

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Relación entre liderazgo efectivo y cultura organizacional en el
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de
Tumbes, 2023.**

Tesis
para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública

Autor: Br. José Luis Lau Agurto

Tumbes, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Relación entre liderazgo efectivo y cultura organizacional en el
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de
Tumbes, 2023.**

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Merino Velásquez, Jesús (presidente)

Mg. Garavito Criollo, Richard Augusto (secretario)

Dr. Ecca López, Orlando Sigifredo (vocal)

Tumbes, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Relación entre liderazgo efectivo y cultura organizacional en el
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de
Tumbes, 2023.**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su
contenido y forma:**

Br. Lau Agurto, José Luis (Autor)

Dr. Ecca López, Orlando Sigifredo (Asesor)

Tumbes, 2024

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

Licenciada

Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD

ESCUELA DE POSGRADO

Tumbes – Perú

“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la Conmemoración de las Heroicas Batallas de Junín y Ayacucho”

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los trece días del mes setiembre del dos mil veinticuatro, siendo las ocho horas, se reunieron mediante la modalidad presencial en el auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes; los miembros del jurado calificador constituido con la Resolución N° 005-2024/UNTUMBES-EPG-D, del once de enero del dos mil veinticuatro, presidido por el Dr. Jesús Merino Velásquez e integrado por el Mg. Richard Augusto Garavito Criollo (secretario), el Dr. Orlando Sigifredo Ecca Lopez (**vocal y asesor**) Instalado el jurado, se procedió a la evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis titulada: **“Relación entre liderazgo efectivo y cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes, 2023”;** presentado por el egresado, **José Luis, Lau Agurto** para optar el grado académico de **MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte del sustentante y después de la correspondiente, deliberación el jurado, conforme a lo normado en el artículo N° 111 del Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, declara al sustentante aprobado, con el calificativo de **BUENA**

Por lo anterior, el sustentante está expedito para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, en conformidad con lo normado en la Ley Universitaria N° 30220, el Texto Único Ordenado del Estatuto, El Reglamento General, el Reglamento General de Grados Títulos y el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las nueve horas y cinco minutos, del mismo día, se dio por concluido la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia de público asistente.

Tumbes, 13 de setiembre del 2024

Dr. Jesús Merino Velásquez

Presidente

DNI: 00240035

Código ORCID: 0000-0003-33.01- 4487

Mg. Richard Augusto Garavito Criollo

Secretario

DNI: 00370635

Código ORCID: 0000-0002-2371-2014

Dr. Orlando Sigifredo Ecca Lopez

Vocal y Asesor

DNI: 02679361

Código ORCID: 0000-0003-2672-7171

REPORTE TURNITIN

RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO
EFECTIVO Y CULTURA
ORGANIZACIONAL EN EL
MINISTERIO DE LA MUJER Y
POBLACIONES VULNERABLES,
OFICINA DE TUMBES, 2023

por José Luis Lau Agurto



Mg. Orlando S. Ecça López
Código ORCID: 0000-0003-2672-7171
Asesor

Fecha de entrega: 22-jun-2024 10:38a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2406738777

Nombre del archivo: Tesis_Poblaciones_Vulnerables-2024_OKA_-_TT.docx (196.03K)

Total de palabras: 15216

Total de caracteres: 84256

RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO EFECTIVO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES, OFICINA DE TUMBES, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	6%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
4	Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante	1%
5	sucesos.pe Fuente de Internet	<1%
6	saber.ucv.ve Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.untumbes.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1%


Mg. Orlando S. Ecca López
Código ORCID: 0000-0003-2872-7171
Asesor

9	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
10	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
11	mail.polodelconocimiento.com Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to University of La Guajira Trabajo del estudiante	<1 %
13	repositorio.unapiquitos.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	www.investigarmqr.com Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
18	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
19	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %



Mg. Orlando S. Ecca López
Codigo ORCID: 0000-0003-2672-7171
Asesor

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words

DEDICATORIA

A mi Dios, por guiarme por el sendero del bien. A mis padres, con todo amor y cariño por haberme brindado una educación sólida en valores y hacer de mi una persona y un buen ciudadano.

José Luis

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Tumbes, por su exigencia académica y permitirme crecer profesionalmente. A mis profesores por transmitirme sus conocimientos necesarios para hacer posible esta investigación.

José Luis

ÍNDICE

RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
II. INTRODUCCIÓN	15
II. REVISION DE LA LITERATURA	21
2.1. Bases teórico – científicas	21
2.2. Antecedentes	39
2.3. Definición de términos básicos	44
III. MATERIALES Y MÉTODOS	46
3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis	46
3.2. Población, muestra y muestreo	47
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos	48
3.4. Procesamiento y análisis	51
3.5. Hipótesis	51
3.6. Definición y operacionalización de variables	52
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	55
4.1. Resultados	55
4.2. Discusión	65
V. CONCLUSIONES	70
VI. RECOMENDACIONES	72
XII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	76

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Rango de confiabilidad de Alfa de Cronbach	499
Tabla 2 Estadísticas de fiabilidad de liderazgo efectivo	50
Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad de cultura organizacional	50
Tabla 4 Valoración de las dimensiones de la variable liderazgo efectivo	51
Tabla 5 Valoración de las dimensiones de la variable cultura organizacional	54
Tabla 6 Influencia del liderazgo efectivo en la cultura organizacional	55
Tabla 7 Influencia de la dimensión seguridad en la cultura organizacional	56
Tabla 8 Influencia de la dimensión guía en la cultura organizacional.....	57
Tabla 9 Influencia de la dimensión sabiduría en la cultura organizacional	58
Tabla 10 Influencia de dimensión poder en la cultura organizacional	59
Tabla 11 Correlación entre liderazgo efectivo y la cultura organizacional	60
Tabla 12 Correlación entre la seguridad y la cultura organizacional	61
Tabla 13 Correlación entre la dimensión guía y la cultura organizacional.....	62
Tabla 14 Correlación entre la dimensión sabiduría y la cultura organizacional	63
Tabla 15 Correlación entre la dimensión poder y la cultura organizacional	64

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.....	76
Anexo 2. Matriz de operacionalización.....	79
Anexo 3. Autorización para ejecución de proyecto de tesis	83
Anexo 4. Cuestionario dirigido a trabajadores.....	84
Anexo 5. Análisis de confiabilidad del instrumento.....	87
Anexo 6. Coeficiente de correlación de Spearman	93
Anexo 7. Respuesta a solicitud de autorización de ejecución de tesis.....	94
Anexo 8. Ilustraciones durante aplicación de encuestas.....	95

RESUMEN

Con el propósito de determinar la relación que existe entre el liderazgo efectivo y la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes, 2023. Se realizó un estudio con una metodología de nivel, descriptivo – correlación, de diseño no experimental y de corte transversal, con enfoque cuantitativo. Se trabajó con una muestra censal de 20 trabajadores, aplicándose dos cuestionarios, que corresponde a la variable liderazgo efectivo y cultura organizacional; estos instrumentos de medición se les determinó su confiabilidad con el Alfa de Cronbach, con un índice de 0.966, para las 15 items de liderazgo efectivo y con 0.867 para los 12 interrogantes de la cultura organizacional. Entre sus resultados destacan las dimensiones: seguridad con 65.0%, guía con 80.0%, sabiduría con 90.0% ubicándose en nivel alto y el poder con 80.0% situado en nivel medio tuvieron influencia en la variable cultura organizacional con el 60.0% ubicada en nivel medio. Asimismo, sus hipótesis específicas respecto a las dimensiones seguridad, guía, sabiduría y poder con la variable cultura organizacional fueron, correlacionales y significativas en el orden 0.889, 0.909, 0.770 y 0.825 respectivamente. Explicándose que, con un perfeccionamiento y actualización en la formación de los trabajadores administrativos, repercutirán de manera favorable en los elementos de la cultura como: personalidad, simbólicos y de comunicación. En conclusión, se determinó un ρ ($r = 0.861$) y con una significancia bilateral de 0,000 indican un p - valor < 0.05 , resultados que exteriorizan una asociación y/o correlación positiva alta y significativa entre la variable liderazgo efectivo y la cultura organizacional. Por tanto, se acepta la hipótesis de trabajo para el objetivo general.

Palabras clave: Comunicación, cultura organizacional, liderazgo efectivo, personalidad, poder, seguridad.

ABSTRACT

With the purpose of determining the relationship that exists between effective leadership and organizational culture in the Ministry of Women and Populations, Tumbes office, 2023. A study was carried out with a level, descriptive - correlation, non-experimental design methodology. and cross-sectional, with a quantitative approach. We worked with a census sample of 20 workers, applying two questionnaires, corresponding to the variable effective leadership and organizational culture; These measurement instruments had their reliability determined with Cronbach's Alpha, with an index of 0.966, for the 15 items of effective leadership and with 0.867 for the 12 questions of organizational culture. Among its results, the dimensions stand out: security with 65.0%, guidance with 80.0%, wisdom with 90.0% located at a high level and power with 80.0% located at a medium level had influence on the organizational culture variable with 60.0% located at a medium level. Likewise, their specific hypotheses regarding the dimensions security, guidance, wisdom and power with the organizational culture variable were correlational and significant in the order of 0.889, 0.909, 0.770 and 0.825 respectively. Explaining that with improvement and updating in the training of administrative workers, they will have a favorable impact on elements of culture such as: personality, symbolic and communication. In conclusion, a ρ was determined ($\rho = 0.861$) and with a bilateral significance of 0.000 indicate a p-value < 0.05 , results that show a high and significant positive association and/or correlation between the effective leadership variable and the organizational culture. Therefore, the working hypothesis for the general objective is accepted.

Keywords: Communication, effective leadership, organizational culture, personality, power, security.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El objeto de determinar la relación que existe entre el liderazgo efectivo y la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes, 2023. Quispe (2016) en su investigación concluyó “habiendo analizado con la veracidad las funciones diarias que cumplen los funcionarios, identificando un poder centralizado en ellos, la existencia de un liderazgo autocrático, desorganizaciones en las gerencias, toma de decisiones no adecuadas, gerentes que no cumplen sus funciones en la conducción de su personal, gerentes carente de liderazgo en sus funciones que desempeñan en cada gerencia y personal con poca identificación y compromiso con el desarrollo y progreso institucional”. Fundamentándonos en las doctrinas administrativa de Jones y George (2010) precisan, el liderazgo “Es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización”. Por tanto Robbins y Coulter (2014), explican la cultura organizacional “Son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (p. 46).

Se enfoca a crear nuevo comportamiento organizacional, motivando la internalización de los valores, principios, normas que ha dado lugar la formalidad institucional: el liderazgo efectivo permitirá generar un nuevo, modelo de conducta con nuevas actitudes en el trabajador para hacer posible una identificación y compromiso Institucional; que favorecerá a un mejor desempeño laboral que trascenderá en ofrecer una mejor calidad de servicio a los grupos vulnerables, quienes acuden diariamente a sus oficinas en busca de solución de sus problemas sociales. La importancia del estudio del liderazgo, actualmente no se quiere jefes sino gerentes con sensibilidad social que no solo se preocupen por lograr metas

laborales sino formar trabajadores con vocación de servicio para atender a población de grupos excluidos y esto se alcanzará formando profesionales con cultura de servicio, fundamentándose en valores ética.

