que pone en ejecución en sus subordinados.
- Metas y objetivos: las metas se encuentran vinculados a la visión, misión y estrategia de la organización.
- Visión: La organización posee una visión compartida, siendo el reflejo de los valores principales que poseen los miembros de la organización, y que los conduce al cumplimiento de los objetivos.

2.3 Marco Conceptual

Liderazgo.

Proceso continuo basado en las relaciones entre el líder y los seguidores, donde el objetivo principal es reforzar el compromiso, confianza y respeto del entorno, la misma que se vincula a los efectos y resultados a través de sus comportamientos (Lewin, 2017).

Estilos de liderazgo.

Los estilos de liderazgo se plantean en la propuesta de Kurt Lewin (2017), se basa en su estudio de la psicología social, denominándolo como “campo de fuerzas” de las cuales se manejan y se confrontan.

Estilo Autoritario.

Es aquel líder dictatorial donde las personas se esfuerzan más, pero solo cuando son supervisados, además tienden a ser reactivos y hostiles entre sí, bajo la subordinación del líder. A pesar de que la palabra autoritario implica connotaciones negativas, Lewin (2017) señala que: “No siempre genera un entorno socioemocional negativo, ya que las críticas son habituales, pero las adulaciones también los son” (p. 33).

Estilo Democrático.

Este tipo de liderazgo se caracterizan por ser participativos, ya que las decisiones derivan de un intercambio de ideas; donde el líder actúa como experto que orienta a los subordinados, pudiendo intervenir en la decisión final si es necesario. Para Lewin (2017): “Existe cierto riesgo de que se produzca una pérdida de eficiencia, principalmente a la hora de tomar decisiones (p. 34).

Estilo Liberal o Laissez faire.

El líder liberal no tiene una participación activa en la empresa por lo que sus subordinados tienen más campo para actuar y tomar las decisiones. En general se considera que este estilo de liderazgo puede llevar a la falta de productividad y de consistencia, por la ausencia de monitoreo y supervisión en los procesos (Lewin, 2017).

Cultura organizacional.

Denison (2000), afirma que “la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos de la misión de una organización” (p. 27) y plantea cuatro impulsores clave de alto desempeño; participación, consistencia, adaptación y misión, los mismos que se analizan a través de doce sub escalas.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS

3.1 Formulación de Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

H1 Existe relación directa entre el estilo de liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

H0 No existe relación directa entre el liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

3.1.2 Hipótesis específicas

1) Hipótesis específica 1

H1. Existe relación directa entre el estilo autoritario y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

H0. No existe relación directa entre el estilo autoritario y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

2) Hipótesis específica 2

H1. Existe relación directa entre el estilo democrático y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

H0. No existe relación directa entre el estilo democrático y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

3) Hipótesis específica 3

H1. Existe relación directa entre el estilo liberal y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

H0. No existe relación directa entre el estilo liberal y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021

3.2 Variables

Estilos de liderazgo

Definición conceptual. Proceso continuo basado en las relaciones entre el líderes y los seguidores, donde el objetivo principal es reforzar el compromiso, confianza y

respeto del entorno, la misma que se vincula a los efectos y resultados a través de sus comportamientos. (Lewin, 2017).

Definición operacional. El estilo liderazgo puede medirse a partir de sus dimensiones e indicadores con la prueba de estilos de liderazgo de Kurt Lewin.

Cultura Organizacional

Definición conceptual. Schein (1992) “Un patrón de supuestos compartidos que el grupo aprende como: la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con la resolución de problemas”.

Definición operacional. La cultura organizacional es medible a través del uso del Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Método de investigación

En la presente investigación, se utilizó el método científico como método general. En la actualidad según (Gómez, 2006):

“Una investigación científica implicará en general, no solo un trabajo intelectual y de reflexión destinado a elaborar una conjetura posible, sino también un trabajo empírico, un trabajo de recolección de datos, destinado a obtener información que apoye o refute a nuestras suposiciones, lo cual necesitará del desarrollo de capacidades para sacar conclusiones coherentes y apropiadas, a partir de la información obtenida”. (p. 11)

Como método específico recurrimos al método hipotético deductivo ya que se buscó encontrar resultados que se generalicen a partir del planteamiento de hipótesis y posteriormente la comprobación de las mismas, lo cual nos lleva a afirmaciones.

4.2 Tipo de Investigación

La investigación básica, para Hernández et. al. (2006): “Busca aumentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es decir se encarga de buscar información para desarrollar una teoría sobre un determinado problema (p. 410).

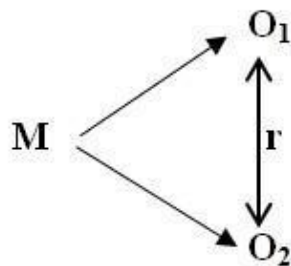
4.3 Nivel de investigación

El nivel de investigación fue correlacional, el cual según Hernández et al. (2006), “tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba”.

4.4 Diseño de investigación

El diseño utilizado fue no experimental de corte transversal correlacional, de acuerdo Sánchez y Reyes (2009): “Estas investigaciones tienen como objetivo determinar el grado de relación que existe entre dos variables en una sola muestra de investigación y luego se comparan estadísticamente mediante un estadígrafo de coeficiente de correlación” (p. 192).

El esquema es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra

O1 = Observación de la variable Estilos de liderazgo

O2 = Observación de la variable cultura organizacional

r = Correlación entre ambas variables.

4.5 Población y Muestra

Según Hernández et al. (2014, p. 174) “Población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. En el presente estudio la población estuvo conformada por 61 trabajadores.

Con respecto a la muestra, Hernández et al (2014) plantean que se trata de una fracción de la población que tiene el criterio de representatividad, por lo cual en el presente estudio la muestra fue de 61 trabajadores, con lo cual estaríamos recurriendo a una técnica de muestreo censal.

Tabla 1

Caracterización de la muestra

<i>Áreas</i>	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Total</i>
<i>Gerencia General</i>	1	1	2
<i>Sector Minería</i>	4	5	9
<i>Sector Hidrocarburos</i>	3	5	8
<i>Sector Eléctrico</i>	3	2	5
<i>Sector Proveedores</i>	2	2	4
<i>Estudios Económicos</i>	1	4	5
<i>Administración</i>	2	4	6
<i>Contabilidad</i>	1	3	4
<i>Sistemas</i>	3	1	4
<i>Capacitación</i>		2	2
<i>Recursos Humanos</i>	1	2	3
<i>Mensajería</i>	1	3	4
<i>Servicios Generales</i>	4		4
<i>Recepción</i>		1	1
<i>Total</i>	26	35	61

Criterios de inclusión

- Todos los trabajadores que cuenten con vínculo laboral en el momento de la evaluación
- Todos los trabajadores que autoricen voluntariamente su participación en el estudio

Criterios de exclusión

- Todos los trabajadores que no cuenten con vínculo laboral en el momento de la evaluación
- Trabajadores que no autoricen su participación mediante el consentimiento informado.

4.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

La técnica que se utilizó para la elaboración de la presente investigación fue la encuesta, entendiendo que ésta es el conjunto de procedimientos que permiten recolectar información de forma rápida sobre el fenómeno de estudio (Hernández et al, 2016).

