

INSTITUTO DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA
UNIDAD DE POSGRADO

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON
EL LIDERAZGO EN LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL DE SUCRE – UGEL SUCRE, EN EL
PERIODO 2022”**



PRESENTADO POR
FREDI OCHOA GAMBOA

ASESOR
VÍCTOR CHUNG ALVA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
POLITICA SOCIAL UNIVERSAL: EDUCACIÓN

LIMA – PERÚ
2024



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA

UNIDAD DE POSGRADO

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO EN LA
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE SUCRE – UGEL SUCRE, EN EL
PERIODO 2022”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
GESTIÓN PÚBLICA**

PRESENTADO POR:

FREDI OCHOA GAMBOA

ASESOR:

Dr. VÍCTOR CHUNG ALVA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

POLITICA SOCIAL UNIVERSAL: EDUCACIÓN

**LIMA, PERÚ
2024**

DEDICATORIA

A mi esposa, Norma, mis hijos Kevinn,
Kenda y Mateo, quienes son mi fortaleza
y bendición para lograr mis objetivos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por accederme a desarrollarme como persona y gozar del éxito.
A mi padre y madre, por darme los patrones debidos que todavía fluyen en mí.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	14
1.1. Antecedentes de la investigación.....	14
1.2. Bases teóricas	17
1.2.1. Cultura Organizacional	17
1.2.2. Liderazgo.....	20
1.3. Definiciones de términos básicos.....	22
CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	23
2.1. Variables y definición operacional	23
2.1.1. Variables	23
2.1.2. Definición operacional	23
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.1. Diseño metodológico	25
3.2. Diseño muestral	25
3.2.1. Delimitación espacial y temporal.....	25
3.2.2. Definición de la población.....	25
3.2.3. Técnicas de muestreo	25
3.2.4. Descripción de la de muestra.....	26
3.3. Técnicas de recolección de datos.....	26
3.4. Técnicas estadísticas	27
3.5. Aspectos éticos	27
3.6 Etapas para la obtención de información.....	27
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR	29
4.1. RESULTADOS.....	29
4.2. Confiabilidad de Consistencia Interna.....	29
4.3. Resultados inferenciales.....	30
4.4. Resultados interferenciales	32

4.2. PROPUESTA DE VALOR.....	34
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	36
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES.....	40
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	42
ANEXOS.....	47
ANEXO 1: CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO.....	47
ANEXO 2: DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVET.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel de la cultura organizacional de los trabajadores.....	30
Figura 2 Nivel de Liderazgo de los trabajadores	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	24
Tabla 2 Prueba de Kolmogorov – Smirnov.....	29
Tabla 3 Estadísticas de Fiabilidad Cultura Organizacional.....	29
Tabla 4 Estadísticas de Fiabilidad Liderazgo.....	30
Tabla 5 Nivel de cultura organizacional de los trabajadores	30
Tabla 6 Nivel de Liderazgo de los trabajadores.....	31
Tabla 7 Correlación entre cultura organizacional y liderazgo.....	32
Tabla 8 Correlación entre cultura organizacional y liderazgo transformacional.....	32
Tabla 9 Correlación entre cultura organizacional y liderazgo transaccional	32
Tabla 10 Correlación entre cultura organizacional y Laissez Faire.....	33
Tabla 11 Correlación entre cultura organizacional y resultado del líder.....	33

PAPER NAME

Trabajo de investigaci%C3%B3n - Fredi O
choa_USMP - 13.04.docx

AUTHOR

FREDI OCHOA GAMBOA

WORD COUNT

11640 Words

CHARACTER COUNT

68548 Characters

PAGE COUNT

52 Pages

FILE SIZE

320.0KB

SUBMISSION DATE

Apr 13, 2024 1:05 PM GMT-5

REPORT DATE

Apr 13, 2024 1:10 PM GMT-5

● **19% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 16% Internet database
- 6% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 15% Submitted Works database

● **Excluded from Similarity Report**

- Bibliographic material
- Quoted material



RESUMEN

Objetivo: Determinar la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Sucre, en el periodo 2022. **Método:** Fue de tipo básica, no experimental, transeccional correlacional – causal, además se empleó un enfoque deductivo, iniciando con la exploración de las conexiones lógicas abstractas entre constructos a nivel teórico, y continuando con el examen de la evidencia empírica tangible. La muestra que se empleó fue estuvo constituida por 45 trabadores de la UGEL Sucre, lo cual no se incluye a aquellos de servicios no personales, por ser personal que no tiene vínculo laboral permanente con la institución. Los instrumentos utilizados estuvieron acorde a las variables de estudio, para lo cual se utilizó el Denison Organizational Culture Survey, y el Multifactor Leadership Questionnaire. **Resultados:** El análisis efectuado evidenció que existe una positiva relación entre las variables ($\rho = .459$; $p = .003$). Asimismo, se halló asociación entre la cultura organizacional con las dimensiones de liderazgo transaccional y resultado del líder (p valor $< .05$). **Conclusión:** Esto quiere decir que, a mayor cultura organizacional, mayores serán los niveles de liderazgo en la muestra. Y, finalmente, el nivel predominante de liderazgo fue medio con 80.5% en la UGEL Sucre. Es decir, los colaboradores perciben que existe un líder que apoya a sus trabajadores, entusiasta, colaborador, motivador y que responde sus dudas constantes.

Palabras claves: Cultura organizacional, Liderazgo, Unidad de Gestión Educativa Local

ABSTRACT

Objective: Determine the relationship between organizational culture and leadership in workers of the Local Educational Management Unit - UGEL Sucre, in the period 2022.

Method: It was basic, non-experimental, correlational-causal transectional, in addition, a deductive, beginning with the exploration of abstract logical connections between constructs at a theoretical level, and continuing with the examination of tangible empirical evidence. The sample used was made up of 45 workers from UGEL Sucre, which does not include those from non-personal services, as they are personnel who do not have a permanent employment relationship with the institution. The instruments used were in accordance with the study variables, for which the Denison Organizational Culture Survey and the Multifactor Leadership Questionnaire were used. Results: The analysis carried out showed that there is a positive relationship between the variables ($\rho = .459$; $p = .003$). Likewise, an association was found between organizational culture with the dimensions of transactional leadership and leader results (p value $< .05$). Conclusion: This means that the greater the organizational culture, the higher the levels of leadership in the sample. And, finally, the predominant level of leadership was medium with 80.5% in UGEL Sucre. That is, employees perceive that there is a leader who supports his workers, is enthusiastic, collaborative, motivating, and who answers their constant questions.

Keywords: Organizational culture, Leadership, Local Educational Management Unit

INTRODUCCIÓN

Descripción de la situación problemática

En el contexto de modernización de la gestión pública y los correspondientes diagnósticos realizados en las últimas décadas, la importancia de la cultura organizacional en las entidades peruanas del citado sector ha aumentado, con la finalidad de crear valor público.

Esto, tiene una correlación en el liderazgo que los directivos ejercen en sus funciones y en la búsqueda del cumplimiento de metas institucionales educativas, así como en aquellos procesos relacionados a la modernización de la gestión pública.

Al respecto, observando al Estado peruano a nivel subnacional, específicamente, en la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Sucre, en el departamento de Ayacucho, identificamos que la cultura organizacional es percibida de manera paradójica: débil y fuerte. En algunas áreas de esta UGEL, la cultura organizacional se manifiesta colaborativa, centrada en resultados, preocupada por generar una adecuada comunicación. No obstante, en otras, no hay un buen clima laboral, persiste el individualismo en la consecución de objetivos o desidia con las metas institucionales.

En referencia a las condiciones técnico-profesionales, esta sede cuenta con diversos regímenes laborales, los cuales otorgan a sus trabajadores diferentes derechos y responsabilidades. Esto trae como consecuencia diferencias en las remuneraciones, beneficios e incentivos, los cuales modifican en los valores, el ejercicio de funciones y la filosofía en el trabajo.

Con relación al comportamiento organizacional, se ha observado en la UGEL Sucre que existe una falta de adecuación en las expresiones y prácticas comunicativas orales. Cada trabajador muestra un comportamiento de acuerdo con sus propias tendencias. Algunos individuos carecen de la suficiente disciplina, ya que hacen caso omiso de las normas, directivas y responsabilidades proporcionadas por su superior inmediato. Simultáneamente, se ha observado que los compañeros carecen de respeto o amabilidad cuando se les pide ayuda ante cualquier incertidumbre o reto. La deficiente comunicación entre los miembros dentro de cada área no facilita el diálogo y así tomar decisiones informadas. Sumado a esto, existe una escasa aceptación de uno al otro. Es poco valorada la diversidad de personas por origen étnico o de acuerdo a su religión, valores culturales, lengua originaria, estilos de vida preferidos o estilos de trabajos distintos.

Con respecto a las normas institucionales, algunos empleados violan el código ético. Falta introspección crítica y examen reflexivo sobre el significado de la vida, así como sobre las normas y leyes que establecen las bases para las relaciones interpersonales. Además, no se respetan suficientemente las disposiciones de los textos normativos como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), entre otros. Toda esta situación conlleva al incumplimiento de las actividades planificadas de la institución, limitando lograr los objetivos de la entidad y, por ende, al nivel deficiente de aprendizaje de los educandos de la provincia de Sucre.

Finalmente, algunos trabajadores no respetan el horario de trabajo. Abandonan la UGEL Sucre, sin embargo, registran su asistencia en el reloj biométrico, normalmente en las entradas y salidas del tiempo laboral previsto. Asimismo, algunos de ellos, se ausentan sin conocimiento de sus jefes inmediatos y sin papeleta de salida. Por otro lado, hay quienes no registran sus asistencias oportunamente y sufren descuentos de ley, lo cual genera malestar e incomodidades frente al titular de la entidad.