Los gestores y jefes deben pensar que de nada valen las categorías impuestas, pues, los cargos de la organización no hacen a los colaboradores, que resulta beneficioso, con relación a nuestros trabajadores, apoyarlos, conducirlos, no dirigidos, compartir el poder y el compromiso para ratificar la autoestima y confianza en sí mismos. Formarlos sin egoísmos, trabajar en equipo comprometerlos con la problemática institucional, entender es apoyarle en sus pretensiones, etc. “El desafío es integrarlos al conocimiento y la realidad institucional y que tomen el rol de socios estratégicos y es una nueva actitud promover y consolidar la cultura corporativa para el logro del desarrollo organizacional. Si el primordial objetivo de la organización esta desacreditado por su incapacidad e inoperancia e indecencia tendrá concluyentemente un futuro incierto. El papel de los valores en la dirección estratégica es definitivo y constituye una legítima ventaja competitiva. Los líderes efectivos verifican sus triunfos por la forma en como indujeron los valores a sus trabajadores para que corporativamente logren el desarrollo de la empresa” (Pintado, 2014).

“La administración pública debe contar con los medios que garanticen que los servidores públicos estén al servicio del estado sean los más aptos para desempeñar las funciones que tienen encomendadas. Sin embargo, en el caso de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana - Ancash, los medios para ingresar a la función pública están inmersos en prácticas como: Nepotismo, compadrazgo, patronazgo y clientelismo, que pueden englobarse en el patrimonialismo. Lo anterior dificulta la existencia de un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos”. (Soto, 2017)

“La vulnerabilidad está en todos y cada uno de nosotros, como lo están otras características propias del ser humano, como lo están la consciencia y la

capacidad de amar, la empatía y la voluntad de supervivencia. No existe quien pueda considerarse ajeno a ella. No hay quien sea invulnerable. Ya que todo ser humano es vulnerable porque tal característica es intrínseca a la naturaleza mortal, si bien la vulnerabilidad no tiene por qué abordarse en negativo, puesto que la misma nos habla de nuestra capacidad para reaccionar, resistir y recuperarnos de una herida, de una lesión física o moral. Así, quienes son vulnerables –esto es todos- lo somos en distinto grado, dependiendo de nuestra capacidad de resistencia frente a las afrentas de que somos objeto. Por eso la noción de vulnerabilidad nos lleva rápidamente a hablar de igualdad, porque no todos tenemos idéntica capacidad de resistencia, porque no todos somos igualmente vulnerables, porque podemos identificar con facilidad características que hacen de unas personas, de unos grupos, elementos más vulnerables que otros”. (Beltrao et al., 2014, pp. 13 – 15)

“En su estructura organizacional del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, cuenta con una oficina en la región Tumbes, para lograr la finalidad de su creación, debe aplicar la legislación existente, con un entendimiento amplio de la noción de mejores prácticas que se define ampliamente para incluir otros escenarios que podrían considerarse como positivos y exitosos en un país y que podrían atraer a otros. Por lo tanto, la práctica se entiende de una manera integral, incluyendo las legislaciones, políticas, estrategias, estatutos, planeas nacionales, los marcos normativos e institucionales, recopilación de datos, indicadores, jurisprudencia, prácticas administrativas y proyectos, entre otros. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2015)

La práctica podría ser implementada por diferentes actores, Estado, autoridades regionales y locales, los proveedores públicos y privados, las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, la academia, las instituciones nacionales de derechos humanos o las organizaciones internacionales. Para ser una buena/mejor práctica, la misma debe integrar un enfoque de derechos humanos basado en la aplicación de los instrumentos. internacionales existentes relacionados con la

promoción y protección de los derechos de las personas en edad (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2015).

Se ha podido observar que el personal de la oficina representativa del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, se orienta a intervenir en la solución de los problemas sociales de los grupos vulnerables que a diario se presentan, trabajo muy complejo, por su coordinación existente con múltiples sectores gubernamentales y con diferentes instituciones, por citarse un ejemplo con la Oficina de Migraciones, Policía Nacional del Perú, Fiscalía de la Nación, etc., la institución en estudio para cumplir con su cometido, tanto el jefe, como los empleados deben internalizar valores, crear una cultura de servicio, tener mayor sensibilidad social, para abordar la problemática social de la vulnerabilidad. “Por lo que los profesionales con que cuenta deben tener capacidad de liderazgo y un amplio conocimiento teóricos y prácticos para encarar esta problemática social, para esta intención el funcionario del más alto nivel debe formar profesionales que no sólo tengan conocimientos para abordar temas de vulnerabilidad, sino también de valores cívicos y éticos para que pongan en ejercicio en el desarrollo profesional ya que permitirá darnos cuenta de la realidad propia que regularmente se invisibiliza desde múltiples ámbitos, ya sea por la complejidad que implica darle solución a esas problemáticas o por la simple apatía de las agendas políticas para atender a personas, familias o grupos y brindarles las herramientas necesarias para acceder a mejores condiciones de vida”.

Este escenario descrito induce a plantear la interrogante general: ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo efectivo y la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes, 2023?; con sus preguntas específicas: 1. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión seguridad y la cultura organizacional en el en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes?; 2. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión guía y la cultura organizacional en el en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes?; 3. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión sabiduría y la cultura organizacional en el en el Ministerio de la

Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes?; 4. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión poder y la cultura organizacional en el en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes?

El estudio se fundamentará en los principios, técnicas de la doctrina administrativa específicamente en el campo administrativo del liderazgo y la cultura organizacional, conocimiento que permitirá explicar su caracterización y comportamiento y su relación directa entre ellos. Su importancia se basa en un liderazgo estratégico efectivo, que no solo su influencia es conducir personas para el desempeño de sus labores, sino al proceso de adecuación de los colaboradores en la organización y que compartan sentimiento, valores, Se enfoca a crear nuevos modelos de conducta, promoviendo la internalización de los valores, principios, normas que ha dado lugar la formalidad institucional: el liderazgo efectivo permitirá generar un nuevo , comportamiento individual, grupal y organizacional, contando con nuevas actitudes en el trabajador para hacer posible una identificación y compromiso institucional; contribuyendo a un mejor rendimiento laboral, repercutiendo en brindar una excelente calidad de servicio a los grupos desfavorecidas que acuden diariamente a sus oficinas en busca de solución de sus problemas sociales. Es por ello la importancia de su estudio del liderazgo, actualmente es contar con gerentes con sensibilidad social que formen trabajadores con vocación de servicio para atender a población de grupos excluidos y obtengan rentabilidad en base a su capacidad empresarial que sólo se conseguirá creando en cada uno ello una cultura de servicio y de atención.

La investigación pretende de manera general: Determinar la relación que existe entre el liderazgo efectivo y la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes, 2023; de donde se desprende los objetivos específicos: 1. Determinar la relación que existe entre la dimensión seguridad y la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes. 2. Analizar la relación que existe entre la dimensión guía y la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes. 3. Describir la relación que existe entre la dimensión sabiduría y la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y

Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes. 4. Explicar la relación que existe entre la dimensión poder y la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes.

CAPÍTULO II

REVISION DE LA LITERATURA

2.1. Bases teórico – científicas.

En este acápite se realizó la fundamentación teórica de las variables de estudio.

2.1.1. Liderazgo efectivo

a) Definición

Ivancevich et al (2006), afirmaron. “El liderazgo es el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización. Advierten como lo especifica esta definición, no se necesita ocupar un puesto formal de líder para ejercer un comportamiento de liderazgo” (p. 492).

Por su parte Jones y George (2010) dicen. “Es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos de la organización y/o grupo. Un líder es la persona que ejerce tal influencia” (p. 497).

Robbins y Coulter (2014) señalan. “Líder es la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa, y el liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas” (p. 536).

Puchol (2007) menciona, el liderazgo, para ser efectivo. “Debe tener en cuenta a las personas específicas a las que dirige. No existen reglas generales: el líder debe adaptarse a las peculiaridades de sus subordinados, a sus valores, a sus costumbres y a sus expectativas” (p. 386). Para Hellriegel y Slocum, (2009) “Es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan

esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos organizacionales”

b) Rasgos del líder

Hitt, Black y Porter (2006), precisan. entre los rasgos más indicados para presagiar el liderazgo efectivo, tenemos al:

Impulso: “Un alto nivel de energía, esfuerzo y tenacidad en la búsqueda de objetivos”. **Motivación para liderar:** “Un fuerte deseo de influir en los demás y de utilizar el poder para relacionarse con los demás”. **Honestidad/integridad:** Digno de confianza. Es alguien en cuya palabra se puede confiar y que casi seguro realizará lo que dijo que haría. **Confianza en sí mismo:** Alta seguridad en las capacidades propias. En extremo este rasgo suele ser negativo pues crearía un sentido de infalibilidad o una actitud de arrogancia que ganaría la antipatía de los seguidores. **Madurez emocional:** Permanecer sereno bajo presión y con estrés. Los individuos maduros tienden a valorar con precisión sus fortalezas y sus debilidades; además, tienden poco a centrarse en sí mismas y a reaccionar a la defensiva cuando se les critica. (Hitt, Blac, y Porter, 2006, p. 361)

c) Componentes del liderazgo

Koontz et al. (2012) precisan “Cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo” (p. 442).

Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes: a. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable; b. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones; c. capacidad de inspirar; d. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas. (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012, p. 442)

Bateman y Scott (2009) señalan “El poder es fundamental para el liderazgo efectivo”

Estos autores, mencionan, uno de los primeros enfoques y que sigue siendo de los más útiles para entender el poder lo ofrecen French y Raven, quienes sugieren que los líderes tienen cinco importantes fuentes potenciales:

- Poder legítimo: “El líder con poder legítimo tiene el derecho, o la autoridad, de decir a otros lo que tienen que hacer; los empleados están obligados a cumplir con las órdenes legítimas” (Bateman & Scott, 2009, p. 439).
- Poder de recompensa: “El líder que tiene poder de recompensa influye en otros porque controla recompensas valiosas; la gente cumple con los deseos del líder para recibir estas recompensas” (Bateman y Scott, 2009, p. 439).
- Poder de coerción: “El líder con poder de coerción ejerce control sobre sanciones, y la gente cumple para evitarlas” (Bateman y Scott, 2009, p. 439).
- Poder referente: “El líder con poder referente tiene características personales que atraen a otros; la gente cumple por admiración, gusto personal, un deseo de aprobación o un deseo de ser como el líder” (Bateman y Scott, 2009, p. 440).
- Poder de pericia “El líder que tiene poder de pericia tiene cierta experiencia o conocimiento; la gente cumple porque confían en que pueden aprender de esa pericia, o pueden obtener algo de ella” (Bateman y Scott, 2009, p. 440).

d) Estilos de liderazgo

Hellriegel y Slocum Jr. (2009), señalan “que el estilo de liderazgo correcto dependerá del grado de madurez de los seguidores”.

Estilo directivo: Hellriegel y Slocum Jr. (2009) expresan “Este tipo del líder facilita instrucciones claras, da órdenes específicas y supervisa el trabajo de cerca. El líder puede asegurarse de que los empleados nuevos se

desempeñen bien, estableciéndose bases sólidas para su éxito y satisfacción en el futuro”.