Instrumento

El instrumento es el cuestionario, en particular se utilizó el Test de liderazgo - Kurt Lewin para identificar los estilos de liderazgo de aquellas personas que tienen a cargo de equipos de trabajo y Cuestionario sobre cultura organizacional de Daniel Denison, para definir la cultura de los trabajadores de una institución gremial nacional.

Estrategias frente a la pandemia

En vista de las restricciones establecidas por el gobierno como medida para frenar el contagio del COVID-19, en la presente investigación se tomaron como medidas:

- Recurrir a Google Forms para la virtualización de los instrumentos.
- Realizar coordinaciones con la institución de forma digital (teléfono y correo electrónico)

De esta forma se evitó el contacto directo con los participantes y en consecuencia se garantiza su bienestar.

Test de liderazgo – Kurt Lewin

FICHA TÉCNICA

Autor	Kurt Lewin
Año	1939
adaptación	Vicuña y Baldeón (2013)
Nombre original	Test de los estilos de liderazgo
Revisión	Vicuña, L. y Baldeón, M. Lima 2013
Psicométrica por	
Procedencia	Estados Unidos
Administración	Individual
Duración	30 minutos aproximadamente
Objetivo	Medir la percepción del estilo de liderazgo
Dimensiones	<p>Estilo autocrático Ítem.1, 4,7,10,13,16,19, 22, 25,28,31</p> <p>Estilo democrático Ítem.2, 5, 8,11,14,17,20 23, 26, 29,32</p> <p>Estilo Laissez Faire o estilo liberal Ítem. 3,6,9,12,15,18,21,24,27,30,33</p>
Aplicación	<p>La prueba puede ser aplicado de forma individual y colectiva, cuando es de forma colectiva debe cuidarse que el grupo de examinados no exceda a 25 examinados para cuidar que las instrucciones lleguen con claridad a todos los examinados y a la vez el rapport sea el conveniente.</p>
Validez	<p>En la revisión del 2013 realizada por Vicuña, L y Baldeón, M. con una muestra de 100 colaboradores de una Institución Educativa Privada, se ha realizado mediante el análisis de coeficientes de correlación subtes test total del cuestionario de Liderazgo de Kurt Lewin se encontró un coeficiente $r_{11} = 0.72$ y corregida con la fórmula de Spearman-Brown, se obtuvo un valor $R = 0.86$ que nos dice que el cuestionario mide dentro de los criterios de error esperados, por tanto, se pueden considerar los resultados como</p>

fiables”

Kurt Lewin, considerado como uno de los principales miembros de la Escuela de la Gestalt, hizo grandes aportaciones a la psicología social pero también a otras disciplinas, como la de las organizaciones. La prueba de liderazgo de Kurt Lewin es un instrumento diseñado para identificar los estilos de liderazgo. Este consta de 33 ítems las cuales identifican el estilo de liderazgo que se establece por medio de una división de los tres estilos, estilo 1: Autocrático, estilo2: Democrático, estilo 3: Liberal o Laissez Faire al momento de la calificación como se pueda observar en la tabla (Torres, 2017).

Tabla 2

Puntuación de los estilos de liderazgo, Test de Kurt Lewin

<i>Estilo 1</i>	<i>Estilo 2</i>	<i>Estilo 3</i>
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
<i>Autoritario</i>	democrático	"Liberal o laissez faire"

Fuente: Test de liderazgo Kurt Lewin

La modalidad de respuesta de cada uno de los ítems requiere de una sola opción (acuerdo y desacuerdo). La aplicación de la prueba se decidió realizar por la facilidad de respuesta ya que la aplicación oscila entre los 8 a 10 minutos. Respecto a la Confiabilidad, se revisó la confiabilidad Alpha de Cronbach de 0.80, estos resultados nos indica que el cuestionario utilizado mide con bajo riesgo de error. Es importante mencionar que este instrumento ha sido utilizado en diferentes investigaciones.

Cuestionario de Daniel Denison

FICHA TÉCNICA

Autor	Daniel Denison
Año	2014
Adaptación	Zegarra (2020)
Nombre original	Denison Organizational Culture Survey
Revisión	Maria Gracia Zegarra Ballón Neyra, Lima 2020
Psicométrica por	
Procedencia	Suiza
Administración	Individual
Duración	15 a 20 minutos aproximadamente
Objetivo	Encuesta estandarizada para la medición y evaluación de cultura organizacional
Dimensiones	<p>Consta de 60 ítems, 15 para cada una de las 4 dimensiones planteadas dimensiones: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión.</p> <p>Cada una de estas dimensiones posee también las 3 subescalas del modelo, siendo 12 subescalas en total. Todos los ítems pueden ser puntuados en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo)</p>
Aplicación	La prueba puede ser aplicado de forma individual y colectiva, cuando es de forma colectiva debe cuidarse que el grupo de examinados no exceda a 25 examinados para cuidar que las instrucciones lleguen con claridad a todos los examinados y a la vez el rapport sea el conveniente.
Validez	Se obtuvieron adecuadas evidencias de validez vinculadas al contenido,

mediante el criterio de jueces que se realizó a través de la valoración de diez expertos quienes calificaron los 60 ítems del instrumento como congruentes y claros del constructo que se pretende medir.

Se obtuvo evidencias de confiabilidad de las puntuaciones obtenidas de la aplicación del DOCS mediante el coeficiente Omega para los tres factores, las cuales estuvieron por encima del valor mínimo esperado de .70. El análisis psicométrico que se llevó a cabo en la presente investigación cumple con varios de los requisitos de los Estandartes para la Evaluación Educativa y Psicológica (AERA, APA & NCME, 2014) en relación con los criterios de validez, confiabilidad y para la administración, puntuación e interpretación del DOCS.

El Modelo Denison (2021) provee a las organizaciones un enfoque de la cultura organizacional que es fácil de interpretar. El Modelo de Cultura Organizacional de Denison consta de 60 ítems, 5 para cada uno de los 12 subdimensiones, con escala de Likert las cuales se agrupan en destaca cuatro atributos que una organización debe tener para ser efectiva. Al centro del modelo se encuentran las creencias y suposiciones de la organización, las cuales están compuestas por los aspectos más profundos de la identidad de una organización, que a menudo son difíciles de acceder. (Anexo 2)

Estos cuatro atributos del Modelo de Denison (Misión, Adaptabilidad, Participación y Consistencia) miden los comportamientos guiados por estas creencias y suposiciones que crean la cultura de una organización. En el siguiente grafico se puede apreciar las características:

La fiabilidad de la consistencia interna de los cuestionarios se estimó con el alfa de Cronbach, tras calcularlos se determina que las dimensiones son entre buenas y excelente, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 3**Fiabilidad y consistencia de Cuestionario Denison**

Dimensión	Nro. elementos	Alfa de Cronbach
Participación	15	0.912
Consistencia	15	0.908
Adaptabilidad	15	0.879
Misión	15	0.905

Fuente: Elaboración: Propia

Proceso de recolección de datos

Con respecto a la recolección de datos, en el marco de la emergencia sanitaria por la covid-19 todo el proceso se realizó de forma remota, desde las coordinaciones con la institución hasta la recolección de datos, la misma que fue realizada a través del uso de google forms.