Es por todas esas circunstancias y pautas inadecuadas en el comportamiento organizacional en la UGEL Sucre que este estudio pretende enfocarse en la relación entre cultura organizacional y liderazgo que se ejerce en el cumplimiento de sus funciones para fomentar el desarrollo educativo en la provincia.

En este sentido, se propuso el objetivo general: Determinar la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Sucre, en el periodo 2022. Por otro lado, los objetivos específicos fueron: a) Determinar la relación entre cultura organizacional y liderazgo transformacional en la UGEL Sucre, en el periodo 2022; b) Determinar la relación entre cultura organizacional y liderazgo transaccional en la UGEL Sucre, en el periodo 2022; c) Determinar la relación entre cultura organizacional y Laissez Faire en la UGEL Sucre, en el periodo 2022 y d) Determinar la relación entre cultura organizacional y resultado del líder en la UGEL Sucre, en el periodo 2022.

Formulación del problema

Problema General

¿Cuál es la relación que hay entre la cultura organizacional y el liderazgo en los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Sucre, en el periodo 2022?

Problemas Específicos

1. ¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y liderazgo transformacional en la UGEL Sucre, en el periodo 2022?
2. ¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y liderazgo transaccional en la UGEL Sucre, en el periodo 2022?
3. ¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y Laissez Faire en la UGEL Sucre, en el periodo 2022?
4. f) ¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y resultado del líder en la UGEL Sucre, en el periodo 2022?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Sucre, en el periodo 2022

Objetivos Específicos

1. Determinar la relación entre cultura organizacional y liderazgo transformacional en la UGEL Sucre, en el periodo 2022
2. Determinar la relación entre cultura organizacional y liderazgo transaccional en la UGEL Sucre, en el periodo 2022
3. Determinar la relación entre cultura organizacional y Laissez Faire en la UGEL Sucre, en el periodo 2022
4. Determinar la relación entre cultura organizacional y resultado del líder en la UGEL Sucre, en el periodo 2022.

En ese marco, la presente investigación es importante porque permitirá conocer la situación real de la cultura organizacional de los trabajadores de la UGEL Sucre y su relación con el liderazgo que ejercen los trabajadores de la UGEL en la consecución de objetivos y metas institucionales. De manera práctica, permite visibilizar los aspectos más intrínsecos de la naturaleza de los recursos humanos y como es que pueden influenciar en el quehacer de las entidades públicas. Asimismo, coadyuva a delinear acciones o estrategias de planificación que contribuyen a una mejor gestión de recursos y a la provisión de servicios educativos, en el marco de las funciones que posee la UGEL. De manera teórica, muestra un caso de estudio que abona a los estudios de procesos de modernización de la gestión pública. De manera social, permite conocer la problemática de las UGEL a fin de establecer las mejores soluciones para los estudiantes y el desarrollo educativo.

Asimismo, la investigación es viable porque se dispone de los recursos financieros provistos por el investigador, considerando, además, los recursos humanos que involucrará, sobre todo, en el recojo de información. El investigador cuenta con el acceso a las fuentes primarias y secundarias en la UGEL Sucre, así como el tiempo para ejecutar el presente estudio.

En ese sentido, el trabajo de investigación se organiza en cinco capítulos y sus respectivas conclusiones y recomendaciones. En el Capítulo 1, se describen las teorías utilizadas para comprender y estimar el desarrollo de la investigación. En el Capítulo 2, se describen las variables y se construyen su operacionalización a fin de que puedan ser estudiadas en la realidad. En el Capítulo 3, se describe la metodología, enfoques y las etapas que se han implementado para el presente trabajo de investigación. En el Capítulo 4, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y técnicas de investigación, así como la propuesta de valor a la que se aspira. Luego, en el Capítulo 5, se discute la teoría a la luz de los resultados obtenidos, lo cual permitirá contrastar la realidad y lo que indica la literatura académica. Finalmente, el trabajo de investigación culmina con las conclusiones y recomendaciones que guiarán futuras políticas públicas.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

Al revisar los antecedentes internacionales, se identifican tres grupos de literatura académica: a) las que explican el liderazgo, b) las que explican la cultura organizacional y c) las que tienen por objetivo determinar relaciones entre liderazgo y cultura organizacional (CO).

Respecto al primer grupo de antecedentes, en la investigación “Liderazgo y cultura organizacional en la Unidad Educativa 30 de abril” (Tufiño-Guaicha & Manobanda-Ruiz, 2022), se examinó la incidencia del liderazgo sobre la CO. Mediante un enfoque metodológico cualitativo, el estudio empleó un análisis bibliográfico previo para la construcción de un cuestionario virtual aplicado a 36 docentes y personal administrativo. Se obtuvo que el liderazgo democrático es el tipo de liderazgo predominante, donde se busca trabajar en equipo; y en cuanto a la cultura organizacional, se valora más la autonomía individual para trabajar, al mismo nivel que el apoyo, es decir, un trabajo en equipo.

En cuanto al segundo grupo, en la investigación “Cultura organizacional y liderazgo - Caso oriental y occidental” (Pérez, 2022), se tuvo por objetivo analizar el modo en que las culturas influyen en los líderes y los que se relacionan con la dirección que toman con sus seguidores. Para esto, se aplicó un cuestionario sobre el 79% de los empleados de una empresa coreana, donde también trabajan chilenos. Se obtuvieron como resultados que, respecto al nivel de madurez, un 33% de encuestados manifiesta que su nivel de madurez sobre las tareas que asume en la institución fue alto. En ello, un 63% consideró un nivel medio-alto; y el resto asume un nivel bajo, con menos del 4%. En cuanto a los estilos de liderazgo, los resultados fueron muy contrastantes, entre los coreanos y chilenos, pues mientras que los encuestados chilenos atribuyen a “delegar con confianza” un 95%, los coreanos un 54%. Las características del liderazgo chileno destacan la empatía y el carisma, a diferencia de los coreanos que eligen características como de ser estructurados, metódicos y planificados. Entre las principales conclusiones se tienen que la cultura oriental de los coreanos se inclina a dar instrucciones específicas y hacer una supervisión cercana del trabajo; por otro lado, la cultura occidental de los chilenos da más peso a compartir ideas y facilitar el tema de decisiones.

Para el tercer grupo de antecedentes, donde la CO y el liderazgo son variables eje, en la investigación “Análisis del estilo de liderazgo y cultura organizacional como factor influyente de éxito en las redes de mercadeo Amway de Venezuela” (Fernández, 2016), el fin fue analizar el liderazgo y CO como elemento influyente en el éxito de las redes de mercadeo. Esta investigación empleó un método cuantitativo, correlacional, no experimental y exploratoria. Administró un cuestionario a 41 empresarios de la empresa Amway. Se hallaron liderazgos de los tipos transformacionales y transaccionales, y culturas organizacionales de los tipos amistosa/colaboradora y familiar. Asimismo, el estudio determinó que las redes de mercadeo, en específico, son buenas, pero no comunes.

Similar caso se encuentra en “Gestión del conocimiento y cultura organizacional en instituciones de educación superior chilenas” (Rodríguez et al., 2022), donde se analizó como la CO influye en la gestión del conocimiento en 29 líderes de equipo de Chile. Se obtuvo como resultado que la innovación como parte de la CO favoreció en la creación y almacenamiento de conocimiento, lo mismo que su condición comunitaria. Se concluyó que para el análisis es preciso dilucidar prolijamente el concepto de cultura que se emplee y distinguir las diversas etapas del proceso concerniente a la gestión del conocimiento que se está examinando.

Otra investigación parecida se visualiza en “Componentes estratégicos y mecanismos para dinamizar la cultura organizacional en telecomunicaciones” (Reyes-Ramírez et al., 2022), cuyo objetivo fue determinar los componentes estratégicos y mecanismos facilitadores de la CO desde la responsabilidad social empresarial (RSE) en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba. Este estudio se caracterizó por ser bibliométrico, desde el cual se realizó un análisis de 69 artículos y de redes sociales que posibilitó la identificación de componentes estratégicos. Como resultados se halló la conformación de tres grupos. El primer grupo presenta variables tecnológicas y dinámicas; el segundo grupo, presenta variables sociopsicológicas; y, el tercero, presenta las relacionadas más al comportamiento, como valores y creencias. Se concluyó que los autores que estudian CO no llegan a la identificación de componentes estratégicos, y que la consideración de mecanismos facilitadores en vínculo con los componentes estratégicos contribuye a la dinamización de la RSE de la empresa.

Profundizando en las relaciones entre CO y liderazgo, se identifica la investigación “El liderazgo y la cultura organizacional en las Juntas Parroquiales de las comunidades rurales de la provincia de Tungurahua” (Chango, 2021), orientada a estimar la relación entre CO y liderazgo en las Juntas Parroquiales situadas en la provincia de Tungurahua.

Aquí se empleó un marco metodológico descriptivo y correlacional, en donde se aplicó una encuesta electrónica a todos los presidentes de las 44 Juntas Parroquiales. Se halló relación entre CO y liderazgo. Respecto a la variable liderazgo transformacional 41% se inclina por el carisma que muestra el líder, un 46% a la motivación que puede brindar, 35% consideran a bien la estimulación intelectual que fomenta y un 41% estiman una consideración individualizada. En tanto a la variable cultura organizacional, 40% manifiesta que a veces se orienta por la integración, 46% a veces a la calidad, 45% a veces a la colaboración, 45% a veces a la consideración, 56% a veces a la innovación y cambio, 60% a veces a la orientación a la autoridad y 57% a veces a la competencia. Como conclusiones se destacan que hay una influencia del liderazgo sobre la CO y que los encuestados perciben una cultura organizativa adecuada, sin embargo, una parte de ellos menciona una insatisfacción laboral al considerar que no existe.