Estilo persuasivo: Hellriegel y Slocum Jr. (2009) refieren:

“El líder provee guía, fomenta la comunicación bilateral y ayuda al seguidor a adquirir confianza y a sentirse motivado. Cuando la madurez del seguidor para una tarea específica aumenta, el gerente debe seguir proporcionándole cierto comportamiento de guía, porque el empleado no está aún del todo listo para asumir la responsabilidad total para desempeñar la tarea”.

Estilo participativo: Hellriegel y Slocum Jr. (2009) precisan:

“El líder fomenta que los seguidores compartan ideas y facilita el trabajo alentando y ayudando a los subordinados. El gerente debe mantener una comunicación abierta, pero ahora lo hace escuchando de forma activa y ayudando al seguidor cuando éste se esfuerza por utilizar lo que ha aprendido”

Estilo delegador: Hellriegel y Slocum Jr. (2009) señalan:

“Que el líder les asigna a los seguidores la responsabilidad de tomar e implementar decisiones. La delegación es efectiva en esta situación, porque el seguidor tiene la competencia y la motivación para asumir plena responsabilidad de su trabajo. El gerente tal vez todavía identifique problemas, pero la responsabilidad de poner en práctica los planes se deposita en el seguidor”.

e) Liderazgo y calidad total

Covey (2014) señala la calidad. “Es una expresión de la necesidad del perfeccionamiento constante, precisándola en cuatro áreas:

El desarrollo personal y profesional. Es el enfoque de la calidad desde adentro hacia afuera. Adentro-afuera significa empezar primero con uno mismo, con nuestros paradigmas, con nuestro carácter y con nuestros motivos. Este enfoque nos suele exigir cambios personales, no cambios de personal. Las personas son los programadores, y ellas ven a los sistemas y a la estructura como la manifestación exterior de su propio carácter y capacidad. Si usted quiere perfeccionar el programa, trabaje primero sobre el programador; la gente es quien produce la estrategia, la estructura, los sistemas y los estilos de la organización, que son los brazos y las manos de las mentes y de los corazones de la gente. Enfocar la calidad desde el ángulo humano armoniza a los sistemas con los procesos, libera la creatividad y energía latentes, y produce nuevos beneficios que alcanzan a los niveles de base. Los programas de perfeccionamiento personal y organizacional se construyen sobre la base de una retroalimentación precisa, no de datos sociales imprecisos. (Covey, 2014, p. 345)

Las relaciones interpersonales. La calidad total en el nivel interpersonal significa añadir constantes depósitos en las cuentas bancarias emocionales de los demás, crear permanentemente la buena voluntad y negociar de buena fe, no con temor. La cultura de una empresa, al igual que el cuerpo humano, es un ecosistema de relaciones interdependientes, que deben ser equilibradas sinérgicamente y basarse en la confianza para lograr la calidad. Las cuentas bancarias emocionales pueden volatilizarse muy rápidamente, en especial cuando se violan las expectativas de continuo perfeccionamiento y comunicación. Si la comunicación no se lleva a cabo, la gente comienza a hurgar en su memoria y en sus temores, a resucitar episodios negativos y a hacer planes basándose en ellos. (Covey, 2014, pp. 346 - 348)

La eficacia gerencial. La calidad gerencial consiste básicamente en fomentar los convenios de gestión yo gano/tú ganas y de compañerismo, asegurándonos que están “sincronizados” con lo que a esa persona le sucede por dentro y con lo que pasa en la organización. Esos convenios yo gano/tú ganas están sujetos a renegociación en cualquier momento —

idealmente sobre una base sinérgica, no de regateo de posiciones— y abiertos a todas las tendencias y vicisitudes del mercado. Hay, pues, una sensación de apertura en ambas direcciones. La forma de pensar yo gano/tú ganas crea el trabajo en equipo. La de yo gano/tú pierdes genera rivalidades. Para obtener la cooperación de yo gano/tú ganas, la lealtad hacia la organización y la constancia con la finalidad, necesitamos unidad interna. La competencia yo gano/tú pierdes se alimenta al hablar mal de otros a sus espaldas. Si usted tiene un problema con alguien, vaya a verlo, discuta el asunto con él, conversen a fondo y luego emprenda la creación de un equipo. La rivalidad trastorna la cultura de una organización. (Covey, 2014, pp. 349 - 350)

La productividad organizacional. “El liderazgo proactivo surge de la conciencia de que no somos un producto de nuestros sistemas ni de nuestro medio, de que esas cosas ejercen gran influencia sobre nosotros, pero que podemos decidir cómo responderles. La proactividad es la esencia del verdadero liderazgo. Todo gran líder posee un alto nivel de energía y visión proactiva. La calidad no siempre significa hacer mejor las cosas, sino hacerlas de modo diferente. El punto clave del perfeccionamiento organizacional constante es la resolución de problemas en torno de la información que nos dan todos aquellos que tienen interés en la empresa. Las verdaderas mejoras en la calidad se dan cuando la gerencia comienza a solucionar problemas según la información que aportan todos los interesados en la empresa”. (Covey, 2014, pp. 351 - 353)

2.1.2. Inteligencia emocional y el liderazgo

López et al. (2018) aseguran “para lograr la máxima eficacia del liderazgo hay que tener en cuenta que este contiene un fuerte componente ético y por tanto, necesita”,

Estos autores citan a Goleman, quien manifiesta que la inteligencia emocional, se encuentra sustentada en los siguientes componentes:

Autoconciencia: supone el conocimiento de uno mismo, conocer las emociones e impulsos, las potencialidades, limitaciones y la confianza para

desempeñar determinadas funciones. **Autogestión:** se centra en la meditación, reflexión y control de los impulsos, sentimientos, motivaciones a la hora de realizar diversas tareas. **Empatía:** se basa en el respeto de los ideales y las creencias de las personas que nos rodean. Hay que saber situarse en el lugar de estas personas para comprender, en muchas ocasiones, su forma de pensar y actuar, sin criticar ni discriminar sus posturas planteadas o llevadas a cabo en la entidad. **Social:** hoy en día nadie se encuentra aislado de los demás, siempre hay alguien que establece una relación con otra persona. El líder debe fomentar las relaciones sociales dentro de la organización, debe crear vínculos y nexos de unión que promuevan el sentimiento de cohesión y lucha común por recorrer el camino hacia la meta de manera eficaz. (p. 5)

Hellriegel y Slocum, (2009) mencionan:

El liderazgo transformacional, implica anticipar las tendencias futuras, inspirar a los seguidores para que comprendan y adopten una nueva visión de posibilidades, desarrollar a terceros para que sean líderes o mejores líderes y desarrollar una organización o grupo de modo que sea una comunidad de personas que aprenden, se enfrentan a retos y reciben recompensas. Visionarios, inspiradores, osados y éticos son calificativos que describen a los líderes transformacionales. Asumen riesgos y se sienten tan seguros de sí mismos que aprovechan o crean nuevas oportunidades. También son pensadores reflexivos que comprenden las interacciones de la tecnología, la cultura, los grupos de interés y las fuerzas externas del entorno. (pp. 301- 304)

Los componentes clave interrelacionados del modelo de liderazgo transformacional incluyen:

Consideración individualizada. - es el grado al cual el líder se ocupa de las necesidades de sus seguidores, actúa como un mentor o coach y escucha las preocupaciones de sus seguidores. Las diferencias individuales

se aceptan y distinguen, con el fin de mejorar la creatividad y la innovación. Se anima el diálogo abierto con los seguidores. Las habilidades para escuchar son evidentes. Los líderes transformacionales atribuyen facultades de decisión a sus seguidores. Al mismo tiempo, los supervisan para determinar si necesitan un apoyo o una dirección adicionales y para evaluar su progreso (Hellriegel y Slocum, 2009).

Estimulación intelectual. - es el grado al cual el líder desafía los supuestos, asume riesgos y solicita las ideas de sus seguidores. Los líderes transformacionales incitan a sus seguidores para que “piensen por cuenta propia”, siendo innovadores y creativos. Instan a sus seguidores a que cuestionen los supuestos, exploren nuevas ideas y métodos y aborden las antiguas situaciones con nuevas perspectivas (Hellriegel y Slocum, 2009).

Motivación que inspira. - es el grado al cual los líderes articulan una visión que es atractiva para sus seguidores. Una visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales, por lo común haciendo un llamado a las emociones y la mente de las personas. El líder necesita las competencias para traducir los conceptos abstractos e intangibles de una perspectiva amplia a metas comprensibles y concretas con las cuales se puedan asociar los seguidores e identificar las acciones requeridas (Hellriegel y Slocum, 2009).

Influencia idealizada. - es el grado al cual los líderes se comportan en formas carismáticas que hacen que sus seguidores se identifiquen con ellas. El carisma involucra motivar y dirigir a los seguidores desarrollando en ellos un poderoso compromiso emocional con una visión y un conjunto de valores compartidos. Los líderes transformacionales demuestran las conductas que los seguidores tratan de reflejar. Los seguidores por lo común admiran y respetan a esos líderes y confían en ellos (Hellriegel y Slocum, 2009).

La variable liderazgo transformacional se apoya en las siguientes dimensiones:

Manejo de atención. - Esta dimensión se enfoca en cuidar atención cuidadosa a las personas con las que se comunica. Prefiere centrarse en los temas esenciales de estudio y ayuda a los demás a ver con claridad esos puntos clave. Tiene ideas claras sobre la importancia relativa o las prioridades de los diferentes temas que se tratan (Hellriegel y Slocum, 2009).

. Indicadores a utilizar: Atención de personas, puntos clave y prioridades.

Manejo de significado. - Este conjunto de afirmaciones analiza sus habilidades de comunicación, en especial la capacidad de lograr que se comprenda el significado de un mensaje, incluso si ello significa crear un enfoque innovador (Hellriegel y Slocum, 2009).

Indicadores a utilizar: Habilidades, comunicación, mensaje e Innovación.

Manejo de confianza. - El factor clave es la percepción de su confiabilidad, tal como indican su disposición a cumplir las promesas, evitar cambios “bruscos” en su posición y la preferencia por adoptar posiciones claras (Hellriegel y Slocum, 2009).

Indicadores a utilizar: Percepción, confiabilidad, cumplimiento.

Manejo propio. - Se relaciona con sus actitudes generales hacia usted mismo y hacia los demás, es decir su preocupación global por otros y sus sentimientos, así como “ocuparse” de los sentimientos sobre usted mismo en un sentido positivo (por ejemplo, amor propio) (Hellriegel y Slocum, 2009).

Indicadores a utilizar: Actitudes, sentimientos y autoestima.

Manejo de riesgo. - Los líderes transformacionales eficaces se mezclan a fondo con lo que hacen. No dedican cantidades excesivas de tiempo o energía a planes para protegerse contra fracasos o culpas. Estos líderes están dispuestos a correr riesgos, no en forma descuidada, sino después de una evaluación cuidadosa de las posibilidades de éxito o fracaso (Hellriegel y Slocum, 2009).

Indicadores a utilizar: eficacia, decisiones y resultados.

Manejo de sentimientos. - Los líderes transformacionales provocan de manera consistente un conjunto de sentimientos en los demás. Los otros sienten que su trabajo se convierte en algo con mayor significado y son los amos de su propio comportamiento; es decir se sienten competentes, Tienen una sensación de comunidad, de “participación con sus compañeros y colegas de trabajo (Hellriegel y Slocum, 2009).