4.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el análisis y procesamiento de datos se recurrió a la estadística descriptiva ya que permitió realizar descripciones precisas de los datos obtenidos en tablas y figuras, mientras que la estadística inferencial permitió la contrastación de hipótesis utilizando el estadígrafo Rho de Spearman, el mismo que fue seleccionado ya que los datos a procesar fueron ordinales. Estos procedimientos se llevaron a cabo en el Software SPSS Versión 25.0.

4.7 Aspectos éticos de la Investigación

El presente informe de investigación pretendió mantenerse dentro de las pautas éticas propuestas por el reglamento de investigación de la Universidad Peruana los Andes, en ese sentido, se seguirán las siguientes directrices:

El artículo 27 del reglamento de investigación enfatiza la importancia de la protección de la persona y de diferentes grupos étnicos y socioculturales, en la tesis

que se presenta se buscó como prioridad proteger la dignidad de cada participante, asimismo se partió de un principio de la preservación del anonimato, por lo que los datos personales de cada participante son mantenidos bajo total confidencialidad, esto fue previamente informado a los participantes a través de un formato denominado consentimiento informado, en el cual se explicaron de forma detallada los objetivos del estudio así como el tratamiento de confidencialidad que se le dio a sus datos y que ellos deben firmar en conformidad y de forma voluntaria como requisito para la participación en el estudio. Por otro lado, se mantuvo una conducta responsable que fue monitoreada por el asesor de Tesis, garantizando así un comportamiento ético y profesional de parte de la señorita bachiller y por otro lado, dando crédito de la veracidad de los datos obtenidos.

Por otro lado el artículo 28 del reglamento nos orienta en el sentido de que los hallazgos obtenidos tendrán que ser publicados de manera abierta y completa a la comunidad científica, en este respecto, el presente proyecto una vez alcanzado sus objetivos será publicado en el repositorio institucional de la Universidad Peruana los Andes sin que los datos sufran ningún tipo de alteración por parte de la autora, la misma que asume toda la responsabilidad ética y administrativa en caso de vulneración de los artículos antes mencionados, de esta forma, la autora extiende el compromiso a cumplir con todas las normas institucionales, nacionales e internacionales que regulen el proceso de investigación, teniendo siempre como prioridad el respeto por los participantes en su calidad de seres humanos.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Resultados descriptivos

A continuación, se presentan los resultados descriptivos para las variables estilo de liderazgo y cultura organizacional

Tabla 4

Prevalencia de Estilos de liderazgo

		Recuento	%
Estilo de liderazgo	Autoritario	44	69,8%

	Democrático	12	19,0%
	Laissez faire	7	11,1%
	Total	63	100,0%

Fuente: Evaluación psicológica a colaboradores de una organización

En la tabla 3 puede observarse que el 69,8% de participantes se ubica en el estilo de liderazgo autoritario, el 19% en el estilo democrático y el 11,1% en el estilo laissez faire.

Tabla 5

Niveles de Cultura Organizacional

		Recuento	%
Cultura organizacional	Bajo	0	0,0%
	Medio	18	28,6%
	Alto	45	71,4%
	Total	63	100,0%

Fuente: Evaluación psicológica a colaboradores de una organización

En la tabla 5 se encuentran los niveles obtenidos con respecto a la cultura organizacional, puede observarse que el 71,4% de participantes reconoce la cultura organizacional como alta, mientras que el 28,6% la reconoce como media, por otro lado, el nivel bajo se encuentra en 0%.

Tabla 6

Tabla cruzada de estilos de liderazgo y cultura organizacional

		Estilo de liderazgo					
		Autoritario		Democrático		Laissez faire	
		Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Cultura organizacional	Bajo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Medio	14	31,8%	4	33,3%	0	0,0%
	Alto	30	68,2%	8	66,7%	7	100,0%
	Total	44	100,0%	12	100,0%	7	100,0%

Fuente: Evaluación psicológica a colaboradores de una organización

En la tabla 6 se observa el cruce entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, de esta tabla podemos observar que el 68,2% de participantes con estilo autoritario se ubica en la categoría de cultura organizacional alto, con respecto al estilo democrático, el 66,7% de participantes se encuentra en la categoría alto y finalmente con respecto al estilo laissez faire, el 100% se encuentra en el nivel alto.

5.2 Prueba de hipótesis

Hipótesis general

a) Formulación de hipótesis general

H1 Existe relación directa entre el estilo de liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

H0 No existe relación directa entre el liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

b) Nivel de significancia

$\alpha = 0.05$ es decir 5%

c) Nivel de confiabilidad

95%

d) Prueba estadística

Se aplicó el estadígrafo Rho de Spearman para hallar la relación entre las dos variables

Tabla 7

Rho de Spearman para estilos de liderazgo y cultura organizacional

			Estilo de liderazgo	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Estilo de liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,141
		Sig. (bilateral)	.	,269

	N	63	63
Cultura	Coefficiente de correlación	,141	1,000
organizacional	Sig. (bilateral)	,269	.
	N	63	63

e) Conclusión estadística

Dado que el p valor ,269 es mayor a ,05 se rechaza la hipótesis de trabajo y se acepta la hipótesis nula por lo que se concluye que no existe relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional.

Hipótesis específica 1

a) Formulación de hipótesis específica 1

H1. Existe relación directa entre el estilo autoritario y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

H0. No existe relación directa entre el estilo autoritario y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

b) Nivel de significancia

$\alpha = 0.05$ es decir 5%

c) Nivel de confiabilidad

95%

d) Prueba estadística

Se aplicó el estadígrafo Rho de Spearman para hallar la relación entre las dos variables

Tabla 8

Rho de Spearman para el estilo autoritario y cultura organizacional

	Cultura	
	organizacional	Autoritario

Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,056
		Sig. (bilateral)	.	,662
		N	63	63
	Autoritario	Coefficiente de correlación	,056	1,000
		Sig. (bilateral)	,662	.
		N	63	63

e) Conclusión estadística

Dado que el p valor ,662 es mayor a ,05 se rechaza la hipótesis de trabajo y se acepta la hipótesis nula por lo que se concluye que no existe relación estadísticamente significativa entre el estilo autoritario y la cultura organizacional, por otro lado, el coeficiente de correlación es de 0,56 por lo que la relación entre ambas variables es directa.

Hipótesis específica 2

a) Formulación de hipótesis específica 2

H1. Existe relación directa entre el estilo democrático y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

H0. No existe relación directa entre el estilo democrático y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

b) b) Nivel de significancia

$\alpha = 0.05$ es decir 5%

c) c) Nivel de confiabilidad

95%

d) Prueba estadística

Se aplicó el estadígrafo Rho de Spearman para hallar la relación entre las dos variables

Tabla 9

Rho de Spearman para el estilo democrático y cultura organizacional

		Cultura		
			organizacional	Democrático
Rho de Spearman	Cultura	Coefficiente de correlación	1,000	,075
	organizacional	Sig. (bilateral)	.	,558
		N	63	63
Democrático		Coefficiente de correlación	,075	1,000
		Sig. (bilateral)	,558	.
		N	63	63

e) Conclusión estadística

Dado que el p valor ,558 es mayor a ,05 se rechaza la hipótesis de trabajo y se acepta la hipótesis nula por lo que se concluye que no existe relación estadísticamente significativa entre el estilo democrático y la cultura organizacional, por otro lado, el coeficiente de correlación es de 0,75 por lo que la relación entre ambas variables es directa.