A nivel nacional, se encontró la tesis denominada “Bienestar, ambiente laboral y cultura organizacional de la UGEL 8, Cañete 2016” (Chaparro, 2017), la cual se enfocó en explorar la relación entre el personal administrativo y el bienestar laboral, ambiente laboral y CO. Mediante un diseño no experimental, básico y correlativo. Los hallazgos precisaron que las variables guardan relación, de acuerdo con el personal administrativo.

En “Relación entre la calidad del servicio y la cultura organizacional de los colaboradores de la UGEL Cajamarca 2019” (Saldaña, 2019), determinó el vínculo entre calidad del servicio y la CO en 150 miembros de la UGEL perteneciente a Cajamarca. Para lo cual, se enmarcó en un alcance correlacional, siendo a su vez no experimental. Finalmente, los análisis confirmaron una relación entre CO y calidad de servicio, con un 62.67% de aceptación con respecto al último.

Siguiendo con estos casos, en la investigación “Aplicación del análisis factorial en la evaluación de la cultura organizacional Educativa en las UGEL de Satipo” (Torres, 2021), se tuvo como finalidad analizar la aplicabilidad del análisis factorial en la CO en 390 docentes. La metodología fue cuantitativa, básico, no experimental y de corte transaccional. Entre los más destacados resultados se obtuvieron diferencias respecto a la concepción de la CO y que la UGEL revela una mejor distinción de CO.

Igualmente, en “Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de UGEL Lambayeque, 2022” (Chapoñan Ramírez, 2022), tuvo como propósito relacionar el desempeño laboral y la CO en 46 colaboradores de dicha UGEL. Asimismo, el método fue cuantitativo, correlacional y no experimental. Por último, se evidenció que ambos constructos de estudio se relacionaban entre sí.

Con el mismo foco, en “Cultura organizacional y rendimiento laboral de los colaboradores en la UGEL N° 07 – San Borja – Lima 2020” (Malache & Vicente, 2022), para analizar la CO con el de rendimiento laboral de los docentes de dicha UGEL. Con un método cuantitativo, correlacional y de tipo básico. Finalmente, se reportó una significativa relación entre las variables.

Siguiendo en instituciones públicas, pero en la educación superior, Víctor Manuel Chung Alva, (2016), en su tesis denominada “Impacto de la Cultura Organizacional en la relación entre el Liderazgo y la Gestión del Conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016”, se orientó a analizar la relación entre las mencionadas variables. Por lo cual, se afirmó la planteada hipótesis, confirmando la relación entre las citadas variables.

Por el lado del sector privado, en el estudio “Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha” (Galarza et al., 2017) se propuso determinar los estilos de liderazgo empleados por el personal de gerencia de las cooperativas de ahorro de Pichincha. Además, la metodología se basó en un estudio cualitativo con entrevistas de por medio. Finalmente, encontraron que los estilos más comunes son el transaccional, Laissez Faire y transformacional.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Cultura Organizacional

Referente a las bases teóricas, la cultura, o más precisamente, el concepto de cultura ha tenido, desde sus orígenes antropológicos, toda una serie de definiciones, usos sociales y giros, que la han vuelto, aparentemente, en una noción ambigua. Sin embargo, la “cultura” nació en contraposición a la “alta cultura” (usos y costumbres de nobles y gobernantes de los países europeos más poderosos: música clásica, artes plásticas, entre otros), o incluso en un tono más radical: entre personas cultas y personas no cultas. El contexto colonialista y eurocentrista con el que emergió el concepto de cultura, evidencia diferencias y jerarquías, ya que fue atribuido a los pueblos o comunidades en la necesidad de entenderlas para asegurar una dominación colonial (Grimson, 2008).

A lo largo del desarrollo de la disciplina de la antropología y otras ciencias sociales, el concepto de cultura fue tomando diversas definiciones, a partir de las perspectivas epistemológicas (biologicistas, evolucionistas, materialistas, cognitivistas, sistemistas y posmodernistas) y sustantivas (derivadas de investigaciones de campo), o incluso si

tratase de aspectos meramente vinculados a ideas o solo a comportamientos (Barrera Luna, 2013).

Para Tylor (2011) la cultura es “todo un complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres, y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad” (págs. 34-35)

Por su parte, William Durhan (1991), quien sustenta una opción cognitivista, la cultura es lo que se le diferencia del comportamiento. La cultura es un hecho mental, al que denominó “memes”. Sostuvo que un meme es “la unidad fundamental de información almacenada en el cerebro, transmitida mediante un aprendizaje social y modificada por las fuerzas selectivas de la evolución cultural” (pág. 3)

Para Harris (2007), es “un modo socialmente aprendido de vida que se encuentra en las sociedades humanas y que abarca todos los aspectos de la vida social, incluidos el pensamiento y el comportamiento” (pág. 17).

Cuando se trata acerca de organizaciones, resulta pertinente remitirse a los clásicos. Por ejemplo, Weber (1947) estudia lo que en su tiempo denominó como “grupo corporativo”, definiendo este “como una relación social que puede ser cerrada o que puede limitar la admisión de los de afuera por medio de reglas”

Más adelante, las investigaciones sobre organizaciones adoptarán contenidos más avanzados. Etzioni (1965) indica que estas “son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos”. En este caso se identifica que lo deliberado se orienta a una condición consciente, voluntaria, racional y consentido de los miembros.

Para Schein (1972), las organizaciones son “las coordinaciones racionales de actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad o un objetivo común”.

Desde un enfoque más amplio, Schlemenson (1990) considera que las organizaciones son polifacéticas y complejas. Desde una posición más integradora, menciona que la organización “constituye un sistema sociotécnico interpersonal deliberadamente creado para la realización de fines específicos configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa.” (pág. 169).

Respecto a la CO, Schein (1988), refiere que la cultura en una empresa está constituida por “profundas presunciones y creencias” de personas de un determinado grupo, como

respuestas aprendidas ante “problemas de subsistencia e integración interna”. Es un “producto aprendido de la experiencia grupal con una consistencia definida y una historia significativa”, en la que los valores, creencias, artefactos, tecnología y demás dispositivos organizadores son considerados como manifestaciones o ubicados en otros niveles de la cultura empresarial (págs. 23-24). Así, concibe niveles de cultura y su interacción. En el primer nivel, las producciones de la empresa, lo compone su espacio físico, el lenguaje hablado y escrito, la capacidad tecnológica, la conducta expresada y las producciones artísticas de los integrantes. En un segundo nivel, los valores empresariales, parten de considerar con las que ingresa y mantiene los individuos, y los que va adoptando en la empresa. En un tercer nivel, las presunciones subyacentes básicas, como elementos implícitos que conllevan a percibir, pensar, y sentir las cosas (págs. 31-33).

Mayo (1972) y Roethlisberger (1939), consideran que cultura organizacional tiene que ver con las normas que determinan el comportamiento y dotan al individuo, un sentido de pertenencia y estabilidad.

Nonaka y Takeuchi (1995), manifiestan que la CO constituye un factor capaz de determinar logros o traspies de las empresas puesto que influyen en la gestión del conocimiento que estas requieren para los propósitos de crecimiento e innovación.

Para Chiavanetto (2009), es la “forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas” (págs. 123-126). Además, que comprenden seis importantes características:

1. Coherencia de las conductas observadas. Interacciones entre los involucrados a través de un lenguaje, rituales y comportamientos similares.
2. Normas. Lineamientos, reglamentos y modos de hacer las cosas.
3. Principios que la organización ha formulado y aboga por ellos, esperando que sus colaboradores los compartan y respalden
4. Filosofía. Manera de pensar y de ejecutar las cosas de acuerdo con la visión y misión que detenta la empresa.
5. Guías de comportamiento.
6. Clima organizacional. La forma en que interactúan los colaboradores dentro de la empresa que incluye el trato a los clientes y proveedores.

Además, Likert (1971) concibe cuatro tipos de CO: a) conservadoras, b) adaptables, c) tradicionales y d) participativas. Las culturas conservadoras son las que preservan ideas o formas de ejecutar acciones dentro de la organización y no cambian a pesar del

cambio del entorno. Las segundas son flexibles y garantizan su modernización. Las terceras adoptan un modelo burocrático y autocrático. Las últimas integran de manera múltiple a sus trabajadores a solucionar procesos dentro de la compañía.

Asimismo, Cameron y Quinn (2006), en base al modelo teórico Competing Values Framework (CVF), propone cuatro tipos de CO: 1) Clan; 2) Adhocracia; 3) Jerarquizada; y, 4) Mercado.

En cuanto a la cultura organizacional del clan, esta adquiere su nombre debido a que el tipo de relación que se construye es familiar y personal, donde el trato es más de contacto constante y amical. En relación con la adhocracia, caracteriza al de una cultura más empresarial, donde el espacio ofrece características más emprendedoras, aceleradas y altamente creativas y disruptivas. En tercer lugar, en cuanto a la cultura jerarquizada, se caracteriza porque el accionar este cimentado en procedimientos estandarizados y las reglas y políticas son las que direccionan todos los procesos organizacionales. Por último, la cultura de mercado guarda relación con las transacciones que se suscitan en la organización para alcanzar los resultados y objetivos previstos. Se genera un ambiente más competitivo.

En ese marco, según los autores, existen 6 indicadores que evidencian los 4 tipos de culturas organizacionales mostradas: 1) características dominantes en la organización; 2) unión o cohesión en la organización; 3) liderazgo organizacional; 4) estrategia; 5) éxito; y 6) el estilo gerencial.