Indicadores a utilizar: Responsabilidad, competencias y participación.

a) Liderazgo de equipo

Robbins y Coulter (2014) señalan, el reto para muchos gerentes es aprender a convertirse en líderes de equipo efectivos; deben adquirir habilidades como compartir información pacientemente, ser capaces de confiar en otras personas y renunciar a la autoridad, y entender cuándo deben intervenir. Además, los líderes de equipo efectivos ya lograron dominar el difícil equilibrio entre saber cuándo deben dejar solos a sus equipos y cuándo deben involucrarse. Una investigación que estudió a compañías que se reorganizaron alrededor de equipos de empleados encontró ciertas responsabilidades comunes en todos los líderes, las cuales incluían el entrenamiento, la facilitación, el manejo de problemas disciplinarios, la revisión del equipo y del desempeño individual, la capacitación y la comunicación. Sin embargo, una forma más significativa de describir el trabajo de un líder de equipo consiste en concentrarse en dos prioridades: (1) administrar los límites externos del equipo y (2) facilitar el proceso de equipo. (p. 547)

b) Dimensiones para lograr un liderazgo efectivo

Covey (2014), afirma:

Que el liderazgo y la forma de vida centrados en principios se acogen a cuatro fuentes internas de fortaleza, que son las siguientes: **Seguridad**, representa nuestro sentido del valor propio, la identidad, la firmeza emocional, la autoestima y la fortaleza personal. Existen, por supuesto, diferentes grados de seguridad que va desde un profundo sentido del alto valor intrínseco de uno mismo en un extremo, hasta una dilatada inseguridad en el otro extremo. **Guía**, es. la orientación que recibimos en nuestra vida. Gran parte de ella proviene de los patrones, principios y criterios que rigen nuestra toma de decisiones y nuestro modo de actuar. Esta especie de “monitor interno” nos sirve como una conciencia. **Sabiduría**, esta nos sugiere una perspectiva ponderada de la vida, un sentido del equilibrio, una comprensión incisiva de cómo se aplican y se relacionan, unas con otras, las diversas partes y principios. Contempla el juicio, el discernimiento y la inteligencia. Es una unidad, una totalidad integrada. **Poder**, es la capacidad de actuar, la fuerza y la valentía para llevar algo a cabo. Es la energía vital para asumir opciones y decisiones. También representa la capacidad para superar hábitos profundamente arraigados y desarrollar otros nuevos y más eficaces. (pp. 24 – 25)

2.1.2. Cultura organizacional

Chiavenato (2009) precisa:

Cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización (p. 123).

Chiavenato (2009) refiere:

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un *iceberg*. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal.

En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura. Esta comparación con un *iceberg* tiene una explicación: la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocerla es necesario analizar todos esos niveles. Cuanto más hondo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura. El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se penetra en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor. En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento. (Chiavenato, 2009)

Robbins y Coulter (2014) describen:

La cultura organizacional, “Son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (p. 46). En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización. Nuestra definición de cultura implica tres cosas. Primero, es una **percepción**. No es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo

que experimentan dentro de la organización. Segundo, la cultura organizacional es **descriptiva**, tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta. Por último, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. Ése es el aspecto **compartido** de la cultura. (p.46)

En tanto, Ivancevich et al. (1996) definen “Es el sistema de conducta, de rituales y de intenciones compartidas que es propio del personal de una empresa y que distinguen al grupo o a la organización de otras entidades similares” (p. 84). En tanto; Koontz y Weihrich (2008) declaran. “Es la guía general de comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común” (p. 277). La cultura puede ser inferida de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones”, Según David (2013) Es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso de tiempo”, así mismo Diez de Castro (2001), alega, “, la cultura como la forma en que una organización soluciona los problemas e interpreta y acepta las situaciones”.

En síntesis, de acuerdo a las nociones referidas a la cultura organizacional se puede concluir, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas y formas de pensar que caracterizan los comportamientos de las personas en la organización, ya sean negativos o positivos, sin embargo lo que quiere la organización es que todo el personal se identifique con la misma para lograr un clima agradable y obtener buenos resultados.

a) Características de la Cultura Organizacional

Robbins y Judge (2009) manifiestan, parece haber mucho acuerdo en que se refiere. “A un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un

examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p. 55).

Chiavenato (2009) dice. “Refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno; es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización” (p. 127).

b) Factores y elementos de transmisión de la cultura

Diez de Castro et al. (2001) considerándola en un sentido amplio, dicen. “Toda manifestación organizativa es un elemento cultural, que influye en la cultural y está influenciado por ella”. Los factores principales de la cultura, se distinguen en tres tipos:

Factores de personalidad

Se trata esencialmente de la forma de ser de las organizaciones, así como de sus manifestaciones inmediatas. Nos centramos fundamentalmente en los valores, aunque también las actitudes y creencias como expresiones de los valores. Los valores son principios ideales que sirven de referencia a los miembros de la organización para basar sus juicios y guiar su conducta y, por ende, la orientación básica de la organización. La existencia de una cultura que proporciona unos valores que guían el comportamiento, estimulado el sentimiento de pertenencia al grupo, puede suponer un muy poderoso mecanismo de control vía interiorización de dichos valores. Ivancevich et al. (1996); los valores representan las convicciones sobre el hecho de que un modo específico de comportamiento es personal o socialmente preferible, a otro. Son los individuos los que tienen valores. Algunos valores son sumamente importantes, mientras que otros no revisten tanta importancia. (Diez De Castro et al., 2001)

Factores simbólicos:

Podemos definir “símbolo” Es aquello que representa y posee un contenido añadido a la simple definición de las características evidentes de algo. Ritos o rutinas programadas, son elementos simbólicos de frecuencia de uso variable, cuya utilidad es poner en práctica los valores y reforzarlos (entregas de premios, cenas de navidad, ceremonias de apertura de nuevos centros). Héroes, portadores o figuras clave de la cultura, que con su personalidad y actitudes destacan y fortalecen los valores básicos y las normas de una cultura. Mitos y realidades, son relatos ficticios (o que acaban siéndolo, al menos en parte) transmitidos oralmente en la organización en la organización al objeto de resaltar la figura de los héroes o ciertas circunstancias críticas por las que atravesó la organización, y que en definitiva contienen valores culturales que se quieren difundir e Imbuir al personal. Tabúes, mandatos o nociones imperativas sobre conductas prohibidas, que suelen derivarse de tragedias y situaciones críticas vividas por la organización. (Diez De Castro et al., 2001)

Factores de comunicación

El lenguaje: Es también un medio de transmisión de los valores, sea por vía verbal (escrita u oral) o a través del lenguaje corporal o comunicación no verbal gestos, tono de voz). Las metáforas: Uso del lenguaje consistente en utilizar las palabras con sentido distinto del que tienen propiamente, provocando una imagen del concepto deseado. El espacio físico: La decoración y la disposición del mobiliario en el lugar de trabajo puede constituir también un mecanismo de transmisión de los valores imperantes o deseados. (Diez De Castro et al., 2001)

c) Elementos de transmisión de la cultura

Según Diez De Castro et al. (2001) señalan además de los factores mencionados, se cuentan otros componentes valiosos medios de comunicar la cultura de la organización a los integrantes de la misma. Explicándose:

Las historias: son narraciones, no necesariamente verídicas, sobre hechos pasados que afectaron a la organización, y que contienen de forma implícita

valores o moralejas que conviene transmitir para aleccionar a los nuevos miembros. Se suele denominar mitos a las historias que se basan en la ficción. Tanto en un tipo de narración como en el otro, los héroes aparecen como actores fundamentales de las mismas, y estas figuras simbólicas suelen con el tiempo convertirse en héroes legendarios, al engrandecerse y mitificarse gradualmente su figura. (Diez de Castro et al., 2001, p. 48)

El lenguaje: condiciona fuertemente el pensamiento y viceversa. Muchas personas a lo largo de su vida han pertenecido a alguna pandilla, peña, cofradía o similar, y una de las formas de fomentar el sentido de pertenencia y el compromiso es compartir una forma de experiencia. El lenguaje puede imponer en los individuos conceptos y esquemas de pensamiento, y modelar sus percepciones. En ese sentido es una vía de transmisión de valores culturales. Muchas organizaciones y, dentro de ellas, grupos de personas particularmente interdependientes, utilizan el lenguaje para identificarse como comparticos en una cultura o subcultura. A lo largo del tiempo, en una organización o unidad, se desarrollan términos propios que definen puestos de trabajo concretos, instrumentas, clientes o productos, así como manifestaciones no verbales o paralingüísticas: vestimenta, formas de dar un apretón de manos, tono de voz, gestos, o silencios. (Diez de Castro et al., 2001, p. 48)

Los ritos: Pueden definirse los ritos como rutinas programadas de carácter simbólico que expresan y refuerzan los valores culturales críticos, al tiempo que definen los objetivos básicos y los empleados de los que se puede o no se puede prescindir. Los ritos son acciones planificadas, que suponen interacción social e incluso ceremonia. Los ritos también son vehículos de transmisión cultural a través de su carga simbólica. Los hechos toman significados que trascienden a su apariencia, y que probablemente solo los empleados pueden captar en toda su profundidad. . (Diez De Castro et al., 2001, p. 48)

Otros Símbolos externos: La última categoría de elementos transmisores de cultura y de carácter simbólico atañe a espacios físicos y otras cuestiones con potencial simbología, como el código, más o menos expreso, de tipo de vestimenta y peinado aceptables, la austeridad de la decoración, el tipo de coches que se asigna a los ejecutivos, la distribución de los despachos, los aparcamientos reservados u otras manifestaciones que pueden aludir a valores sobre la importancia de la jerarquía, de la imagen de la organización, del orden o cualquiera de los rasgos culturales antes analizados. (Diez de Castro et al., 2001, p. 48)

d) Mantenimiento de la cultura organizacional

Al respecto Hellriegel y Slocum (2009) indican;

Las formas en que opera y se administra una organización tendrán efectos tanto intencionales como no buscados en el mantenimiento o cambio de la cultura organizacional. Se muestra un método básico de mantener la cultura de una organización: la empresa contrata personas que parecen adaptarse a aquella; luego, la organización mantiene su cultura despidiendo a los empleados que de manera sostenida o evidente se desvían de la conducta y las actividades aceptadas. Sin embargo, los métodos específicos para mantener la cultura organizacional son mucho más complejos que la simple contratación de las personas adecuadas y el despido de las que no se acoplan. Los indicadores más poderosos de la cultura de la organización son: 1) aquello a lo que los directivos y los equipos prestan atención, evalúan y controlan; 2) las formas en que los directivos (sobre todo los administradores de nivel superior) reaccionen a los incidentes críticos y a las crisis organizacionales; 3) el modelado, la enseñanza y la asesoría de funciones administrativas y de equipos; 4) los criterios de asignación de premios y estatus; 5) los criterios de contratación, selección, ascensos y despidos de la organización y 6) los ritos, ceremonias y anécdotas de la organización.