Hipótesis específica 2

a) Formulación de hipótesis específica 2

H1. Existe relación directa entre el estilo liberal y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.

H0. No existe relación directa entre el estilo liberal y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021

b) Nivel de significancia

$\alpha = 0.05$ es decir 5%

c) Nivel de confiabilidad

95%

d) Prueba estadística

Se aplicó el estadígrafo Rho de Spearman para hallar la relación entre las dos variables

Tabla 10

Rho de Spearman para el estilo Laissez faire y cultura organizacional

		Cultura organizacional		
			Cultura organizacional	Laissez faire
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,126
		Sig. (bilateral)	.	,326
		N	63	63
	Laissez faire	Coeficiente de correlación	,126	1,000
		Sig. (bilateral)	,326	.
		N	63	63

e) Conclusión estadística

Dado que el p valor ,326 es mayor a ,05 se rechaza la hipótesis de trabajo y se acepta la hipótesis nula por lo que se concluye que no existe relación estadísticamente significativa entre el estilo Laissez faire y la cultura organizacional, por otro lado, el coeficiente de correlación es de 0,126 por lo que la relación entre ambas variables es directa.

5.3 Análisis y discusión de resultados

La presente investigación dio inicio con el objetivo de establecer el tipo de relación que existe entre el liderazgo y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021, para poder alcanzar este objetivo se recurrió a la estadística inferencial, utilizando como prueba de hipótesis la Rho de Spearman, la misma que permitió inferir si la relación entre ambas variables es estadísticamente significativa, sin embargo, antes de analizar dichos resultados, se hará una discusión breve de los resultados descriptivos relacionados con las dos variables.

Con respecto a la variable estilos de liderazgo, los resultados obtenidos demuestran que el 69,8% de participantes se ubica en el estilo autoritario, el 19% en el estilo democrático y el 11,1% en el estilo laissez faire, estos resultados demuestran que en la organización estudiada, predomina el estilo autoritario, que se caracteriza por ser dominante en el proceso de toma de decisiones, además de que la estructura rígida de la organización se hace notar ya que el poder está centralizado, de acuerdo a Lewin (2017) este estilo no es ideal, ya que no fomenta el bienestar de los recursos humanos, dejando que se hagan visible la desconfianza y problemas varios entre los miembros de la institución. Con respecto a la cultura organizacional se obtuvo que el 28,6% de

participantes la ubica en un nivel medio mientras que el 71,4% la percibe como alta, de acuerdo a Harrison (2007) los niveles altos o buenos de cultura organizacional son ideales para garantizar la productividad de la institución, por lo que se infiere que la organización de la institución estudiada es muy adecuada.

Para determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional se recurrió al estadígrafo Rho de Spearman, obteniéndose un p-valor de 0,269 es cual es mayor al valor alfa de 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis de trabajo y se acepta la hipótesis nula; es decir, no existe relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. Los resultados difieren de los datos hallados por Melgar (2018) y Rivera (2016) quienes hallaron dentro del análisis realizado que el estilo de liderazgo guarda una estrecha relación con la cultura organizacional, detallando incluso que cada estilo de liderazgo se relaciona con características particulares de la cultura organizacional. Desde una perspectiva teórico-científica, Harrison (2007) indica que la cultura organizacional tiene características marcadas que también se repiten en las definiciones de liderazgo o estilos de liderazgo, por ejemplo, la cultura organizacional puede ser muy directiva o autoritario, lo cual corresponde con un estilo de liderazgo, así como también puede percibirse como democrática, permitiendo a todos los integrantes formar parte del proceso de toma de decisiones, lo cual también es congruente con el estilo de liderazgo democrático; es por tanto evidente que los resultados hallados demuestran incongruencia con las posturas teóricas, esta realidad puede ser multicausal, sin embargo la causa más probable está relacionada con la evaluación en la modalidad virtual, por lo que los cuestionarios aparentemente fueron respondidos sin prestarle la atención necesaria.

Respecto al objetivo específico 1, fue determinar el tipo de relación que existe entre el estilo autoritario y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, en este respecto se aplicó el estadístico Rho de

Spearman, obteniendo como p-valor de 0,662 que es mayor al valor alfa de 0,05, en consecuencia, se aceptó la hipótesis nula el cual indica que no existe relación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo autoritario y la cultura organizacional. De acuerdo con la revisión bibliográfica, no se encuentran antecedentes que hayan estudiado al estilo liderazgo y la cultura organizacional; sin embargo, de acuerdo a lo planteado por Lewin (2017) se infiere que el estilo de liderazgo autoritaria no tiene un impacto representativo en la cultura organizacional ya que es percibido como inadecuado, por lo que no permite de forma correcta potenciar el compromiso e identificación de parte de los trabajadores con la organización. Esta información también puede encontrar en Robbins y Coulter (2002) quienes indican que el estilo de liderazgo caracterizado por la agresión e impermeabilidad no es saludable para la organización; así mismo, Harrison (2007) indica que el estilo de liderazgo autoritario es negativo, en tanto que no permite que exista cohesión entre los directivos y los colaboradores, por lo que el cumplimiento de los objetivos organizacionales se hace más difícil.

Respecto al objetivo específico 2, fue determinar el tipo de relación que existe entre el estilo democrático y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, en este respecto se aplicó el estadístico Rho de Spearman, obteniendo como p-valor de 0,558 que es mayor al valor alfa de 0,05, en consecuencia se aceptó la hipótesis nula, el cual indica que no existe relación estadísticamente significativa entre el estilo de democrático autoritario y la cultura organizacional. Estos resultados son congruentes con lo planteado por Lewin (2017), quien observó que el liderazgo de tipo democrático tiende a estar relacionado directamente con la cultura organizacional, potenciando la identificación de los trabajadores con la organización y de esa forma potenciar la productividad de los colaboradores y el posicionamiento de la organización, Harrison (2003) opina que este tipo de liderazgo es el

ideal para el logro de los objetivos institucionales, en tanto que los directivos sean democráticos, permitirán una fidelización adecuada del personal, lo cual conllevará al logro de las metas planteadas.