1.2.2. Liderazgo

En cuanto a la segunda variable, liderazgo, Chiavanetto (2009) define liderazgo como “un poder personal que permite a alguien influir en otros medios de las relaciones existentes y que esta influencia implica una transacción interpersonal en la que el líder actúa para modificar el comportamiento de un grupo o de alguien en particular” (pág. 336)

A su vez, las teorías de liderazgo identificadas fueron:

- a) Teorías de los rasgos de la personalidad. Sustentadas en los rasgos más resaltantes de personajes destacados de la historia de la humanidad y que tuvieron trascendencia en sus objetivos. Estos rasgos son: inteligencia, asertividad, coraje, astucia, entre otros.
- b) Teorías del comportamiento. Orientadas a partir de la identificación de estilos de liderazgos, estas teorías nacen de diversas investigaciones empíricas. Dentro de

las más importantes, la Universidad de Iowa, Kurt Lewin identificó la existencia de tres estilos de liderazgo, a saber, liderazgo autocrático (líder centraliza el poder), liderazgo liberal (líder con mínima participación) y liderazgo democrático (líder fomenta la participación de los colaboradores del grupo).

- c) Teorías de la contingencia y la situación del liderazgo. Grupo de teorías que identifican el modo en el que se generan los liderazgos, procurando ubicarlas de un determinado contexto socioambiental, donde los liderazgos se desarrollan y adquieren características específicas.
- d) Nuevas teorías:
 - a. Liderazgo carismático. En la que se reconoce características de los líderes políticos y religiosos que emplean para persuadir a alguien o a un grupo, en especial.
 - b. Liderazgo transaccional. Teorías enfocadas en la dinámica de relación entre el líder y sus seguidores.
 - c. Liderazgo transformacional. Teorías centradas en el cambio que los líderes ejercen sobre los valores, necesidades y comportamiento de sus seguidores.

De otro lado, diversos esfuerzos en la investigación han dado como resultado, la identificación de estilos de liderazgo, a partir del comportamiento y características de los líderes. Bass y Avolio (2004) avanzaron en diseñar un cuestionario multifactorial sobre el liderazgo (MLQ), donde dieron a conocer una medida de los estilos identificados. Dentro de los más predominantes se encontraron el liderazgo transformacional (líder más propositivo y proactivo) y liderazgo transaccional (líder más seguidor de las normas y los acuerdos organizacionales).

En este sentido, Castro (2006), menciona que los liderazgos corresponden a culturas organizacionales. Así, en las culturas organizacionales transformacionales, los líderes son más participativos e incentivan la participación de su grupo a cargo (pág. 90)

Arévalo et al. (2019), observa que lo definen cinco componentes: i) la extraversión, ii) la amabilidad, iii) la escrupulosidad, iv) neuroticismo, y v) apertura la experiencia.

El liderazgo transaccional es un prototipo de líder que se inclina por cumplir las normas de la organización (Castro Solano, 2006), Por su parte, Burns (1978), señala que, no se centra en una “relación ´dar y recibir´, sino en la personalidad y características del líder y su habilidad para provocar cambios a través del ejemplo.”

1.3. Definiciones de términos básicos

Liderazgo: El liderazgo es el proceso dinámico de motivar a individuos con objetivos e ideales específicos, utilizando diversos activos económicos, políticos y de otro tipo, dentro de un entorno competitivo y conflictivo, para lograr de forma independiente o en colaboración los objetivos tanto de los líderes como de los seguidores (Burns, 1978)

Cultura Organizacional: La CO se refiere al conjunto colectivo de prácticas, creencias y valores que conforman las normas, comportamientos y puntos de vista dentro de una organización. Del mismo modo, la cultura refuerza la mentalidad excepcional que se imparte a los futuros miembros de forma adecuada, permitiéndoles comprender los retos de la organización (Chiavanetto, 2009).

CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

2.1. Variables y definición operacional

2.1.1. Variables

Para el presenta trabajo de investigación, se han determinado las siguientes variables:

- Variable independiente: Cultura organizacional
- Variable dependiente: Liderazgo

2.1.2. Definición operacional

Seguidamente, se describen las dimensiones, subdimensiones, indicadores, así como las definiciones conceptuales y operacionales respectivas.

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES PROPUESTAS	INDICADORES PROPUESTOS
<p>Cultura organizacional</p> <p>(Variable independiente)</p>	<p>La CO es una combinación compleja de tradiciones y creencias que se forman mediante la adopción de normas, valores, comportamientos y puntos de vista dentro de una empresa (Chiavanetto, 2009).</p>	<p>Se evaluó con el Denison Organizational Culture Survey diseñado por Tomás y Tomás (2009) y adaptado por Zegarra (2020). Comprende 4 dimensiones y una escala de tipo Likert.</p>	Implicación	Compromiso
				Planificación
				Trabajo en equipo
			Consistencia	Valores organizacionales
				Políticas organizacionales
				Ética profesional
			Adaptabilidad	Flexibilidad
				Cambios continuos
				Contacto directo
			Misión	Objetivos claros
				Orientación estratégica
				Visión compartida
<p>Liderazgo</p> <p>(Variable dependiente)</p>	<p>Es el acto de movilizar a individuos que poseen motivos y valores específicos, así como una serie de recursos económicos, políticos y de otro tipo (Burns y Leadership, 1978).</p>	<p>El liderazgo fue medido conforme el Multifactor Leadership Questionnaire de Avolio et al. (1999) y adaptado por Ríos y Mendoza (2018). Además, este cuestionario contiene 3 dimensiones y una escala de tipo Likert.</p>	Liderazgo transformacional1-20	Genera respeto
				Optimismo
				Apoyo
			Liderazgo transaccional20-32	Esclarece dudas
				Expresa satisfacción
				Seguimiento
			Laissez Faire32-36	Aumento del éxito
				Retraso de respuestas
				Evita toma de decisiones
			Resultado del líder37-45	Disposición de esfuerzo
				Eficacia
				Dirige un grupo

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico

El presente estudio es correlacional. De acuerdo con D'Ancona y Ángeles (1996), los diseños correlacionales o preexperimentales tienen las siguientes características: a) la ausencia de manipulación de las investigadas variables b) la ejecución de una única medición del constructo de estudio y c) se limita a controlar algunas fuentes de invalidación. No obstante, permite, luego de un proceso de generación y análisis, al establecimiento de relaciones causales.

El diseño aplicado fue no experimental, dado que no hubo alteración de las variables de estudio y toda la aplicación se llevó en un momento determinado. Finalmente, el estudio fue deductivo, dado que, se pretendió probar hipótesis (Hernández et al., 2014).

3.2. Diseño muestral

3.2.1. Delimitación espacial y temporal

El estudio se realizó en la UGEL de Sucre en el periodo junio – diciembre del 2023.

3.2.2. Definición de la población

La población estuvo constituida por 45 trabadores de la UGEL Sucre. No se incluyen a aquellos de servicios no personales, por ser personal que no tiene vínculo laboral permanente con la institución.

3.2.3. Técnicas de muestreo

Como la población es un número finito, la fórmula aplicada para determinar la muestra representativa, se detalla a continuación:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde, cada elemento se describe a continuación:

n: Tamaño requerido de muestra

N: Tamaño total de población

e: Máximo margen de error permisible para la estimación

Z: Factor estadístico asociado con el nivel de confianza

p: Probabilidad de ocurrencia del evento (éxito)

q = (1-p): Probabilidad de no ocurrencia del evento

3.2.4. Descripción de la de muestra

La muestra seleccionada considerando un 95% respecto al nivel de confianza, así como un 5% de margen de error, se obtiene una muestra representativa de 41 personas.

3.3. Técnicas de recolección de datos

La recopilación de datos se efectuó por entrevista directa. Se utilizaron dos siguientes instrumentos:

Para evaluar la CO se aplicó el “Denison Organizational Culture Survey” de Tomás y Tomás (2009) y adaptado por Zegarra (2020). Este instrumento posee 60 ítems y 4 dimensiones (Implicación= 1-15 ítems, Adaptabilidad= 31-45 ítems, Consistencia= 16-30, y Misión= 46-60 ítems). Además, todos los reactivos tienen una puntuación de tipo Likert con 5 alternativas, las cuales van desde 1 “Completamente en desacuerdo”, hasta la opción que adquiere un valor de 5 representado por la afirmación “Completamente de acuerdo”.

En la estimación del liderazgo se aplicó el Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al., 1999) que se adaptó a Lima por Ríos y Mendoza (2018), diseñado para medir qué estilo de liderazgo manifiesta el trabajador. El actual MLQ Form 5X se integra por 45 ítems y 4 dimensiones: Liderazgo transformacional (1-20 ítems), Liderazgo transaccional (21-32 ítems), Laissez Faire (33-36 ítems) y resultado del líder (37-45 ítems). Además, este inventario puede administrarse a personas mayores de 20 años, durante 20 minutos. Por último, este instrumento posee una escala Likert para sus resultados que abarca desde Nunca (1), hasta Siempre (4).

3.4. Técnicas estadísticas

Los datos obtenidos en el cuestionario se analizaron cuantitativamente mediante estadísticas multivariantes. Estas estrategias se consideran adecuadas para la presente investigación, ya que facilitarán el análisis del intrincado conjunto de datos e incluirán tanto factores independientes como dependientes. La fiabilidad y validez de las escalas se evaluaron por medio de dos técnicas consecutivas: análisis factorial confirmatorio (AFC) y exploratorio (AFE). Además, se usó el análisis de regresión múltiple para examinar las planteadas hipótesis y dar respuesta a las cuestiones del estudio asociadas a la correlación entre cultura organizativa y liderazgo.