Uno de los métodos más poderosos de mantener la cultura organizacional incluye aquellos procesos y conductas a los que directivos, gerentes y equipos prestan atención, es decir, los acontecimientos que se observan y comentan. Resolver los asuntos en forma sistemática transmite a los empleados señales poderosas sobre lo que es importante y lo que se espera de ellos. Cuando una organización enfrenta una crisis, como la del 11 de septiembre de 2001, ataques terroristas o la pérdida de un gran cliente, su manejo por parte de los directivos y los empleados revela mucho sobre su cultura. La forma en que se hace frente a la crisis refuerza la cultura existente o provoca el surgimiento de nuevos valores y normas que cambian la cultura en algún sentido. (Hellriegel y Slocum,2009)

2.1.3. Modelado, enseñanza y asesoría de funciones

Algunos aspectos de la cultura organizacional se comunican a los empleados por la forma en que los directivos los tratan. Puede darse el caso que los gerentes de una organización se relacionan con los empleados según los principios de liderazgo por servicio. Todo el personal de nueva contratación en la organización asiste a un programa formal de capacitación, y los asesores revelan la cultura de la organización mediante una mentoría diaria en el puesto. Los empleados también aprenden sobre la cultura organizacional por medio del sistema de premiación. Los premios y castigos relacionados con las diversas conductas transmiten a los empleados las prioridades y valores, tanto de los administradores individuales como de la organización (Hellriegel y Slocum 2009).

En forma similar, “el sistema de estatus de la organización mantiene ciertos aspectos de su cultura. La distribución de privilegios (una oficina en la esquina en un piso alto, alfombrado, una secretaria privada o un espacio de estacionamiento particular) demuestra qué funciones y conductas son más valiosas para la organización. Sin embargo, una organización puede usar los premios y símbolos de estatus en forma ineficaz e incoherente. En estas condiciones pierde una gran oportunidad de ejercer influencia en su cultura, porque las prácticas de premiación y la cultura parecen estar fuertemente vinculadas en la mente de sus integrantes.

De hecho, algunas autoridades creen que el método más eficaz para influir en la cultura organizacional es mediante el sistema de premiación” (Hellriegel y Slocum,2009).

2.2. Antecedentes.

Con el propósito de fundamentar la investigación se ha realizado una minuciosa revisión de investigaciones en distintos contextos que guardan relación con el estudio:

García-Barbarán y Vélez-Jiménez (2024) en su artículo científico:

“Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de Educación Básica Regular”; tuvo como propósito analizar la conexión entre el liderazgo pedagógico y directivo en la cultura institucional de la enseñanza básica regular. Para ello, se realizó un estudio sistemático utilizando bases de datos científicas de reconocido prestigio. La revisión identificó 18 artículos que fueron sometidos a rigurosos criterios de inclusión y exclusión antes de su análisis. Los resultados indican que el liderazgo eficaz en la enseñanza superior requiere un enfoque holístico que incluya la planificación estratégica, la participación de la comunidad y el pensamiento crítico. También es crucial establecer y mantener normas éticas y fomentar el desarrollo del equipo mediante la evaluación comparativa. Una cultura organizativa sólida es esencial para que las instituciones educativas creen una atmósfera constructiva y positiva. Los resultados indican además una correlación entre el liderazgo directivo y pedagógico y el ethos de una organización. Los líderes deben comprometerse con el desarrollo profesional y la formación continua para garantizar la calidad académica.

Sarmiento -Barros (2024) en su artículo científico:

“Desarrollo de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional”; examina la influencia del liderazgo ético en el desarrollo de una cultura organizacional ética a través de un análisis de caso en una organización colombiana. Los

resultados revelan que los líderes éticos pueden influir en la cultura organizacional mediante la implementación de mecanismos primarios de incorporación con un enfoque ético. Se desarrolló un modelo que muestra cómo estos mecanismos apoyan la existencia de una cultura ética, contrastado con la realidad a través de un estudio de caso en el Instituto para Niños Ciegos y Sordos del Valle del Cauca, Colombia. Se concluye que los comportamientos y decisiones éticas de los líderes pueden transmitir mensajes que influyen en el comportamiento ético de los colaboradores.

Sánchez y Guzmán (2022) en su tesis:

“Liderazgo y cultura organizacional según percepción de los trabajadores de salud del Centro de Salud Contumaza, 2021”; tuvo como objetivo de determinar la relación que existe entre liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud del centro de salud Contumazá, período Octubre – noviembre 2021. El tipo de investigación empleado fue correlacional, de diseño no experimental y un enfoque cuantitativo; asimismo, se trabajó con una muestra censal, es decir, por 58 trabajadores del Centro de Salud. Para medir la variable liderazgo se aplicó el cuestionario diseñado por Huamán (2018) y adaptado por Sánchez (2021) que consta de 42 ítems; para la variable cultura organizacional se aplicó un cuestionario diseñado por Almanza (2018) que consta de 29 ítems. Los resultados reflejaron que la dimensión del liderazgo más relevante dentro del Centro de Salud de Contumazá según la percepción de los trabajadores es la escucha activa con un 48%; mientras que, la dimensión más relevante de la cultura organizacional es la competitividad con un 48%. Se concluye que el liderazgo y la cultura organizacional poseen una relación buena de 60.34% de acuerdo a la percepción de los trabajadores del centro de salud Contumazá, período Octubre – noviembre 2021, además es significativa en un ,768**.

Escalante y Silva (2021) en su tesis:

“El liderazgo y la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa República de Chile, Casma 2021”; El objetivo general que

enmarcó la investigación fue determinar la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa, Casma 2021, la metodología de tipo aplicada, con diseño no experimental, transversal - correlacional, se aplicó un cuestionario a una muestra censal de 40 docentes de la Institución República de Chile. En los resultados se observó que existe una correlación positiva moderada entre las variables liderazgo y cultura organizacional con un Rho de 0,658** y un valor p de 0,000, por consiguiente, se rechazó la hipótesis nula H_0 y se aceptó la hipótesis de la investigación H_i . Concluyendo que existe una relación positiva moderada entre las dos variables de estudio, así mismo, se logra interpretar que, a mayor influencia del liderazgo, la cultura organizacional será más favorable; sin embargo, es preciso mencionar que nuestra investigación se realizó en una época de pandemia, cuyo liderazgo ejercido por el director no fue presencial y la impartición de clases de la plana docente fue virtual y con trabajo remoto.

Soto (2017) en su tesis titulada:

“El liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana – Huari, en el año 2017”; planteó como objetivo identificar la incidencia que existe entre el liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad. La metodología de tipo cuantitativo y cualitativo, con diseño no experimental-transaccional- correlacional causal (explicativo). Los resultados obtenidos fueron que a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P de 0.000, y una correlación de Pearson de 57.5% de relación entre el liderazgo y la gestión administrativa. Concluyó, el liderazgo incide significativamente en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana, año 2017. Esta decisión se sustenta con el valor obtenido de la prueba de Chi cuadrado con un nivel de significancia de 0.000($p=0.000<0.05$).

Quispe (2016) en su tesis titulada:

“Análisis del liderazgo en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Espinar, en la prestación de servicios públicos en los periodos julio 2015 a julio 2016”; su objetivo fue identificar las causas de la inaplicación del liderazgo en las gerencias de la Municipalidad Provincial. Investigación con de enfoque cuantitativo. Su diseño fue no experimental. Los resultados obtenidos fueron que los funcionarios en la municipalidad no están identificados y comprometidos en la dirección y liderazgo activo de todo el equipo directivo para ofrecer siempre soluciones y respuestas efectivas, el 62.66 % de los trabajadores municipales encuestados dicen que no, mientras que el 37.34 % refieren que sí. La mayoría de los trabajadores indican que los gerentes no están identificado ni comprometido con logros efectivos de los objetivos institucionales por cuanto no tienen en su formación el liderazgo simplemente son jefes. Concluyó que se ha analizado con la veracidad las funciones diarias que cumplen los funcionarios, identificando un poder centralizado en ellos, la existencia de un liderazgo autocrático, desorganizaciones en las gerencias, toma de decisiones no adecuadas, gerentes que no cumplen sus funciones en la conducción de su personal, gerentes carentes de liderazgo en sus funciones que desempeñan en cada gerencia y personal con poca identificación y compromiso con el desarrollo y progreso institucional.

Quin (2016) con su tesis denominada:

“Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, Nuevo Chimbote”; trazó como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, se evaluó a 120 colaboradores administrativos, mediante la escala elaborada por Egoavil de liderazgo organizacional – ELO validada en el año 2003 y el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen adaptado en 1998. Se obtuvieron resultados significativos, en cuanto a los niveles de estilos de liderazgo la mayor cantidad de colaboradores de una entidad pública, 49.2% (59) tienen liderazgo generativo punitivo en un nivel promedio. Además, en el estilo liderazgo generativo nutritivo, el mayor porcentaje 87.5% (105)

presentan nivel promedio, luego en el estilo de liderazgo racional, el mayor porcentaje 53.3% (64) están en el nivel alto. En el estilo emotivo libre, el mayor porcentaje 44.2% (53) presentan también el nivel alto, para el estilo emotivo dócil, el mayor porcentaje 60% (72) tienen el nivel bajo y para el estilo emotivo indócil, el mayor porcentaje 52.5% (63) presentan el promedio y en el compromiso organizacional en un nivel promedio con un (97.5%), para la correlación de las dos variables, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman , evidenciando que existe una correlación con dos de los estilos de liderazgo, el generativo punitivo (-0.191**) y el emotivo dócil (-0.165).

Para el tesista Posadas (2015) en su investigación titulada:

“El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla - Piura 2015”. En la investigación se utilizó el diseño descriptiva – transaccional, estadístico; y se aplicó un cuestionario de 24 preguntas a una muestra de 60 personas, como técnica de investigación las encuestas aplicadas al personal de la municipalidad. Resaltando, el liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Castilla. Concluyó, el mismo liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad castellana.

La tesis de Núñez (2015) titulada:

“Cultura organizacional y clima laboral del personal administrativo en la sede central de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto Moquegua, 2015”, tuvo por objetivo determinar si existe relación entre la cultura organizacional y el clima laboral del personal administrativo de la sede; investigación aplicada, no experimental, el tipo de diseño es transeccional, el nivel de la investigación es correlacional, se trabajó con una muestra conformada por 83 trabajadores, de tipo probabilística a la cual se aplicaron dos encuestas, para la variables cultura organizacional y clima laboral. Para probar la hipótesis se realizó el análisis de la Chi – Cuadrado, de Pearson, la cual mostró que existe evidencia estadística para afirmar que la cultura

organizacional se relaciona directamente con el clima laboral del personal administrativo de la sede central de la municipalidad.

2.3. Definición de términos básicos.

2.3.1. Capacidades de comunicación

“Es la capacidad para comunicarse en la forma que otras personas entienden y para procurarse y utilizar la retroalimentación de sus empleados para tener la seguridad de que le comprenden” (Ivancevich et al., 1996).

2.3.2. Compromiso

“Sensación de identificación, participación y lealtad que expresa el empleado hacia la compañía” (Ivancevich et al., 2006).

2.3.3. Comunicación

Transferencia de información comprendida de una a otra persona (emisor/codificador y receptor /decodificador) (Pintado, 2014).

2.3.4. Cultura organizacional

“Valores, principios y tradiciones compartidas, y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de una organización” (Robbins y Coulter, 2014).