Respecto al objetivo específico 3, fue determinar el tipo de relación que existe entre el estilo *laissez faire* y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, en este respecto se aplicó el estadístico Rho de Spearman, obteniendo como p-valor de 0,326 que es mayor al valor alfa de 0,05, en consecuencia se aceptó la hipótesis nula el cual indica que no existe relación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo *laissez faire* y la cultura organizacional. Los resultados concuerdan con lo planteado por Robbins y Coulter (2002), quienes indican que otorgar la responsabilidad a los colaboradores es un factor que puede generar de forma importante compromiso y hacer que se perciba la cultura organizacional como adecuada, debido a que cada colaborador se siente importante en la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que no existe relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional.
2. Con respecto al objetivo específico 1 se concluye que no existe relación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo autoritario y la cultura organizacional, además, el estilo autoritario estuvo presente en el 69,8% de participantes.
3. Respecto al objetivo específico 2, se determinó que no existe relación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo democrático y la cultura organizacional, por otro lado, el estilo democrático alcanzó un resultado del 19% en los participantes.
4. Finalmente, el objetivo específico 3 demostró que no existe relación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo Laissez faire y la cultura organizacional, además, el estilo laissez faire obtuvo una frecuencia del 11,1% siendo el menor frecuente entre los participantes.
5. Se observó una prevalencia del nivel alto de cultura organizacional en el 71,4% de participantes.
6. Los resultados indican una prevalencia del estilo de liderazgo autoritario observándose en el 69,8% de participantes.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos de la Asociación Gremial evaluada, que puedan potenciar los estilos de liderazgo de sus trabajadores para ser congruentes con los objetivos institucionales y el incremento de la productividad en las organizaciones en las que laboren.
- A los participantes del estudio se les recomienda fortalecer sus habilidades blandas tales como la comunicación, empatía y asertividad, para que puedan tener un perfil de liderazgo menos consistente con el autoritario.
- A la Universidad Peruana los Andes se recomienda publicar los hallazgos del presente estudio para que de esa forma sirva de una fuente de información que sostenga futuros estudios.
- A los investigadores se recomienda realizar estudios con mayor nivel de profundidad en la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achua, C. F., & Lussier, R. (2005). *A Comparison of Student Business Plans with Actual Entrepreneurial New Ventures* (SSRN Scholarly Paper ID 1497774). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1497774>
- Bautista, J. M. (2021). *Liderazgo VICA. Cómo liderar en un contexto de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad*. Biblioteca de Innovación Educativa. Arte Corporativa de SM. <https://www.grupo-sm.com/es/post/liderazgo-vica-como-liderar-en-un-contexto-de-volatilidad-incertidumbre-complejidad-y-ambigüedad>
- Bedoya Benites, G. (2017). *Cultura organizacional y calidad de servicio en el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8812/Bedoya_BGS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bunge, M. (2002). *La investigación científica: Su estrategia y su filosofía*. Siglo XXI.
- Calderón, F. (2017). *Liderazgo transformacional y cultura organizacional según personal de la alta dirección sede central del Seguro Social de Salud – Lima 2016* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7142>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda Edición). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Cisneros, M. G., & Paredes, W. V. (2013). *Análisis de los estilos de Liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la empresa pública de petróleo en el Ecuador*. [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6369/1/UPS-QT04929.pdf>

- Contreras Rios, D., & Jimenez Ayala, L. F. (2017). *Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos Básicos para su Intervención*. [Master Thesis, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/>
- Denison. (2021). *Denison Consulting. Alto Impacto*. <https://www.altoimpacto.com/denison-consulting>
- Denison, D. (2000). *Organizational Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy* (1.^a ed.). International Institute for Management Development.
- Evans, J. & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad. 7ma. edición; Thomson/South-Western*. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-y-control-de-la-calidad-7ed-James-R.-Evans-y-William-M.-Lindsay.pdf>
- García, O. E., Peley, R., Pertúz, S. O., Pérez, K. L., & Viloría, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *Revista Espacios*, Vol. 41(37); 40-51. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n37/a20v41n37p04.pdf>
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. 1ra. edición; Editorial Brujas. <https://books.google.com.pe/books?id=9UDXPe4U7aMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Gonzales, J. (2019). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6230/Gonzales_CJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2019). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Interamericana.
- Losa, N. F., & Souza, E. B. de. (2017). El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 2017, ISBN 84-690-3573-8, 242. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234313>
- Melgar, E. (2018). *Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2016* [Post grado]. Universidad César Vallejo.
- Ministerio de Trabajo - Perú, M. (2019). *Ley N° 30947*. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/1423694-30947>
- Organización de las Naciones Unidas. (2021). *Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades* [Web Corporativa]. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>
- OIT. (2021). Un informe de la OIT estudia la salud mental en el trabajo en Alemania, Estados Unidos, Finlandia, Polonia y Reino Unido [Web Corporativa]. *Organización Internacional del Trabajo*. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008592/lang--es/index.htm
- Organización Mundial de la Salud (2021). *Salud mental en el lugar de trabajo* [Web Corporativa]. https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/es/

- Orientaciones culturales según Harrison (1972). *Crear Software*.
<https://crearsoftware.com/2007/10/27/%c2%bfcuales-son-las-orientaciones-culturales-segun-harrison1972/>
- Palafox, M. (2020). *El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de ciudad de Obregón, Sonora*. [Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Sonora].
<https://www.itson.mx/oferta/mgo/Documents/MARIA%20OLIVIA%20PALAFOX%20SOTO.pdf>
- Pedraza-Álvarez, L. (2018). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9(17), 9.
- Rivera, L. (2017). *Liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica*. [Tesis de Titulación, Universidad del Rosario].
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12141/Liderazgo-y-Cultura-Organizacional-en-Latinoamerica---Luis-Rivera-Gonzalez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación, México. Octava edición.
https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Chapter 1: Introduction to Management and Organizations*. Pearson Education Company.
- Sánchez, E. & Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 42(1); 29-39
- Torres, A. (2017). Los 3 estilos de liderazgo de Kurt Lewin. *Revista electrónica Psicología y mente*. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/estilos-liderazgo-lewin>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Establecer el tipo de relación que existe entre el liderazgo y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>H1 Existe una relación directa entre el liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.</p> <p>H0 No existe relación directa entre el liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.</p>	LIDERAZGO	Autoritario	<p>MÉTODO:</p> <p>De forma general será el método científico y de forma específica el método inductivo.</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>Básica, ya que se busca la generación de información</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Qué tipo de relación existe entre el estilo autoritario y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Determinar el tipo de relación que existe entre el estilo autoritario y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima.</p>	<p>HIPOTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a) Hipótesis específica 1</p> <p>H1. Existe una relación directa entre el estilo autoritario y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.</p> <p>H0. No existe relación directa entre el estilo autoritario y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.</p>		CULTURA ORGANIZACIONAL	
<p>¿Qué tipo de relación existe entre el estilo democrático y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021?</p>	<p>Determinar el tipo de relación que existe entre el estilo democrático y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.</p>	<p>b) Hipótesis específica 2</p> <p>H1. Existe una relación directa entre el estilo democrático y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.</p>	Liberal		<p>MUESTRA</p> <p>61 trabajadores</p> <p>INSTRUMENTOS</p> <p>Test de Liderazgo –</p>
<p>¿Qué tipo de relación existe entre el estilo liberal y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021?</p>	<p>Determinar el tipo de relación que existe entre el estilo liberal y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.</p>	<p>H1. Existe una relación directa entre el estilo liberal y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021.</p>		Implicación	
				Consistencia	
				Adaptabilidad	
				Misión	

<p>los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021?</p>	<p>Nacional de la ciudad de Lima. Determinar el tipo de relación que existe entre el estilo liberal y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima.</p>	<p>una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021. H0. No existe relación directa entre el estilo democrático y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021. c) Hipótesis específica 3 H1. Existe una relación directa entre el estilo liberal y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021. H0. No existe relación directa entre el estilo liberal y la cultura organizacional de los trabajadores de una Institución Gremial Nacional de la ciudad de Lima, 2021</p>	<p>Kurt Lewin Cuestionario de Daniel Denison</p>
---	--	--	---