3.5. Aspectos éticos

Se respetará los lineamientos metodológicos, las directivas y las leyes concernientes a la propiedad intelectual o derechos del autor de las referencias tomadas de acuerdo con el modelo APA versión 7. Además, prevalece el compromiso de veracidad y confiabilidad en el trabajo minucioso de investigación que se materializará en la tesis, con levantamiento de información en la UGEL Sucre identificada como materia de esta investigación.

3.6 Etapas para la obtención de información

Para la obtención de información se han ejecutado las siguientes etapas

Paso 1: Obtención de información para la investigación

- a) Identificación de fuentes de información: Aquí realizó una búsqueda exhaustiva de artículos, bases de datos, identificación de personas claves con información, repositorios institucionales, libros, revistas, etc.
- b) Selección de la población y la muestra de investigación. Se contabilizó la totalidad de los servidores públicos de la UGEL Sucre, sin contar con las personas que laboran por locación o servicios no personales y, conforme a las fórmulas estadísticas, se determina la muestra.

Paso 2: Construcción, validación y aplicación del instrumento de recopilación de información

- a) Construcción de instrumentos de investigación: En esta etapa, conforme a la elección de la investigación, se construyó la encuesta que se aplicaría a los servidores públicos de la UGEL Sucre. Para una mayor rapidez en el

procesamiento de la información, esta técnica se construyó para ser aplicado de manera virtual a través de dispositivos electrónicos.

- b) Validación de la encuesta. En esta etapa, se validó el instrumento cuantitativo construido, a fin de que tenga la coherencia y pertinencia en la investigación. Esta validación se realizó con especialistas en gestión pública, liderazgo y metodología de la investigación.
- c) Aplicación de la encuesta: Por la disponibilidad de los servidores públicos de la UGEL y la naturaleza de la encuesta, su aplicación fue sencilla y rápida.

Paso 3: Procesamiento de la información

- a) Organización de datos. Para la organización de los datos se utilizó el Microsoft Excel, así como el programa estadístico SPSS en su versión 25.
- b) Limpieza de datos. La limpieza de datos se realizó para que la data obtenida sea válida y corregir las inconsistencias, errores o valores atípicos que pudieran afectar la investigación.
- c) Análisis de datos. Se aplicaron las funciones del SPSS para el análisis y la obtención de resultados.

Paso 4: Determinación y organización de los resultados

Luego de aplicar los instrumentos estadísticos, se organizó de manera descriptiva la data, considerando las preguntas de investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR

4.1. RESULTADOS

Prueba de normalidad

Tabla 2

Prueba de Kolmogorov – Smirnov

		Cultura Organizacional	Liderazgo
N		41	41
Parámetros normales	Media	2,71	2,05
	Desv. Estándar	0,559	0,590
	Estadístico de prueba	0,456	0,338
Sig. asintótica(bilateral)		0,000	0,000

Dado que, ($p_{valor} = 0.000$) < ($\alpha = 0.05$), afirmamos con un 95% de confianza que la cultura organizacional y el liderazgo en el personal evaluado de la UGEL Sucre, no presentan una distribución normal.

4.2. Confiabilidad de Consistencia Interna

Fue calculada por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando que los coeficientes de las variables en la escala son mayores que 0.7; por tanto, los factores extraídos son lo suficientemente confiables para ser utilizados como instrumento de medición entre la CO y el liderazgo de la muestra.

Tabla 3

Estadísticas de Fiabilidad Cultura Organizacional

	Cronbach's α	N ^a Elementos
Escala	0.968	60

Según Campo y Oviedo (2008), el rango valorativo que estipula la confiabilidad del coeficiente Cronbach debe encontrarse entre 0.70 y 0.90. Razón por la que afirmamos que el constructo Cultura organizacional en general 0.968, es confiable y dado los resultados obtenidos se sabe que, esta variable asegura la fiabilidad de análisis posterior (validez del instrumento).

Tabla 4*Estadísticas de Fiabilidad Liderazgo*

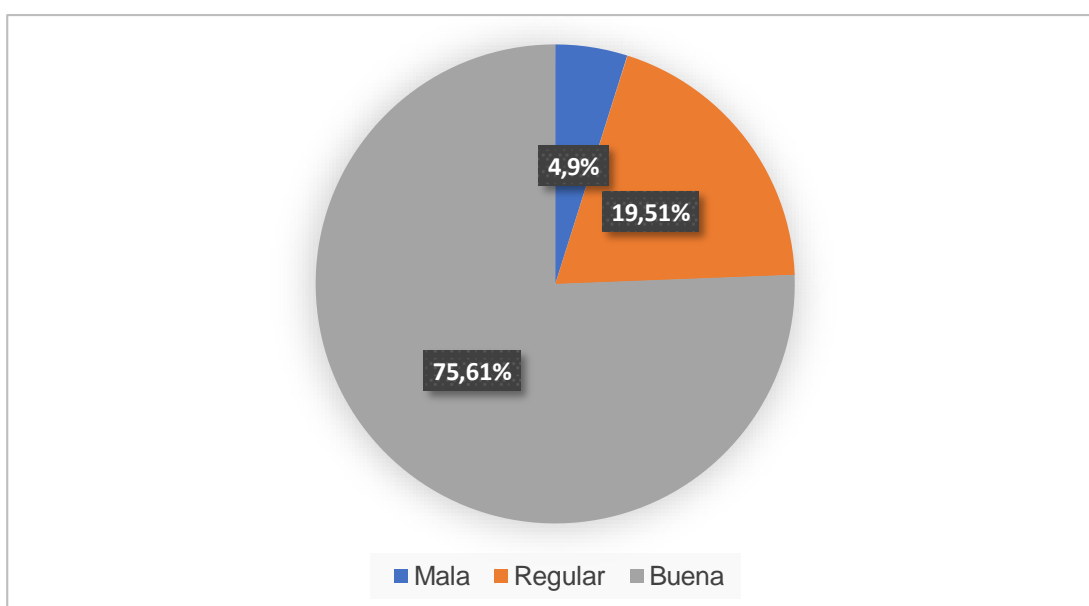
	Cronbach's α	N ^a Elementos
Escala	0.958	45

Según Campo-Arias y Oviedo (2008), el rango valorativo que estipula la confiabilidad del coeficiente Cronbach debe encontrarse entre 0.70 y 0.90. Razón por la que afirmamos que el constructo Liderazgo en general 0.958, es confiable y dado los resultados obtenidos se sabe que, esta variable asegura la fiabilidad de análisis posterior (validez del instrumento).

4.3. Resultados inferenciales

Tabla 5*Nivel de cultura organizacional de los trabajadores*

Nivel de Cultura Organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Mala	2	4.9
Regular	8	19.5
Buena	31	75.6
Total	41	100.0

Figura 1*Nivel de la cultura organizacional de los trabajadores*

Se visualiza en la Tabla 5 que el nivel de CO que predomina es buena (75.61%), seguido por el 19.51% que afirma que el nivel de CO que recibe es regular, finalmente el 4.9% señala que la CO es mala.

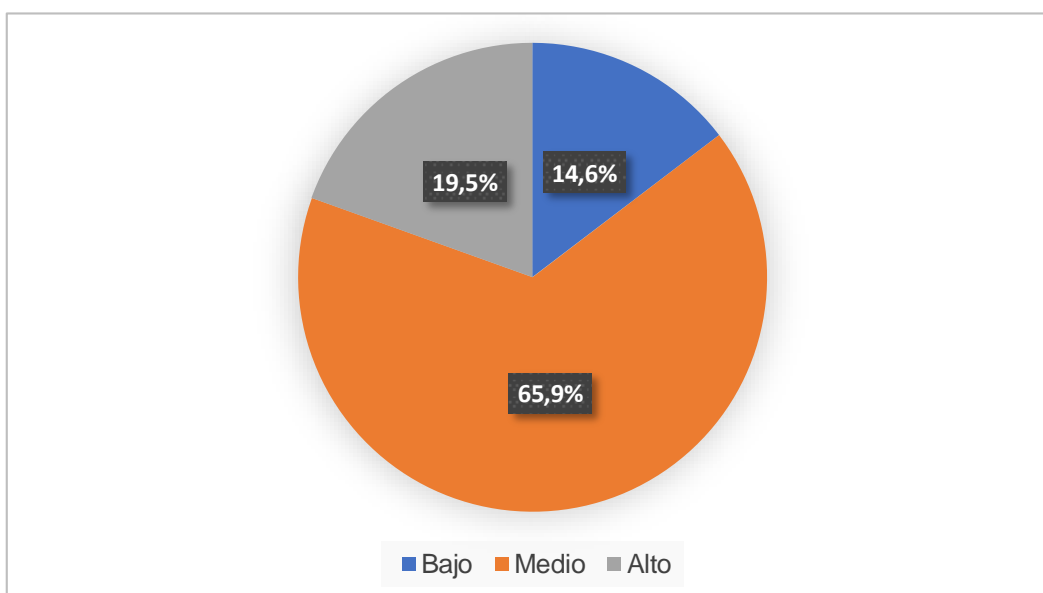
Tabla 6

Nivel de Liderazgo de los trabajadores

Nivel de Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	14.6
Medio	27	65.9
Alto	8	19.5
Total	41	100.0

Figura 2

Nivel de Liderazgo de los trabajadores



La Tabla 6, presenta una predominancia del nivel medio de Liderazgo con el 65.9% del total de encuestados, seguido por el 19.5% que afirma recibir un alto nivel de Liderazgo, finalmente el 14.6% señala que el liderazgo que posee es bajo.