2.3.5. Desempeño laboral

“Es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel” (Benbibre, 2008).

2.3.6. Eficacia

Hacer las cosas correctas o realizar actividades de tal forma que se logren los objetivos de la organización (Robbins y Coulter, 2014).

2.3.7. Equipo de trabajo

“Grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo” (Robbins y Judge, 2009).

2.3.8. Identidad corporativa

“Conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (Capriotti, 2009).

2.3.9. Liderazgo transformacional

“Es cuando se cambia la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores y paralelamente promueven el desarrollo de grupos y organizaciones” (Arbaiza, 2011).

2.3.10. Organizaciones inteligentes

Son las organizaciones que están dispuestas a aprender y sobrevivir de su propia gestión del conocimiento como ventaja competitiva. Impulsadas a promover la creatividad, mística e innovación, el autocontrol emocional, decisiones objetivas, rápidas y trascendentales (Pintado, 2014).

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.

3.1.1. Tipo de estudio

De acuerdo con los objetivos, problemas y la hipótesis formulada, este tipo de investigación fue aplicada, porque se utilizaron modelos teóricos existentes. De nivel descriptivo – correlacional, siendo su propósito conocer su caracterización y particularidades, asimismo relacionarlas entre sí la variable liderazgo efectivo y cultura organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes. Según (Hernández et al. (2014) indicaron:

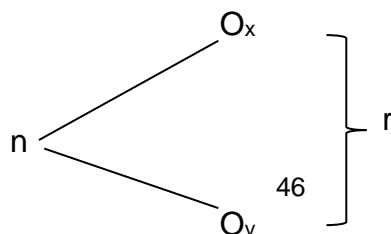
La investigación correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables.

3.1.1. Diseño de investigación.

No experimental, las variables liderazgo efectivo y cultura organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes; se estudiaron tal como suceden. Según Hernández et al. (2014), señalaron “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”

Transversal, La investigación corresponderá al año 2023. Según Hernández et al. (2014) “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede.

Se empleó un diseño de contrastación de hipótesis correlacional, como se muestra:



Dónde:

n = muestra

O_x = Variable1: Liderazgo efectivo

O_y = Variable 2: Cultura organizacional.

r = Relación entre variable

3.2. Población, muestra y muestreo**3.2.1. Población**

Carrasco (2019), explica “Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p.237). La población estuvo constituida por 20 trabajadores administrativos que laboran en Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes.

3.2.2. Muestra

Carrasco (2019) dice “Es un fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población” (p.237). La muestra fue no probabilística o por conveniencia de la investigación, por considerarse el mismo número de trabajadores de la población, es decir estuvo comprendida por 20 trabajadores.

3.2.3. Muestreo

Los datos para las variables liderazgo efectivo y cultura organizacional se obtuvieron mediante la aplicación de técnica de la encuesta a los 20 trabajadores que laboran en Ministerio de la Mujer y Poblaciones, Oficina de Tumbes;

empleándose dos cuestionarios para cada una de las variables de 15 y 12 preguntas respectivamente, empleándose el muestreo no probabilístico.

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos

3.3.1. Métodos

a) Método deductivo

Es un proceso analítico – sintético, que permitió extraer conclusiones a partir del estudio de la relación que existe entre el liderazgo efectivo y la cultura organizacional de los trabajadores administrativos que laboran en Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes.

b) Método inductivo

Con este método se analizaron los resultados de la encuesta, esquematizándolas en tablas que permitieron su interpretación para su contrastación y obtención de las conclusiones pertinentes”

3.3.2. Técnicas

Se emplearon la técnica documental, para la revisión y análisis de las teorías administrativas y la técnica de la encuesta, empleándose como instrumentos de medición, dos cuestionarios, refiriéndose a la variable liderazgo efectivo y a la variable 2, cultura organizacional, que contienen 15 preguntas y 12 respectivamente, con alternativas en la escala de Likert: (5) Totalmente de acuerdo; (4) De Acuerdo (4), (3) Indiferente; (2) En Desacuerdo, (1) Totalmente en desacuerdo.

3.3.3. Instrumentos de recolección

Fichas bibliográficas, para consignar la información resultado de la revisión de la literatura del tema a investigar.

Cuestionario de preguntas, donde se plasma la intención de determinar la relación que existe entre el liderazgo efectivo y la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina Tumbes, 2023.

Confiabilidad del instrumento

Para el análisis de confiabilidad de los cuestionarios elaborados, se utilizó el alfa de Cronbach, que mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, comprendiendo por tal el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí (Palella y Martins, 2006).

En la Tabla 1, se establecen los rangos del alfa de Cronbach, que varían entre 0 y 1, definiendo el nivel de confiabilidad.

Tabla 1

Rango de confiabilidad de Alfa de Cronbach

Rango	Confiabilidad (dimensión)
0.81 – 1	Muy alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Media
0.21 – 0.40	Baja
0 – 0.20	Muy baja

Fuente: Metodología de la investigación cuantitativa, Palella y Martins (2006)

Para el cálculo de la fiabilidad del instrumento se procedió a aplicar los cuestionarios de cada variable a la muestra comprendida por 20 trabajadores que laboran en Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes. Asimismo, cabe indicar que este tipo de instrumento es aplicado en la mayoría de las investigaciones realizadas.

La variable liderazgo efectivo obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.966 (Tabla 2), y de acuerdo a los rangos de la tabla 1, determinándose una fiabilidad muy alta. En cuanto a la variable cultura organizacional obtuvo un alfa de Cronbach de 0.867 (Tabla 3) estableciéndose una fiabilidad muy alta (Ver Tabla 3). Por tanto, los cuestionarios fueron confiable aplicándose en el desarrollo de la investigación.

Tabla 2

Estadísticas de fiabilidad de liderazgo efectivo

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,966	,985	15

Fuente: Prueba Piloto.

Tabla 3

Estadísticas de fiabilidad de cultura organizacional

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,867	,870	12

Fuente: Prueba Piloto.

3.4. Procesamiento y análisis

La información se obtuvo empleando la técnica documental y con la técnica de la encuesta empleando dos cuestionarios como instrumentos de medición aplicándose tipo entrevista a los trabajadores administrativos, luego se procedió y

organizarlo en una hoja de Excel, luego fueron exportados Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), para su procesamiento, obteniendo como resultados coeficientes y cifras porcentuales plasmándose en tablas.

3.4.1. Análisis de datos

Los resultados obtenidos del SPSS, se interpretaron con la estadística descriptiva e inferencial luego se efectuó la discusión en el contexto de las bases teórico - científicas y los antecedentes considerados en la revisión de la literatura. Esta nueva información permitió abordar el problema planteado, probar la hipótesis y alcanzar el objetivo general: Determinar la relación que existe entre el liderazgo efectivo y la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes, 2023.

3.5. Hipótesis.

Hipótesis general

El liderazgo efectivo tiene relación significativa y directa con la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes, 2023.

Hipótesis específicas

1. La dimensión seguridad tiene relación significativa y directa con la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes.
2. La dimensión guía tiene relación significativa y directa con la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes.
3. La dimensión sabiduría tiene relación significativa y directa con la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes.
4. La dimensión poder tiene relación significativa y directa con la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes.

3.6. Definición y operacionalización de variables.

Variable 1: Liderazgo efectivo.

Definición conceptual.

Hellriegel y Slocum (2009) expresan “Es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones sobre los recursos humanos y otros”.

Definición operacional.

En su operacionalización se empleó la escala de Likert: (5) Totalmente de acuerdo; (4) De Acuerdo (4), (3) Indiferente; (2) En Desacuerdo, (1) Totalmente en desacuerdo. Diseñándose un cuestionario con 15 de ítems relacionados a sus indicadores de cada una las dimensiones en este caso de la variable liderazgo efectivo: seguridad, guía, sabiduría y poder; que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un buen liderazgo o referente. Este instrumento de medición fue dirigido a los trabajadores administrativos del Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes. Demostrándose en la tabla 4 y en los Anexos 1 y 2.

Tabla 4

Valoración de las dimensiones de la variable liderazgo efectivo

Dimensiones	Preguntas	Valor Mínimo	Valor Máximo
-------------	-----------	--------------	--------------

Seguridad	01 al 04	4	20
Guía	05 al 08	4	20
Sabiduría	9 al 11	3	15
Poder	12 al 15	4	20

Fuente: Cuestionario

Variable 2: Cultura organizacional.

Definición conceptual

“Es la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas” Chiavenato (2009, p. 123).

Definición operacional

En su operacionalización se empleará la escala de Likert, 5 Totalmente de acuerdo; 4 De Acuerdo (4), 3 Indiferente; ;2 En Desacuerdo, 1 Totalmente en desacuerdo. Diseñándose un cuestionario con 12 de ítems relacionados a sus indicadores de cada una las dimensiones en este caso de la variable cultura organizacional: Factor personalidad, factor simbólico y factor comunicación; que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un buena cultura o referente. Este instrumento será dirigido a los trabajadores administrativos del Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes. La operacionalización se distingue en Tabla 5 y en Anexos 1 y 2.

Tabla 5

Valoración de las dimensiones de la variable cultura organizacional

Dimensiones	Preguntas	Valor Mínimo	Valor Máximo
F. personalidad	16 al 19	4	20
F. simbólicos	20 al 23	4	20
F. comunicación	24 al 27	4	20

Fuente: Cuestionario

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Análisis descriptivo

Para el objetivo general: Determinar la relación que existe entre el liderazgo efectivo y la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes, 2023.

Tabla 6

Influencia del liderazgo efectivo en la cultura organizacional

Nivel	Liderazgo efectivo			Cultura organizacional		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	55 a 75	12	60.0%	44 -60	8	40.0%
Medio	35a 54	8	40.0%	28 - 43	12	60.0%
Bajo	15 a 34	0	0.0%	12 - 27	0	0.0%
Totales		20	100.0		20	100.00%

Fuente: Encuesta

En la tabla 6, se advierte que la variable liderazgo efectivo en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes, tuvieron respuestas de nivel alto del 60.0%, para el nivel medio 48.33% y en nivel bajo del 0.0% con una influencia en la variable cultura organizacional situándose en el nivel alto con el 40.0% de respuestas de los trabajadores, en el nivel medio con 60.0% y en nivel bajo con 0.0%; observándose que la influencia de nivel alto de liderazgo no corresponde en la misma proporción a la cultura organizacional.

Objetivos específicos

Para el objetivo específico 1: Determinar la relación que existe entre la dimensión seguridad y la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes.

Tabla 7

Influencia de la dimensión seguridad en la cultura organizacional

Nivel	Seguridad			Cultura organizacional		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	14 - 20	13	65.0%	44 - 60	8	40.0%
Medio	9 - 13	7	35.0%	28 - 43	12	60.0%
Bajo	4 - 8	0	0.0%	12 - 27	0	0.0%
Totales		20	100.0%		20	100.0%

Fuente: Encuesta.

En la tabla 7, se distingue que la dimensión seguridad, tuvieron respuestas de los trabajadores de nivel alto del 65.0%, para el nivel medio 35.0% y en nivel bajo del 0.0% con una influencia en la variable cultura organizacional ubicándose en el nivel alto con el 40.0%, en el nivel medio con 60.0% y en nivel bajo con 0.0%;

apreciándose que el respeto y responsabilidad de las personas no son tan estables que repercutan en los valores y participación activa en actividades.