ANEXO 2: Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnicas e instrumentos	Escala de medición
V1 Liderazgo	Proceso continuo basado en las relaciones entre el líderes y los seguidores, donde el objetivo principal es reforzar el compromiso, confianza y respeto del entorno, la misma que se vincula a los efectos y resultados a través de sus comportamientos . (Lewin, 2017)	<p>1. Autoritario</p> <p>2. Democrático</p> <p>3. Liberal o laissez Faire</p>	<p>Se preocupa mucho por los resultados de las tareas asignadas. No permite que se inmiscuyan sus sentimientos cuando toma decisiones para resolver una situación crítica en el aula Es firme en sus convicciones Acepta la supervisión y la responsabilidad final en las decisiones.</p> <p>Muestra fuerte preocupación por el grupo, tanto en aspecto personal como en el trabajo. Confía en la capacidad y buen juicio del grupo Asigna claramente las tareas para el grupo, con el fin de que este comprenda su responsabilidad</p> <p>Muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea Procura no involucrarse en el trabajo del grupo. Evade la responsabilidad por el resultado obtenido.</p>	<p>1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31</p> <p>2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32</p> <p>3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33.</p>	TEST DE LIDERAZGO Kurt Lewin	A: acuerdo D: desacuerdo

V2 Cultura organizacional	Schein (1992) “Un patrón de supuestos compartidos que el grupo aprende como: la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con la resolución de problemas”	1. Implicación		1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 11, 12, 13, 14, 15			
		2. Consistencia	1. Implicancia: Empoderamiento, trabajo en equipo desarrollo de capacidades	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	CUESTIONARIO Sobre Cultura Organizacional Denison	Ordinal: <ul style="list-style-type: none"> • Nunca (1) • Casi nunca (2) • A veces (3) • Casi siempre (4) • Siempre (5) 	
3. Adaptabilidad	2. Consistencia: Valores centrales, Acuerdo, Coordinación e integración	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45	4. Misión	3. Adaptabilidad: Orientación al cambio, Orientación al cliente, Aprendizaje Organizativo			46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60

Anexo 3: Matriz de Operacionalización de los instrumentos

Variables	Instrumento	Dimensión	Ítems	Escala de medición
V1 Liderazgo	Test de Liderazgo Kut Lewin	Autoritario	<p>La autoridad que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina</p> <p>El Jefe debe hacer sentir a su personal que él es el que tiene el control.</p> <p>Sancionar el desacato a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.</p> <p>Es preferible que los objetivos de la organización los determine solo el jefe</p> <p>El Jefe considera la fecha para hacer mantenimiento. La mayoría de los trabajadores prefieren otra fecha, es el Jefe quien decide.</p> <p>En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.</p> <p>Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor impedirá al colaborador que exprese sus diferencias de opiniones, excepto en privado.</p> <p>Un verdadero Jefe es aquél que puede despedir fácilmente a un colaborador cuando lo crea justificado.</p> <p>Un subordinado le debe lealtad en primer lugar a su Jefe inmediato.</p> <p>Cuando se fijan objetivos, el Jefe debe filtrar con bastante prudencia las recomendaciones de sus subordinados.</p> <p>Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes, que en reuniones de pequeños grupos con el personal.</p>	Norminal A: acuerdo D: desacuerdo
		Democrático	<p>Los colaboradores se comprometen más con las autoridades amistosas que con las que no lo son.</p> <p>El Jefe convoca a reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.</p> <p>Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la organización.</p> <p>El Jefe debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.</p> <p>El Jefe fija una fecha para hacer mantenimiento. La mayoría prefiere otra fecha. La mejor solución es someter el asunto a votación.</p> <p>Dos colaboradores discuten la forma de ejecutar una tarea, el Jefe</p>	

			<p>deberá citarlos, y entre los tres buscar la solución. El Jefe debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar al colaborador que le ayude a preparar los objetivos. Cuando un colaborador critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. Cuando se determinan objetivos, el supervisor debe fijarlos a través de una discusión amplia con los colaboradores inmediatos. Para ventilar problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el Jefe, que en una asamblea.</p>	
		<p>Liberal o laissez Faire</p>	<p>Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El Jefe convoca a reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. Cuando un colaborador está descontento con la solución que su Jefe da a un problema, es mejor pedirle su propuesta y atenerse a ella. El Jefe debe establecer los objetivos, los colaboradores repartirse los trabajos y la forma de llevarlos a cabo. Para comunicaciones diarias de rutina, el jefe debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. Es innecesario supervisar a los colaboradores que demuestren ser competentes. Si dos colaboradores discuten sobre la forma de ejecutar una tarea, el Jefe debe pedirles que resuelvan sus diferencias y le avisen del resultado. Un Jefe evita preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. Son los propios colaboradores quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. El jefe verdadero se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal</p>	
V2	CUESTIONARIO	1. Implicación	1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	Ordinal:

Cultura organizacional	Sobre Cultura Organizacional Denison		<ol style="list-style-type: none"> 2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información. 3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita. 4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo. 5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado. 6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización. 7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo. 8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección 9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización 10. El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización. 11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas. 12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente. 13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros. 14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva 15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nunca (1) ● Casi nunca (2) ● A veces (3) ● Casi siempre (4) ● Siempre (5)
		2. Consistencia	<ol style="list-style-type: none"> 16. Los líderes y directores practican lo que pregonan. 17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas. 18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos. 19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas. 20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto. 21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen. 	

		<p>22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.</p> <p>23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles.</p> <p>24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.</p> <p>25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.</p> <p>26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.</p> <p>27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.</p> <p>28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.</p> <p>29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.</p> <p>30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.</p>	
		<p>3. Adaptabilidad</p>	<p>31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.</p> <p>32. Respondemos bien a los cambios del entorno.</p> <p>33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.</p> <p>34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.</p> <p>35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.</p> <p>36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.</p> <p>37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.</p> <p>38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.</p> <p>39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.</p> <p>40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.</p> <p>41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.</p> <p>42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.</p> <p>43. Muchas ideas “se pierden por el camino”.</p> <p>44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo</p>

			<p>cotidiano.</p> <p>45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.</p>	
		4. Misión	<p>46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.</p> <p>47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.</p> <p>48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.</p> <p>49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.</p> <p>50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara</p> <p>51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.</p> <p>52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.</p> <p>53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.</p> <p>54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.</p> <p>55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.</p> <p>56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.</p> <p>57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.</p> <p>58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.</p> <p>59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.</p> <p>60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.</p>	

Anexo 4: Modelo de Tes de Liderazgo

TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Lea los siguientes enunciados. Marque la **A** si está de acuerdo, y la **D** si está en desacuerdo.

Nro.	Enunciados	Acuerdo	Desacuerdo
1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina		
2	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son		
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.		
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes		
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados		
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina		
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa		
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella		
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el ando lo haga solo		
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte		
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo		
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre		
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación		
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas		
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados		
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado		
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal		

21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado		
22	Un buen mando es aquel que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario		
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que el ayude a preparar los objetivos		
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados		
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato		
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva		
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las diferencias		
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados		
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos		
30	Son los subordinados los mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol		
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes		
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas		
33	El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal		

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que conteste de acuerdo y sume el número de círculos de cada columna.