4.4. Resultados interferenciales

Tabla 7

Correlación entre cultura organizacional y liderazgo

		Liderazgo
Cultura Organizacional	Coefficiente Spearman	0.459
	Sig. (bilateral)	0.003
	N	41

Dado que, ($p_{valor} = 0.003$) < ($\alpha = 0.05$), se establece que existe una significativa relación entre la CO y el liderazgo en los trabajadores de la UGEL Sucre.

Tabla 8

Correlación entre cultura organizacional y liderazgo transformacional

		Liderazgo Transformacional
Cultura Organizacional	Coefficiente Spearman	0.243
	Sig. (bilateral)	0.127
	N	41

Dado que, ($p_{valor} = 0.127$) > ($\alpha = 0.05$), se determina que no existe relación entre la CO y el liderazgo transformacional en colaboradores de la UGEL Sucre.

Tabla 9

Correlación entre cultura organizacional y liderazgo transaccional

		Liderazgo Transaccional
Cultura Organizacional	Coefficiente Spearman	0.462
	Sig. (bilateral)	0.002
	N	41

Considerando que, ($p_{valor} = 0.002$) < ($\alpha = 0.05$), se establece que existe una significativa relación entre la CO y el liderazgo transaccional en los trabajadores de la UGEL.

Tabla 10*Correlación entre cultura organizacional y Laissez Faire*

		Laissez Faire
Cultura Organizacional	Coeficiente Spearman	0.116
	Sig. (bilateral)	0.472
	N	41

Dado que, ($p_{valor} = 0.472$) $>$ ($\alpha = 0.05$), se establece que no existe una significativa relación entre la CO y Laissez Faire en colaboradores de la UGEL Sucre.

Tabla 11*Correlación entre cultura organizacional y resultado del líder*

		Resultado del líder
Cultura Organizacional	Coeficiente Spearman	0.570
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	41

Considerando que, ($p_{valor} = 0.003$) $<$ ($\alpha = 0.05$), se establece que existe una significativa relación entre la CO y Resultado del líder en colaboradores de la UGEL Sucre.

4.2. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de la investigación se inicia en la consideración de poner en relieve las dinámicas de la cultura organizacional y liderazgo que existe en las Unidades de Gestión Educativa Local a nivel territorial. Esto es así debido a que estas unidades ejecutoras cumplen un rol fundamental en el logro de aprendizajes y el desarrollo educativo de las personas, ya que tienen a su cargo no solo la implementación de programas presupuestales, sino que son la entidad de gestión educativa más cercana a la población.

Asimismo, en segundo lugar, el valor de la investigación radica en que permite visualizar uno de los componentes de la modernización de la gestión pública a nivel local, el cual es muy poco abordado dentro de la academia peruana. Recordemos que, desde el regreso a la democracia en el 2002, se han implementado mejoras progresivas en las entidades públicas. En ese marco, los elementos que se han impulsado en la modernización es la elaboración de políticas públicas, la planificación estratégica, el presupuesto por resultados, la reforma del servicio civil, la mejora de la estructura interna de las entidades públicas, la gestión del conocimiento, las actividades de seguimiento y evaluación, el gobierno abierto, los procesos de articulación gubernamental, así como la transformación digital. Por ende, incidir en la cultura organizacional y el liderazgo que se ejerce en una entidad pública es abordar directamente también el capital humano que tiene el Estado, ya sea como funcionarios, directivos o servidores públicos. Medir la forma en como los valores, costumbres y normas afectan su comportamiento para el logro de metas y el cierre de brechas territoriales es vital para la creación de valor público. Desde ese punto, el valor de la presente investigación visualiza líneas de acción para otras investigaciones como para la elaboración de políticas internas en mejora de la gestión pública y la toma de decisiones.

De otro lado, en relación a los resultados, se observa que existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el liderazgo, específicamente, entre la cultura organización y el liderazgo transaccional. Sabemos que a través del liderazgo transaccional se establecen sistemas de castigos y recompensas que permitan una relación adecuada entre los servidores públicos y directivos en la obtención de resultados. En ese marco, la propuesta de valor de esta investigación también incide en potenciar la labor del potencial humano a fin de mejorar las relaciones entre los servidores públicos, así como los incentivos para el cumplimiento de metas. Esta propuesta debe considerar los siguientes elementos:

- Sensibilización de los servidores públicos: Es necesario que todos los directivos y servidores públicos conozcan de la importancia de su trabajo, del cumplimiento de las normas y del impacto que tienen en las personas de su entorno. Esto ayudará a encaminar no solo el aspecto emocional de cada uno, sino a la comprensión de su rol con la UGEL y de su participación en el desarrollo educativo de su localidad. Para ello, se deben implementar talleres, pasantías y buenas prácticas de otras entidades públicas que coadyuve a construir un espíritu laboral conjunto y la comprensión de las actividades funcionales.
- Establecimiento de incentivos: En esta investigación, como en otras observadas en la literatura académica, se tiene que el servidor público responde mejor a los incentivos. Por ello, proponemos que se establezcan incentivos económicos, simbólicos, académicos o de reconocimiento social que permitan valorar el trabajo, la dedicación y el cumplimiento de metas de los servidores públicos. Esto no solo generará una competencia sana entre ellos, sino búsqueda constante de los reconocimientos y por lo tanto la eficacia de la entidad.
- Mejora de los procesos de comunicación interna. Para que las propuestas mencionadas funcionen, también es necesario mejorar los procesos de comunicación interna, es decir, en el trato de una persona a otra y las comunicaciones internas en los procedimientos que demande el trabajo. Esto implica mejorar el sistema de gestión de documentos, entrega de información y en la colaboración en los roles que cumple cada área de la UGEL.
- Fortalecimiento de capacidades. Otro factor que contribuiría a una mejor cultura organizacional y el liderazgo, es fortalecer las competencias y capacidades del personal, lo cual les permitirá no solo avanzar como profesionales, sino realizar un adecuado trabajo que también influirá en una mejor gestión y comunicación entre las áreas de la UGEL.
- Mejora de los procesos, infraestructura y otros materiales de la UGEL. Finalmente, para que todos los componentes de la propuesta de valor funcionen, deben gestionarse las condiciones que hagan efectivo la comunicación, el trabajo y la creación de valor público.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En cuanto al objetivo general, se evidenció una positiva relación ($\rho = .459$) entre la CO y el liderazgo de los trabajadores de la UGEL Sucre, 2022; esto quiere decir que, a mayores niveles de CO, mayores serán los niveles de liderazgo. Este resultado es semejante al estudio de Tufiño y Manobanda (2022) quienes identificaron una significativa relación entre los mismos constructos, en profesores de Ecuador. También, Chango (2021) evidenció relación significativa entre CO y liderazgo en trabajadores de México.

La literatura refuerza estos resultados, dado que, la CO y el liderazgo están entrelazados de manera significativa. Los líderes efectivos comprenden la cultura de su organización, trabajan para fortalecerla y utilizan la cultura como un recurso estratégico para lograr los objetivos organizativos (Chiavenato, 2009).

Además, según el objetivo específico 1, se identificó que el nivel predominante de CO fue buena (75.6%) lo cual explica que, los trabajadores mantienen una relación armoniosa, trabajan en equipo y cumplen las metas organizacionales. Este resultado es diferente al estudio de Chango (2021) quien, al estimar la CO, identificó que los trabajadores de México perciben una cultura regular relacionada con la insatisfacción que tienen hacia la empresa.

Es importante destacar que una buena CO es el resultado de esfuerzos continuos y consistentes por parte de la dirección y los empleados. También puede variar según la industria, la estructura organizativa y otros factores específicos de cada empresa.

Por otro lado, conforme al objetivo específico 2, se halló que, el nivel predominante de liderazgo fue medio (80.5%), puesto que, los colaboradores, manifiestan que, el desempeño del líder puede mejorar, siendo más atento, colaborador, proactivo y comunicativo. Este resultado tiende a ser similar a la investigación de Chango (2021) quien evidenció que los colaboradores de México perciben un el liderazgo regular.

Para mejorar la situación, es crucial que los líderes reconozcan estas áreas de debilidad y tomen medidas proactivas para abordarlas. Esto puede incluir la aplicación de aptitudes de liderazgo, la mejora de la comunicación, el estímulo de la participación y la alineación con los valores organizacionales. El liderazgo efectivo es fundamental para cultivar y mantener una cultura organizacional positiva y productiva.

Respecto al objetivo específico 3, se estableció que la CO y el liderazgo transformacional, no guardan relación ($p = .127$) en la muestra. Es decir, para los

trabajadores, la CO no influye en el liderazgo transformacional. Este hallazgo es diferente al estudio de Galarza et al. (2017) quienes identificaron significativa relación entre la CO y el liderazgo transformacional en trabajadores de Trujillo.

La función del liderazgo transformacional se vuelve esencial en el desarrollo y formación de la CO. Este estilo se distingue por motivar e inspirar a los miembros para que superen sus metas individuales, fomentando la alineación de estas con los propósitos colectivos de la empresa (Arévalo et al., 2019).

Concerniente al objetivo específico 4, se halló una positiva relación ($\rho = .462$) entre CO y liderazgo transaccional de la muestra de estudio. Esto quiere decir que, a niveles más altos de CO, serán mayores los niveles de este estilo de liderazgo. Este resultado tiende a ser similar al estudio de Chung (2016) en docentes de Trujillo, donde también estableció una directa relación entre la CO y el estilo citado previamente. Además, otro estudio que respalda los resultados expuestos es de Galarza et al. (2017) quienes encontraron relación el liderazgo transaccional y la CO en colaboradores pertenecientes a cooperativas de crédito y ahorro de Trujillo.

La relación entre la CO y el liderazgo transaccional es significativa y puede tener varios impactos en la efectividad y el funcionamiento de una empresa. El liderazgo transaccional se caracteriza por enfocarse en las transacciones o intercambios entre líderes y seguidores, donde se establecen expectativas claras y se recompensan o sancionan los resultados (Castro, 2006).