Para el objetivo específico 2: Analizar la relación que existe entre la dimensión guía y la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes.

Tabla 8

Influencia de la dimensión guía en la cultura organizacional

Nivel	Guía			Cultura organizacional		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	14 - 20	16	80.0%	44 - 60	8	40.0%
Medio	9 - 13	4	20.0%	28 - 43	12	60.0%
Bajo	4 - 8	0	0.0%	12 - 27	0	0.0%
Totales		20	100.0%		20	100.0%

Fuente: Encuesta.

Se aprecia en la tabla 8, que la dimensión guía, tuvieron respuestas de los trabajadores de nivel alto del 80.0%, para el nivel medio 20.0% y en nivel bajo del 0.0% con una influencia en la variable cultura organizacional ubicándose en el nivel alto con el 40.0%, en el nivel medio con 60.0% y en nivel bajo con 0.0%; advirtiéndose que la influencia en cuanto a predisposición de servicio, el trabajo significativo y el desarrollo de líderes tiene poca influencia en el factor personalidad y comunicación.

Para el objetivo específico 3: Describir la relación que existe entre la dimensión sabiduría y la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes.

Tabla 9*Influencia de la dimensión sabiduría en la cultura organizacional*

Nivel	Sabiduría			Cultura organizacional		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	11 - 15	18	90.0%	44 - 60	8	40.0%
Medio	7 - 10	2	10.0%	28 - 43	12	60.0%
Bajo	3 - 6	0	0.0%	12 - 27	0	0.0%
	Totales	20	100.0%		20	100.0%

Fuente: Encuesta.

En la tabla 9, se distingue que la dimensión sabiduría, tuvieron respuestas de los trabajadores de nivel alto del 90.0%, para el nivel medio 10.0% y en nivel bajo del 0.0% con una influencia en la variable cultura organizacional ubicándose en el nivel alto con el 40.0%, en el nivel medio con 60.0% y en nivel bajo con 0.0%; distinguiéndose que los indicadores de correr riegos y concentración son muy alto sin embargo no repercuten mucho en los valores institucionales, factores simbólicos y de comunicación en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes

Para el objetivo específico 4: Explicar la relación que existe entre la dimensión poder y la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes.

Tabla 10

Influencia de dimensión poder en la cultura organizacional

Nivel	Poder			Cultura organizacional		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	14 - 20	4	20.0%	44 - 60	8	40.0%
Medio	9 - 13	16	80.0%	28 - 43	12	60.0%
Bajo	4 - 8	0	0.0%	12 - 27	0	0.0%
Totales		20	100.0%	20		100.0%

Fuente: Encuesta.

En la tabla 10, se distingue que la dimensión poder que involucra capacidad de influir, posicionamiento, resolutor de problemas y disposición del cambio, tuvieron respuestas de los trabajadores de nivel alto del 20.0%, para el nivel medio 80.0% y en nivel bajo del 0.0% con una influencia en la variable cultura organizacional situándose en el nivel alto con el 40.0%, en el nivel medio con 60.0% y en nivel bajo con 0.0%; advirtiéndose que no se tiene muchas cualidades para internalizar los valores organizacionales en los trabajadores.

4.1.2. Análisis inferencial

Hipótesis general

El liderazgo efectivo tiene relación significativa y directa con la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes, 2023.

Tabla 11

Correlación entre liderazgo efectivo y la cultura organizacional

Coeficiente Rho de Spearman		Liderazgo efectivo	Cultura organizacional
Liderazgo efectivo	Coeficiente de correlación	1,000	,861**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	20	20
Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	,861**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	20	20

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

En la tabla 11, se determinó un ρ (rho) ($\rho = 0.861$) y una significancia bilateral de 0,000 indicando un p-valor < 0.05, resultados que exteriorizan una asociación y/o correlación positiva alta y significativa entre la variable liderazgo efectivo y la cultura organizacional. Por tanto se acepta la hipótesis de trabajo para el objetivo general. Este resultado es estadísticamente significativo. Es decir que mientras la variable liderazgo efectivo mejore, la variable cultura organizacional lo hará de la misma manera.

Hipótesis específicas

Hipótesis específicas 1:

La dimensión seguridad tiene relación significativa y directa con la cultura organizacional en el en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes.

Tabla 12

Correlación entre la seguridad y la cultura organizacional

Coeficiente Rho de Spearman		Seguridad	Cultura organizacional
Seguridad	Coeficiente de correlación	1,000	,889**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	20	20
Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	,889**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	20	20

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

Con el cómputo del rho de Spearman ($\rho = 0.889$), resultados de la tabla 12, manifiesta una correlación y/o asociación positiva alta y significativa entre la dimensión seguridad y la cultura organizacional al 1%. Por tanto, se acepta la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 1. Este resultado es estadísticamente significativo. Es decir que mientras una de ellas mejore la otra lo hará de la misma manera.

Hipótesis específicas 2:

La dimensión guía tiene relación significativa y directa con la cultura organizacional en el en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes.

Tabla 13

Correlación entre la dimensión guía y la cultura organizacional

Coeficiente Rho de Spearman		Guía	Cultura organizacional
Guía	Coeficiente de correlación	1,000	,909**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	20	20
	Coeficiente de correlación	,909**	1,000
Cultura organizacional	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	20	20

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

Con la determinación del coeficiente de correlación de rho de Spearman ($r = 0.909$) y con una significación bilateral de 0.000 ($p < 0.05$). manifiestan una correlación y/o asociación positiva muy alta y significativa entre la dimensión guía y la cultura organizacional. Por tanto, se acepta la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 2. Este resultado es estadísticamente significativo. Es decir que mientras la dimensión guía mejore, la cultura organizacional también mejorará (Tabla 13).

Hipótesis específicas 3:

La dimensión sabiduría tiene relación significativa y directa con la cultura organizacional en el Ministerio de la en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes.

Tabla 14

Correlación entre la dimensión sabiduría y la cultura organizacional

Coeficiente Rho de Spearman		Sabiduría	Cultura organizacional
Sabiduría	Coeficiente de correlación	1,000	,770**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	20	20
Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	,770**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	20	20

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

En la tabla 14 se determinó un $p(\rho)$ ($\infty = 0.770$) y una significancia bilateral de 0,000 indicando un p -valor < 0.05 , resultados que exteriorizan una asociación y/o correlación positiva alta y significativa entre la dimensión sabiduría y la cultura organizacional. Por tanto, se acepta la hipótesis para el objetivo específico 3. Este resultado es estadísticamente significativo. Es decir que mientras la dimensión sabiduría mejore la variable cultura organizacional lo hará de la misma manera.

Hipótesis específicas 4: La dimensión poder tiene relación significativa y directa con la cultura organizacional en el en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes.

Tabla 15

Correlación entre la dimensión poder y la cultura organizacional

Coeficiente Rho de Spearman		Poder	Cultura organizacional
Poder	Coeficiente de correlación	1,000	,825**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	20	20
	Coeficiente de correlación	,825**	1,000
Cultura organizacional	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	20	20

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

Los resultados de la tabla 15, son corroborados con el coeficiente de correlación de rs ($r_s = 0.825$) y con una significación bilateral de 0.000 ($p < 0.05$), cifras que muestran una correlación y/o asociación positiva alta y significativa entre la dimensión poder y la cultura organizacional. Por tanto, se acepta la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 4. Este resultado es estadísticamente significativo. Es decir que mientras la dimensión poder se empodere, la cultura organizacional se internalizara aún más.

4.2. Discusión

Para el caso del primer objetivo específico: Determinar la relación que existe entre la dimensión seguridad y la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y

poblaciones, oficina de Tumbes, según Covey (2014) la seguridad, representa nuestro sentido del valor propio, la identidad, la firmeza emocional, la autoestima y la fortaleza personal. En la investigación realizada se pudo conocer en cuanto al liderazgo efectivo, estuvo situado en el nivel alto, representada con el 60.0% de las respuesta de los trabajadores teniendo una influencia en la cultura organizacional con el 60.0% ubicada en el nivel medio. Estas cifras permiten inferir, que si bien es cierto que el personal administrativo tiene identidad y sentido del valor propio, no obstante es necesario seguir con un proceso de adoctrinamiento mediante los documentos de gestión a fin de internalizar los valores institucionales para el logro de la misión institucional.

Por su parte Posadas (2015) en su investigación: El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla - Piura 2015; Concluyó, el mismo liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad castellana. Estos hallazgos son similares a los encontrado en la investigación en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes, 2023. Siendo necesario que los trabajadores en su formación y capacitación, profundizar el sentido de valor propio y fortaleza personal e identidad para encaminarla a penetrar y mejorar la cultura organizacional.

En cuanto a la hipótesis específica 1: La dimensión seguridad tiene relación significativa y directa con la cultura organizacional en el en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes, se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de Spearman de 0.889, siendo una correlación positiva alta, es decir que mientras exista una apropiada seguridad como dimensión del liderazgo efectivo existirá una mejor cultura organizacional. En consecuencia, se acepta la hipótesis específica 1

Respecto al objetivo específico 2 Analizar la relación que existe entre la dimensión guía y la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes; según Covey (2014) es la disposición que recogemos en nuestra vida; gran parte de ella proviene de los modelos, principios y razonamientos que rigen

nuestra toma de decisiones y nuestro modo de desenvolverse. Al respecto, en la investigación realizada se observa que la dimensión guía se ubica en el nivel alto con el 80.0% de las respuestas de los trabajadores teniendo una influencia en la cultura organizacional con 40.0% ubicándose en nivel medio, percibiéndose que los modelos de conducta de los trabajadores no ejercen efectos en la cultura institucional en el mismo nivel “ya que la cultura tiene aspectos invisibles y profundos” (Chiavenato, 2009)

Sarmiento – Barros (2024) en su artículo científico, concluyó que los comportamientos y decisiones éticas de los líderes pueden transmitir mensajes que influyen en el comportamiento ético de los colaboradores. Al respecto en lo que concierne a la investigación Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes, 2023; los trabajadores encuestados tienen patrones y/o modelos de conducta, que no tienen influencia directa en los elementos de personalidad, simbólicos y de comunicación organizacional. Siendo necesario que a los trabajadores se les establezca una dimensión guía que este orientada a fortalecer los factores de la cultura organizacional.

De acuerdo a la hipótesis específica 2, se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0.909 permitiendo establecer un nivel de correlación y/o asociación positiva muy alta entre la dimensión guía y la variable cultura organizacional y con un $p\text{-valor} < 0.05$, por lo tanto, se acepta la hipótesis.

Para el caso del tercer objetivo: Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes, 2023. Covey (2014) refieren que la sabiduría, contempla el juicio, el discernimiento y la inteligencia. Es una unidad, una totalidad integrada. Al respecto, en la investigación realizada se aprecia que el 90.0% de encuestados se ubica en el nivel alto teniendo una influencia del 60.0% de la variable cultura organizacional. Ello permite deducir que el personal administrativo posee los conocimientos sistémicos y estratégicos, pero no tienen efectos en el mismo nivel en la cultura organizacional; sugiriendo que los saberes de los encuestados se enfoquen e interioricen en la misión institucional, para lograr mayor identidad y compromiso.