Vea cuál predomina y en qué proporción.

Estilo AUTORITARIO	Estilo DEMOCRÁTICO	Estilo LAISSEZ FAIRE
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DENISON

(Ph.D. Daniel R. Denison, M.A. William S. Neale)

Esta encuesta una serie de 60 preguntas que describe diferentes aspectos de la cultura organizacional y algunas maneras como la organización opera. Para completar la encuesta, indique que tanto está de acuerdo o en desacuerdo con cada pregunta. Piense en la organización como un todo y la manera como se hacen las cosas generalmente. Coloque en el numero correspondiente en cada aseveración de acuerdo como usted piense que sucede en su organización.

1. Completamente en desacuerdo.
2. Desacuerdo.
3. Neutral.
4. De acuerdo.
5. Completo de acuerdo.

1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy con su trabajo.
2. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.
3. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.
4. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo los objetivos de la organización.
5. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.
6. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja.
7. Los líderes y directores practican lo que pregonan.
8. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.
9. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.
10. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.
11. El enfoque de hacer negocio es muy consciente y predecible.
12. Personas de diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.
13. Trabajar con alguien de otro departamento de las organizaciones como trabajar con alguien de otra organización.
14. La forma en que las cosas son hechas son muy flexibles y fácil de cambiar.
15. Intentos por crear cambios generalmente encuentran resistencia.
16. Todos los trabajadores tienen un profundo entendimiento de las necesidades y deseos del cliente.
17. Vemos las fallas como una oportunidad de aprendizaje y mejoramiento.
18. La innovación y la toma de riesgos son alentados y reconocidos.
19. Hacemos cierto el dicho de "que tu mano derecha sepa lo que está haciendo tu mano izquierda"
20. Hay una clara misión que da significado y dirección a nuestro trabajo.
21. Continuamente revisamos el progreso contra las metas establecidas.
22. La gente entiende lo que necesita hacer para mantener el éxito en el largo plazo.
23. Los líderes tienen una visión a largo plazo.
24. La visión motiva y compromete a todos los empleados.

Anexo 6. Declaración de confidencialidad



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD

Yo Consuelo Rosario Santillán Encizo, identificado (a) con DNI N° 08172233, estudiante/docente/egresado la escuela profesional de Psicología habiendo implementado el proyecto de investigación titulado “ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN GREMIAL NACIONAL - LIMA, 2021”, en ese contexto declaro bajo juramento que los datos que se generen como producto de la investigación, así como la identidad de los participantes serán preservados y serán usados únicamente con fines de investigación de acuerdo a lo especificado en los artículos 27 y 28 del Reglamento General de Investigación y en los artículos 4 y 5 del Código de Ética para la investigación Científica de la Universidad Peruana Los Andes , salvo con autorización expresa y documentada de alguno de ellos.

Huancayo, 01 de septiembre 2021.



A handwritten signature in purple ink, reading 'Consuelo'.

Santillán Encizo Cosmuelo Rosario
Responsable de investigación

Anexo 7: Consentimiento informado

Preguntas Respuestas **63** Configuración

ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación responda con la mayor sinceridad posible. Recuerde que su participación es voluntaria y anónima.

Se me ha notificado que mi participación es totalmente libre y voluntaria y que aún después de iniciada puedo rehusarme a responder cualquiera de las preguntas o decidir suspender mi participación en cualquier momento, sin que ello me ocasione ningún perjuicio. Asimismo, se me ha dicho que mis respuestas a las preguntas y aportes serán absolutamente confidenciales y que las conocerá sólo el equipo de profesionales involucradas/os en la investigación; y se me ha informado que se resguardará mi identidad en la obtención, elaboración y divulgación del material producido.

Entiendo que los resultados de la investigación me serán proporcionados si los solicito y que todas las preguntas acerca del estudio o sobre los derechos a participar en el mismo me serán respondidas

¿Acepta participar voluntariamente del presente estudio?

Sí

No






Anexo 8: Compromiso de autoría**COMPROMISO DE AUTORÍA**

En la fecha, yo Consuelo Rosario Santillán Encizo, identificado con DNI N°08172233, domiciliado en Av. Juan de Aliaga 625, Dpto. 303, Magdalena del Mar, Lima, estudiante de la Facultad de Ciencias de la Salud, de la Escuela Profesional de Psicología de la Universidad Peruana Los Andes, me COMPROMETO a asumir las consecuencias administrativas y/o penales que hubiera lugar si en la elaboración de mi investigación titulada "ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN GREMIAL NACIONAL - LIMA, 2021" se haya considerado datos falsos, falsificación, plagio, auto plagio, etc. y declaro bajo juramento que el trabajo de investigación es de mi autoría y los datos presentados son reales y he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.

Huancayo, 01 de septiembre de 2020



Santillán Encizo Consuelo Rosario
DNI N° 08172233

	 EST	 CULT	 AUT	 DEM	 LAI
1	1,00	2,00	9,00	7,00	6,00
2	1,00	1,00	8,00	4,00	5,00
3	1,00	1,00	9,00	6,00	6,00
4	1,00	1,00	8,00	7,00	5,00
5	2,00	1,00	5,00	5,00	4,00
6	1,00	2,00	8,00	6,00	6,00
7	1,00	1,00	9,00	6,00	2,00
8	3,00	2,00	5,00	7,00	7,00
9	1,00	2,00	7,00	2,00	6,00
10	3,00	2,00	10,00	10,00	10,00
11	1,00	2,00	7,00	5,00	1,00
12	1,00	1,00	9,00	8,00	5,00
13	1,00	2,00	7,00	2,00	2,00
14	1,00	1,00	6,00	4,00	5,00
15	2,00	2,00	6,00	6,00	3,00
16	1,00	1,00	8,00	3,00	1,00
17	1,00	1,00	9,00	3,00	4,00
18	2,00	1,00	4,00	5,00	1,00
19	1,00	2,00	9,00	7,00	7,00
20	2,00	2,00	6,00	8,00	3,00
21	1,00	1,00	5,00	4,00	2,00
22	1,00	2,00	8,00	4,00	2,00
23	3,00	2,00	5,00	8,00	8,00
24	1,00	2,00	5,00	2,00	4,00
25	3,00	2,00	7,00	4,00	7,00
26	2,00	1,00	5,00	6,00	3,00
27	1,00	1,00	7,00	4,00	,00

	EST	CULT	AUT	DEM	LAI
37	3,00	2,00	7,00	7,00	7,00
38	1,00	1,00	7,00	5,00	1,00
39	2,00	2,00	6,00	7,00	2,00
40	2,00	1,00	6,00	6,00	3,00
41	1,00	1,00	8,00	5,00	2,00
42	2,00	2,00	9,00	10,00	6,00
43	1,00	2,00	6,00	1,00	1,00
44	2,00	2,00	6,00	6,00	3,00
45	1,00	2,00	8,00	7,00	4,00
46	1,00	2,00	9,00	5,00	1,00
47	1,00	2,00	6,00	5,00	4,00
48	1,00	2,00	8,00	4,00	,00
49	1,00	1,00	7,00	6,00	5,00
50	1,00	2,00	9,00	8,00	8,00
51	1,00	2,00	6,00	4,00	2,00
52	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00
53	1,00	2,00	9,00	7,00	3,00
54	1,00	2,00	8,00	2,00	7,00
55	1,00	2,00	8,00	7,00	3,00
56	1,00	1,00	7,00	6,00	4,00
57	1,00	2,00	8,00	2,00	,00
58	1,00	2,00	8,00	2,00	,00
59	1,00	2,00	6,00	5,00	4,00
60	1,00	2,00	6,00	4,00	3,00
61	2,00	2,00	8,00	9,00	7,00
62	2,00	2,00	8,00	8,00	6,00
63	1,00	2,00	7,00	4,00	1,00