En relación al objetivo específico 5, los datos precisaron que no existe relación ($p = .472$) entre la CO y Laissez Faire en los trabajadores de la muestra. En este sentido, para los trabajadores, la CO no influye en el liderazgo Laissez Faire. El presente resultado es diferente al estudio de Galarza et al. (2017) quienes identificaron la presencia de asociación entre el estilo Laissez Faire y la CO, siendo, incluso, un liderazgo bastante ejecutado en personal de cooperativas de crédito y ahorro pertenecientes a Trujillo.

La establecida relación puede tener importantes implicaciones para el correcto funcionamiento y prosperidad empresariales. El liderazgo laissez-faire suele identificarse por la ausencia de intervención directa por parte del líder, proporcionando a los empleados una responsabilidad y gran autonomía en el proceso de elecciones en función del contexto ocupacional. En tal sentido, es importante porque incrementa la autonomía, creatividad, innovación, flexibilidad, comunicación y más (Bass y Avolio, 2004).

Finalmente, según el objetivo específico 6, se confirmó una positiva relación ($\rho = .570$) entre la CO y el resultado del líder en los colaboradores del estudio. En este caso, a mayores niveles de CO, mejores serán los resultados del líder. Por otro lado, el resultado identificado es parecido al estudio de Galarza et al. (2017) quienes encontraron, en trabajadores de Trujillo que, la CO se relaciona con el liderazgo y esto genera que el resultado del líder sea favorable para la empresa.

La relación entre la CO y los resultados del liderazgo es esencial para la prosperidad y la eficiencia de una organización. La CO y el liderazgo están intrínsecamente conectados, y la manera en que los líderes influyen en la CO puede tener un impacto significativo en los resultados empresariales (Burns, 1978).

CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Existe relación positiva entre CO y liderazgo ($\rho = .459$) en la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Sucre, en el periodo 2022. Esto quiere decir que, a mayor CO, mayores serán los niveles de liderazgo en la muestra.
- SEGUNDA:** El nivel predominante de CO fue buena con 75.6% en la UGEL Sucre, en el periodo 2022. En este sentido, los colaboradores manifestaron que existe un clima adecuado, compañerismo, trabajo en equipo y liderazgo en la empresa.
- TERCERA:** El nivel predominante de liderazgo fue medio con 80.5% en la UGEL Sucre, en el periodo 2022. Es decir, los colaboradores perciben que existe un líder que apoya a sus trabajadores, entusiasta, colaborador, motivador y que responde sus dudas constantes.
- CUARTA:** No existe relación entre CO y liderazgo transformacional ($p = .127$) en la UGEL Sucre, en el periodo 2022.
- QUINTA:** Existe relación positiva entre CO y liderazgo transaccional ($\rho = .462$) en la UGEL Sucre, en el periodo 2022. Esto quiere decir que, a mayor nivel de CO, el liderazgo transaccional también será mayor.
- SEXTA:** No existe relación entre CO y Laissez Faire ($p = .472$) en la UGEL Sucre, en el periodo 2022.
- SÉPTIMA:** Existe relación positiva entre CO y resultado del líder ($\rho = .570$) en la UGEL Sucre, en el periodo 2022. Es decir, a mayor nivel de CO, los resultados del líder serán mayores también.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Se insta al área de psicología de la UGEL a invertir en programas de desarrollo profesional que no solo mejoren las habilidades de los trabajadores, sino que también demuestren un compromiso genuino con su crecimiento y bienestar. En última instancia, una CO sólida y un liderazgo efectivo son fundamentales para el éxito continuo de la UGEL y su contribución al progreso educativo.
- SEGUNDA:** Es pertinente que el área de RR. HH., considere la realización de entrevistas o encuestas para obtener percepciones directas de los empleados sobre su experiencia y satisfacción en relación con la cultura organizacional. Estas recomendaciones podrían enriquecer tu investigación y proporcionar insights valiosos para futuras acciones y mejoras en la UGEL Sucre.
- TERCERA:** Se recomienda llevar a cabo talleres sobre liderazgo, en los cuales, el personal capacitado, brinde herramientas a los trabajadores para aprender a comunicarse con sus compañeros, estrategias de afrontamiento al estrés, trabajo en equipo, cómo fortalecer el clima laboral y de qué manera llegar a las metas propuestas.
- CUARTA:** Se sugiere que los líderes de la UGEL fomenten una CO arraigada en la transparencia, la colaboración y el desarrollo profesional. Para optimizar la eficiencia y la cohesión del equipo, se recomienda un liderazgo participativo y transformacional que inspire a los trabajadores a superar sus límites y contribuir de manera significativa a los objetivos educativos de la comunidad. La promoción de un ambiente inclusivo, donde se valoren las diversas habilidades y perspectivas de los empleados, es crucial para fortalecer la cultura organizacional y construir un equipo comprometido y motivado.
- QUINTA:** Se recomienda que los líderes de la UGEL Sucre continúen fortaleciendo y alineando estratégicamente la cultura organizacional con los principios del liderazgo transaccional. Para ello, se pueden implementar programas de desarrollo de liderazgo que promuevan las habilidades transaccionales y al mismo tiempo refuercen los aspectos positivos de la cultura organizacional podría potenciar aún más el rendimiento y la cohesión del equipo en la UGEL Sucre.

- SEXTA:** Asimismo, es recomendable que, los líderes de la UGEL Sucre consideren evaluaciones más detalladas de cómo el estilo de liderazgo Laissez-Faire se integra o no con la cultura existente. Sería beneficioso realizar un análisis más profundo para comprender si esta falta de relación es inherente a la estructura organizativa o si existen oportunidades para ajustar el enfoque de liderazgo. Además, podría ser útil explorar la percepción de los empleados sobre el liderazgo Laissez-Faire y si este estilo ha afectado positiva o negativamente su compromiso y desempeño. A partir de estas evaluaciones, los líderes de la UGEL Sucre podrían ajustar estratégicamente su enfoque de liderazgo para fortalecer la coherencia y la eficacia organizacional.
- SÉPTIMA:** Se recomienda que los futuros investigadores realicen estudios correlacionales centrados en el liderazgo y la CO en los trabajadores de la UGEL. Este enfoque podría proporcionar una comprensión más holística y específica de la influencia de los estilos liderazgo en la CO y, a su vez, cómo la cultura impacta en las prácticas de liderazgo. La información resultante no solo sería valiosa para la mejora continua de la UGEL Sucre, sino que también podría ofrecer a otras instituciones educativas perspectivas aplicables y estrategias efectivas para cultivar un entorno de trabajo positivo y productivo.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Arévalo, D., Padilla, C., Pino, R. y Cevallos, H. (2019). Los dominios de la personalidad y su relación con el liderazgo transformacional. *Información tecnológica*, 30(3), 237-248. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000300237
- Avolio, B. y Bass, M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1193290](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1193290)
- Barrera Luna, R. (2013). El concepto de cultura. Definiciones, debates y usos sociales. *Revista de Claseshistoria*, 1-24.
- Beytekin, O., Yalçinkaya, M., Dogan, M. y Karacoç, N. (2010). The Organizational Culture at The University. *International Journal of Educational Researchers*, (1), 1-13. https://www.researchgate.net/publication/322570426_The_Organizational_Culture_At_The_University
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper y Row. <https://psycnet.apa.org/record/1980-03173-000>
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto, capacidad y conducción. *Anales de Psicología*, 22(1), 89-97. <https://www.redalyc.org/pdf/167/16722112.pdf>
- Chango, S. (2021). *El liderazgo y la cultura organizacional en las Juntas Parroquiales de las comunidades rurales de la provincia de Tungurahua* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32440>
- Chaparro, Z. (2017). *Bienestar, ambiente laboral y cultura organizacional de la UGEL 8, Cañete 2016* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
- Chapoñan, E. (2022). *Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de UGEL Lambayeque, 2022*. Chiclayo [Tesis de pregrado, Universidad César

Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/93552>

- Chiavanetto, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf
- D'Ancona, C. y Angeles, M. (1996). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Editorial Síntesis.
https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/metodologia_cuantitativa_estrategias_y_tecnicas_de_investigacion_social__cea_d_ancona.pdf
- Durhan, W. (1991). *Coevolución: genes, cultura y diversidad humana*. Stanford University Press. <https://www.iberlibro.com/9780804721561/Coevolution-Genes-Culture-Human-Diversity-0804721564/plp>
- Etzioni, I. (1965). *Organizaciones modernas*. Uteha.
https://www.researchgate.net/publication/49302056_Organizaciones_modernas
- Fernández, B. (2016). *Análisis del estilo de liderazgo y cultura organizacional como factor influyente de éxito en las redes de mercadeo de Amway de Venezuela LLC* [Tesis de pregrado, Instituto Superior de Educação e Ciências]. Repositorio del Instituto Superior de Educação e Ciências.
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21889/1/Tesis%20de%20Maestri%20c%81a_%20Liderazgo%20y%20Cultura%20Organizacional%20en%20Amway%20de%20Vzla.%20LLC.%20Versio%20n%20final%207_6_2017.pdf
- Galarza, S., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V. y Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 19-31.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6044786>
- Grimson, A. (2008). Diversidad y cultura. Reificación y situacionalidad. *Tabula Rasa*, (8), 45-67.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-24892008000100003&script=sci_abstract&tlng=es
- Harris, M. (2007). *Teorías de la cultura en la era posmoderna*. Crítica.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill e Interamericana Editores. <https://www.esup.edu.pe/wp->

content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-
Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

Likert, R. (1971). *Novos Padrões da Administração*. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.