A1

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

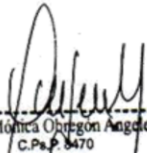
Nombres y apellidos del juez:	Margaritha Mónica Obregón Angeles
Formación Académica:	Licenciada en psicología
Área de experiencia laboral:	Psicología general y docencia universitaria
Tiempo:	20 años
Cargo Actual:	Docente universitario
Institución:	UCSS - UPN

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento de evaluación denominada TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Suficiencia de los ítems (Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta).			X
Relevancia (El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido).			X
Coherencia (El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo).			X
Claridad de los ítems (El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas).			X

Fecha: 10 de enero de 2022


 Psic. Mónica Obregón Angeles
 C.Ps.º 3470

Sello y Firma
 DNI n° 10201797

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

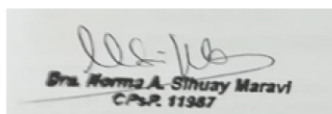
Nombres y apellidos del juez:	Norma Sihuay Maravi
Formación Académica:	Magister en Psicología
Área de experiencia laboral:	Psicología Educacional
Tiempo:	20 años.
Cargo Actual:	Docente
Institución:	EP Ps. Facultad Ciencias de la Salud- UPLA

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento de evaluación denominada TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Suficiencia de los Ítems (Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta).			X
Relevancia (El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido).			X
Coherencia (El ítem tiene relación lógica con la dimensión indicador que está midiendo).			X
Claridad de los ítems (El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas).			X

Fecha: 13 DE ENERO DEL 2022



Sello y Firma
DNI N° 20056960

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Nombres y apellidos del juez:	Fidencio Edmundo Carrera Valverde
Formación Académica:	Dr. En Psicología
Área de experiencia laboral:	Psicología Educacional y Tutorial
Tiempo:	30 años
Cargo Actual:	Psicólogo
Institución:	CEBE Polivalente

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento de evaluación denominada ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DENISON

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Suficiencia de los Ítems (Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta).		X	
Relevancia (El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido).		X	
Coherencia (El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo).		X	
Claridad de los ítems (El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas).		X	

Fecha: 13 DE ENERO DEL 2022



Dr. Edmundo E. Carrera Valverde
PSICOLOGO
C.Ps.P. 8214

Sello y Firma
DNI N° 20056960

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Nombres y apellidos del juez:	Margaritha Mónica Obregón Angeles
Formación Académica:	Licenciada en psicología
Área de experiencia laboral:	Psicología general y docencia universitaria
Tiempo:	20
Cargo Actual:	Docente universitario
Institución:	UCSS - UPN

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento de evaluación denominada ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DENISON

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Suficiencia de los ítems (Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta).			X
Relevancia (El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido).			X
Coherencia (El ítem tiene relación lógica con la dimensión indicador que está midiendo).			X
Claridad de los ítems (El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas).			X

Fecha: 10 de enero de 2022

Psic. Mónica Obregón Angeles
C.P. 2470

Sello y Firma
DNI N° 40201797

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

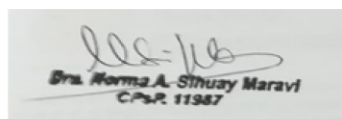
Nombres y apellidos del juez:	Norma Sihuay Maravi
Formación Académica:	Magister en Psicología
Área de experiencia laboral:	Psicología Educacional y Tutorial
Tiempo:	20 años
Cargo Actual:	Docente
Institución:	EP de Psicología UPLA

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento de evaluación denominada ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DENISON

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Suficiencia de los Ítems (Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta).			X
Relevancia (El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido).			X
Coherencia (El ítem tiene relación lógica con la dimensión indicador que está midiendo).			X
Claridad de los ítems (El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas).			X

Fecha: 10 DE ENERO DEL 2022



Br. Norma A. Sihuay Maravi
C.P.S. 11987

Sello y Firma
DNI N° 19911015

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Nombres y apellidos del juez:	Fidencio Edmundo Carrera Valverde
Formación Académica:	Dr. En Psicología
Área de experiencia laboral:	Psicología Educativa
Tiempo:	30 años.
Cargo Actual:	Psicólogo
Institución:	CEBE Polivalente

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento de evaluación denominada TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Suficiencia de los Ítems (Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta).		X	
Relevancia (El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido).		X	
Coherencia (El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo).		X	
Claridad de los ítems (El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas).		X	

Fecha: 13 DE ENERO DEL 2022

Dr. Fidencio E. Carrera Valverde
PSICÓLOGO
C.P.S. 8914

Sello y Firma
DNI N° 20056960

Anexo 11: Proceso de fiabilidad

Análisis del alfa de Cronbach de la prueba piloto

Variable Estilo de Liderazgo

Tabla 1

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	14	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	14	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 2

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,780	30

Siendo alfa de Cronbach 0,780 entonces existe una muy buena confiabilidad para la variable estilos de liderazgo.

Variable Cultura Organizacional

Tabla 3

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	14	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	14	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 4

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,978	60

Siendo alfa de Cronbach 0,978 entonces existe una excelente confiabilidad para la variable cultura organizacional.

Anexo 11 Evidencia de la evaluación realizada

Test de liderazgo

A continuación, lea las siguientes afirmaciones y marque SI, si se encuentra de acuerdo o NO, si se encuentra en desacuerdo.

Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer * disciplina.

- Sí
 No

Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son *

- Sí
 No

Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por * parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.

- Sí
 No

Encuesta de Cultura Organizacional

Esta encuesta presenta una serie de 60 preguntas que describe diferentes aspectos de la cultura de una organización y algunas maneras como la organización opera. Para completar la encuesta, indique que tanto está de acuerdo o en desacuerdo cada pregunta. Piense en la organización como un todo y la manera como se hacen las cosas generalmente. Coloque el numero correspondiente en cada aseveración de acuerdo como usted piense que sucede en su organización.

- a) Completamente en desacuerdo
 b) Desacuerdo
 c) Neutral
 d) De acuerdo
 e) Completamente de acuerdo

1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con * su trabajo

- Completamente en desacuerdo
 Desacuerdo
 Neutral
 De acuerdo
 Completamente de acuerdo

2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor *

Preguntas Respuestas **63** Configuración

63 respuestas

Se aceptan respuestas

Resumen **Pregunta** Individual

¿Acepta participar voluntariamente del presente estudio?
0 respuestas
Aún no hay respuestas para esta pregunta.

Test de liderazgo

Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.
63 respuestas

[Copiar](#)



Respuesta	Porcentaje
Sí	20,6%
No	79,4%

Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son
63 respuestas

[Copiar](#)



Respuesta	Porcentaje
Sí	76,2%
No	23,8%

Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de

[Copiar](#)