Malache, S. y Vicente, B. (2022). *Cultura organizacional y rendimiento laboral de los colaboradores en la UGEL N° 07 – San Borja – Lima 2020*. Huancaayo. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio de la Universidad Peruana Los Andes. https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/3962/T037_70883039_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Ediciones Nueva Visión.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1927602](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1927602)

Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M., de Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P. y Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración*, (22), 29-57. <https://www.redalyc.org/pdf/716/71602203.pdf>

Pérez, R. (2022). Cultura organizacional y liderazgo. Caso oriental y occidental. *Revista Proyecciones*, (16), 34-44. <https://revistas.unlp.edu.ar/proyecciones/article/view/12957>

Reyes, L., Leyva, C., Vilariño, C. y Pérez, R. (2022). Componentes estratégicos y mecanismos para dinamizar la cultura organizacional en telecomunicaciones. *Revista de Ingeniería Industrial*, 59-67.

Ríos, D. y Mendoza, M. (2018). *Propiedades psicométricas del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-5X) en empresas de servicios legales en Lima 2018* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.

Ríos, C., Rubiano, V. y Chinchilla, D. (2014). *Liderazgo y cultura organizacional*. Universidad del Rosario.

- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). Pearson Educación.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rodríguez, E., Pedraja, L., Muñoz, C. y Araneda, C. (2022). Gestión del conocimiento y cultura organizacional en instituciones de educación superior chilenas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 30(2), 266-278.
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052022000200266&script=sci_abstract
- Roethlisberger, J. (1939). *Manager and the worker*. Harvard University Press.
<https://www.iberlibro.com/9780674546769/Management-Worker-Roethlisberger-F.J-Etc-0674546768/plp>
- Saldaña, O. (2019). *Relación entre la calidad del servicio y la cultura organizacional de los colaboradores de la UGEL, Cajamarca 2019*. Cajamarca [Tesis de pregrado, Universidad Privado del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte.
- Schein, E. (1972). *Professional Education: Some New Directions*. McGraw-Hill.
<https://eric.ed.gov/?id=ED088378>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes Editores.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf
- Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional: un compromiso reflexivo con la acción*. Paidós.
https://books.google.com.pe/books/about/La_Perspectiva_%C3%A9tica_en_el_an%C3%A1lisis_or.html?hl=es&id=_LMi6_vGp1EC&redir_esc=y
- Sotelo, J. y Martínez, A. (2011). *Implicación del liderazgo en la cultura organizacional. Un estudio de caso*. Plaza y Valdés.
https://www.researchgate.net/publication/313662240_Implicacion_del_liderazgo_en_la_cultura_organizacional_Un_estudio_de_caso
- Toca, C. y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17), 117-135.
<https://www.redalyc.org/pdf/1002/100212301008.pdf>
- Torres, F. (2021). *Aplicación del análisis factorial en la evaluación de la cultura organizacional Educativa en las UGELs de Satipo* [Tesis de pregrado,

Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio de la Universidad Peruana Los Andes.

https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/3087/T037_44775480_M%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tufiño, M. y Manobanda, P. (2022). Liderazgo y cultura organizacional en la Unidad Educativa 30 de Abril. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(3), 5-18.
<https://orcid.org/0000-0003-0866-5712>

Weber, M. (1947). *Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.
[https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjct55.\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2233914](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjct55.))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2233914)

Zegarra, M. (2020). *Adaptación y propiedades psicométricas del "Denison Organizational Culture Survey" en empresas de Lima Metropolitana* [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. Repositorio de la Universidad de Lima.
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/12108/Zegarra_Ballon.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Los siguientes comentarios se refieren a la persona que ocupa un cargo directivo en su ámbito de especialización. Por favor, responda a todas las preguntas. Hay un total de 45 afirmaciones que proporcionan descripciones detalladas. Evalúe la frecuencia con la que cada afirmación se corresponde con el individuo que está caracterizando. Utilice la escala de valoración proporcionada para indicar su preferencia marcando con una cruz o un círculo la categoría que se ajuste a su elección. Proporcione información veraz.

NUNCA (N)	CASI NUNCA (CN)	CASI SIEMPRE (CS)	SIEMPRE (S)
1	2	3	4

ITEMS	N	CN	CS	S
1. Indica los valores y creencias relevantes				
2. Resalta la relevancia de seguir un propósito				
3. Toma en cuenta las consideraciones éticas y morales				
4. Resalta la relevancia de una perspectiva colectiva para el cumplimiento de la misión				
5. Gestiona adecuadamente a las personas hasta que se sientan cómodas				
6. Deja de lado su interés propio y valora el interés colectivo				
7. Su accionar genera respeto				
8. Evidencia autoridad y confianza en la toma de decisiones.				
9. Se expresa de manera positiva del futuro				
10. Expresa con optimismo lo que se necesita lograr				
11. Comunica con ideas claras la visión organizacional				
12. Expresa su confianza sobre el logro de objetivos.				
13. Evalúa posiciones para encontrar lo idóneo				
14. Encuentra nuevas formas de resolver los problemas				
15. Hace que vea los problemas desde distintos ángulos.				
16. Promueve diversas alternativas para la ejecución de tareas.				
17. Desarrolla actividades de aprendizaje				
18. Ejerce un trato personal y no solo como integrante de un grupo				
19. Estima mi singularidad en cuanto a aspiraciones y capacidades				
20. Contribuye a enriquecer mis fortalezas				
21. Brinda soporte que refuerzan mi accionar				
22. Analiza las responsabilidades funcionales para el logro de objetivos				
23. Indica los beneficios del cumplimiento de metas				
24. Valora con agradecimiento y palabras positivas cuando se cumplen los objetivos				

25. Se enfoca en los defectos y errores que pueden tener las personas				
26. Se enfoca en las quejas del personal				
27. Se preocupa más de mis desaciertos				
28. Orienta mi accionar a los estándares institucionales				
29. Deja que los problemas se acumulen hasta que se vuelva incontrolable				
30. Espera el último momento para tomar decisiones				
31. Cree en la idea de que si algo está funcionando bien, hay que dejarlo así.				
32. Evidencia que no debe accionarse hasta que los problemas se complejicen				
33. No se involucra cuando las situaciones se complejizan				
34. No está cuando verdaderamente se lo necesita				
35. Trata de no tomar decisiones				
36. Responde con prontitud a las urgencias				
37. Impulsa y logra que todos realicemos más de lo esperado				
38. Incrementa mis expectativas de generar logros				
39. Incrementa las ganas de esforzarme				
40. Implementa métodos de trabajo eficaces				
41. Genera un ambiente de trabajo grato				
42. Cumple con mis expectativas de trabajo				
43. Establece una representación eficaz de la organización				
44. Cumple con los objetivos trazados en la organización				
45. Lidera a un equipo organizacional				

ANEXO 2: DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVET

ITEMS	TD	D	ND/NA	DA	TA
DIMENSIÓN 1: IMPLICACION					
1. Existe un compromiso institucional por la mayoría de los integrantes de la organización					
2. Se aplica la toma de decisiones sobre la base de la evidencia					
3. Hay acceso a la información y se encuentra siempre que se necesita					
4. Los miembros de la organización asumen que su accionar impacta de manera positiva					
5. El accionar institucional se planifica constantemente					
6. Se impulsa la cooperación dentro de la organización					
7. El involucramiento en las actividades organizacionales permite trabajar en equipo.					
8. Se comparte las actividades en la organización y no la cargamos a alguien en particular					
9. Lo más importante es el equipo organizacional					
10. Existe organización laboral y se comprende los objetivos					
11. Dentro de la organización existe delegación de autoridad, lo cual permite actuación autónoma					
12. Se fortalecen las competencias de los futuros líderes organizacionales					
13. Frecuentemente invertimos esfuerzos en el fortalecimiento de capacidades					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15. Con frecuencia se originan dificultades laborales por la carencia de competencias y capacidades					
DIMENSION 2: CONSISTENCIA					
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. Ser indiferentes antes los valores de la organización te traen dificultades o 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.					
22. Los colaboradores tienen costumbres y valores "fuerte"					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.*					
25. Hay convención en los procesos y acciones correctas e incorrectas de proceder					
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					

27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28. Se coordina fácilmente las actividades y tareas con los colaboradores de la organización					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. *					
30. Los objetivos de las áreas de la organización se articulan constantemente					
DIMENSION 3: ADAPTABILIDAD					
31. Existe flexibilidad y libertad en el hacer					
32. Se responde de manera adecuada a los cambios					
33. Cuando lo amerita, se incluyen cambios en las acciones					
34. Existen resistencias cuando se implementan cambios					
35. Existe colaboración para introducir cambios					
36. Se incluyen los cambios y consejos en las soluciones institucionales					
37. Se toma en cuenta la información de los otros para las decisiones					
38. Se comprenden las necesidades y deseos del entorno					
39. Las decisiones ejecutadas ignoran el sentir del entorno					
40. Se implementan relaciones directas con el entorno					
41. Los errores son entendidos como oportunidades de mejora					
42. Se fomenta la innovación y sus recompensas					
43. Las ideas se diluyen por no implementarse					
44. Se tiene como base del trabajo al aprendizaje constante					
45. Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".					
DIMENSION 4: MISION					
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48. Nuestra organización posee una visión que permite orientar a resultados nuestro trabajo					
49. La organización ha planificado una estrategia clara					
50. Las estrategias organizaciones no están claras					
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53. La Dirección lidera objetivos a cumplir					
54. Se realiza un seguimiento de lo planificado con lo realizado					
55. Se comprende los factores de éxito institucional					
56. Prospectamos un futuro conjunto de nuestra organización					

57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60. Las demandas a corto plazo se cumplen sin comprometer la visión de la entidad					