García-Barbarán y Vélez-Jiménez (2024) en su estudio Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de Educación Básica Regular. Concluyeron, que el liderazgo eficaz en la enseñanza superior requiere un enfoque holístico que incluya la planificación estratégica, la participación de la comunidad y el pensamiento crítico. También es crucial establecer y mantener normas éticas y fomentar el desarrollo del equipo mediante la evaluación comparativa. En el caso de la investigación en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes, 2023, la dimensión sabiduría, no involucra tanto las normas éticas para profundizar los valores institucionales. Por ello la oficina de Tumbes, debe poner en marcha procedimientos, principios de conducta ética en el proceso de capacitación dirigido a los trabajadores administrativos.

En cuanto a la hipótesis específica 3, se obtuvo un nivel de correlación positiva alta de 0.770 entre la dimensión sabiduría y la variable cultura organizacional y al obtener un $p < 0.05$, se acepta la hipótesis específica 3. Es decir mientras mejor la sabiduría del trabajador, la cultura organizacional será más fuerte.

Respecto al objetivo 4: Explicar la relación que existe entre la dimensión poder y la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes; según Covey (2014) dice, el poder representa la capacidad para superar hábitos profundamente arraigados y desarrollar otros nuevos y más eficaces. Al respecto en la investigación realizada se observan los resultados donde la dimensión poder se ubica en nivel medio con 80.0% implicando la capacidad de recuperación de influir por los demás, conozcan cuál es su posición y la disposición para el cambio y habilidad para resolver problemas influyen en la cultura organizacional, situada en el mismo nivel con el 60.0%; que indica que los trabajadores no internalizan los valores institucionales. Sugiriendo que el poder debe ser compartido como liderazgo efectivo para asegurar el éxito en la misión institucional.

Quispe (2016) en su investigación realizada en la Municipalidad Provincial de Espinar, en la prestación de servicios públicos en los periodos julio 2015 a julio 2016. Concluyó que se ha analizado con la veracidad las funciones diarias que cumplen los funcionarios, identificando un poder centralizado en ellos, la existencia

de un liderazgo autocrático, desorganizaciones en las gerencias, toma de decisiones no adecuadas, gerentes que no cumplen sus funciones en la conducción de su personal, gerentes carentes de liderazgo en sus funciones que desempeñan en cada gerencia y personal con poca identificación y compromiso con el desarrollo y progreso institucional. Estos resultados discrepan con los encontrados en Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes, 2023. donde se determinó que el poder se ubica en nivel medio de igual modo la cultura organizacional. Siendo necesario formar e inducir a los trabajadores en habilidades de gestión de cambio y resolutor de problemas, para alcanzar una mayor descentralización del poder que contribuirá a fortalecer la cultura

En cuanto a la hipótesis específica 4, se determinó que existe una correlación positiva alta y significativa entre la dimensión poder y la variable cultura organizacional arrojando un índice de correlación de 0.825 y un $p < 0.05$, es decir en la medida que el poder se comparta en todos los niveles organizacionales se verá mejorada la cultura organizacional; por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 4.

En cuanto al objetivo general: Determinar la relación que existe entre el liderazgo efectivo y la cultura organizacional en el Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes, 2023. Robbins y Coulter (2014) explican al liderazgo efectivo, como el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas. Mientras, que en el caso de la variable cultura organizacional, según, Ivancevich et al. (1996) definen “Es el sistema de conducta, de rituales y de intenciones compartidas que es propio del personal de una empresa y que distinguen al grupo o a la organización de otras entidades similares”

En la investigación realizada en Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes, 2023. Se encontró que el 60.0% de las respuestas de los trabajadores respecto al liderazgo efectivo se ubicaron en el nivel alto cifras que tuvieron influencia en la cultura organizacional con el 40.0% situándose en el nivel medio.

Estos resultados no son tan favorables para internalizar la cultura organizacional, por lo que la Oficina de Tumbes del Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables, debe hacer ajustes en el fortalecimiento de capacidades a fin de contribuir a profundizar los valores y los elementos de la cultura organizacional, asegurando mayor personalidad institucional.

En este orden de ideas, Sánchez y Guzmán (2022) en la tesis que aborda el Liderazgo y cultura organizacional según percepción de los trabajadores de salud del Centro de Salud Contumazá, 2021; concluyen que el liderazgo y la cultura organizacional poseen una relación buena de 60.34% de acuerdo a la percepción de los trabajadores del centro de salud, además es significativa en un ,768**. Asimismo, Escalante y Silva (2021) en la tesis, que trata el liderazgo y la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa República de Chile, Casma 2021; concluyó que existe una correlación positiva moderada entre las variables liderazgo y cultura organizacional con un Rho de 0,658** y un valor p de 0,000, por consiguiente, se rechazó la hipótesis nula H_0 y se aceptó la hipótesis de la investigación H_i .

Estos hallazgos coinciden con los resultados de la investigación realizada Oficina de Tumbes del Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables, determinado con un Rho de Spearman de 0.861 y un $p < 0.05$, aceptándose la hipótesis del objetivo general. Es decir que mientras el liderazgo efectivo tenga un óptimo nivel la cultura organizacional tendrá un óptimo nivel. Es necesario seguir fortaleciendo capacidades de líderes para seguir internalizando los valores institucionales para lograr la misión de la Oficina de Tumbes.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

1. Existe una positiva relación y/o asociación positiva alta y significativa entre la variable liderazgo efectivo y la cultura organizacional en Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0.861 y un $p < 0.05$. En dicho contexto, se comprobó que las dimensiones de liderazgo: seguridad, guía, sabiduría y poder deben empoderarse y fortalecerse a través del perfeccionamiento y/o actualización con el propósito de penetrar aún más en la cultura institucional.
2. Existe relación positiva alta y significativa entre la dimensión seguridad y la cultura organizacional, siendo el índice de correlación de Spearman de 0.889 y un $p < 0.05$. en dicho argumento se comprobó que el respeto y el deseo de aprender es fundamental para la seguridad de los trabajadores que contribuirá a la personalidad de la organización.
3. Existe un nivel de correlación positivo muy alta y significativo entre la dimensión guía y cultura organizacional, siendo el índice de correlación de Spearman de 0.909 y un $p - \text{value} (0.000 < 0.05)$, comprobándose que existe predisposición de servicios y desarrollo de líderes por la cual se requiere enfocarlos a consolidar una fuerte cultura organizacional.
4. Existe un nivel de correlación positivo alta y significativo de 0.770 y un $p\text{-value} < 0.05$ entre la dimensión sabiduría y la cultura organizacional; siendo la concentración y correr riesgos en el desempeño laboral muy favorable pero no tiene influencia en el mismo nivel, por ello debe encauzarse en profundizarse en los valores misionales de la cultura organizacional.

5. La dimensión poder y la variable cultura organizacional mantienen una relación positiva alta y significativa, con un índice de correlación de 0.825 y un p-valor < 0.05 . En este contexto cabe destacar que el poder de los trabajadores se ubica en nivel medio, con 80.0% pero sus efectos no son similares en la cultura organizacional, por lo que se requiere enfocarlos en la en los símbolos y la comunicación organizacional; para estabilizar y fortalecer la cultura institucional.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

1. Establecer una política de liderazgo estratégico para formar una estructura de cuadros directivos que se encaminen a fortalecer y consolidar la cultura organizacional del Ministerio de la mujer y poblaciones, oficina de Tumbes.
2. Los directivos deben convertir a la institución en una organización learning, para mostrar respeto y que sus trabajadores mantengan el deseo de aprender para afrontar cualquier reto institucional entre ellos crear una cultura fuerte.
3. Es conveniente brindar módulos de capacitación referente a perfeccionar y /o actualizar los conocimientos para un efectivo desempeño de las funciones asignadas con peculiaridades de liderazgo
4. La institución en el momento de designar cargos y/o promover al personal debe correr riesgos calculados en los niveles inferiores con el propósito de ir formando buenos directivos para el futuro, creándose en el personal una cultura de progreso y de confianza que contribuirá a la misión organizacional.
5. Es necesario establecer como política de personal el empoderamiento, donde los trabajadores se le deleguen facultades de resolver los problemas. Asimismo, tengan un amplio conocimiento de manejo del cambio y que cada día de trabajo se convierta en una nueva experiencia institucional.

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbaiza, F. L. (2011). Desarrollo de competencias gerenciales. Cengage Learning.
- Bateman, T. S., y Scott, A. S. (2009). Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Mc Graw Hill.
- Beltrao, J. J., Monteiro de Brito, F. J., Gómez, I., Pajares, E., Paredes, F., y Zuñiga, Y. (2014). Derechos humanos de los grupos vulnerables, Manual. España: Red de Derechos Humanos y Educación Superior.
- Benbibre, V. (2008). Definición laboral. <http://motivacionymotivacionlaboraluf.blogspot.com/>
- Capriotti, P., P. (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Colección de libros de la empresa.
- Carrasco, D. S. (2019). Metodología de la Investigación. Lima: San Marcos. <https://es.scribd.com/doc/65688103/Metodologia-de-La-Investigacion-Cientifica-Carrasco-Diaz>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. Mc Graw Hill.
- Covey, S. R. (2014). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Simón y Schuster.
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.
- Diez De Castro, E. P., García Del Junco, J., Martín Jiménez, F., y Perianez Cristóbal, R. (2001). Administración y Dirección. Mc Graw Hill.
- Escalante, P. A., y Silva, A. L. (2021). El liderazgo y la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa República de Chile, Casma 2021. Chimbote, Perú: Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/74229>

- García-Barbarán, L. I., y Vélez-Jiménez, D. (2024). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular. *Areté Revista Digital del Doctorado en Educación*, 10(20), 49 - 67. doi:<https://doi.org/10.55560/arete.2024.20.10.3>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Thomson Paraninfo.
- Hernandez, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill. doi:ISBN 978-607-15-0291-9
- Hitt, M. A., Black, J. S. y Porter, L. W. (2006). *Administración*. Pearson educación.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P. Crosby, P., y Skinner, S. (1996). *Gestión: Calidad y competitividad*.: IRWIN.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. Mc Graw Hill/Interamericana editores.
- Jones, G. R., y George, J. M. (2010). *Administración contemporánea*.: Mc Graw Hill/Interamericana editores.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2008). *Administración : Una perspectiva global y empresarial* . México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V.
- López, B. J., Fuentes, C. A., y Moreno, A. J. (2018). El Liderazgo efectivo en los centros concertados de naturaleza cooperativa: Percepciones de sus docentes. *Actualidades Investigativas en Educación*, 8(3), 1 - 21.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2015). *Mejores prácticas en la aplicación de la legislación existente en relación con la promoción y protección de los derechos de las personas de edad*.
- Nuñez, L. (2015). *Cultura organizacional y clima laboral del personal administrativo en la Sede Central de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua*..
- Pintado, P. E. (2014). *Comportamiento organizacional:Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano*. Denis Morzán.
- Posadas, G. D. (2015). *El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla - Piura*.: Universidad Nacional de Trujillo.

- Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos.: Ediciones Díaz Santos.
- Quin, V. Y. (2016). Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, Nuevo Chimbote. de Psicología. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/241/quin_vy.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quispe, S. , G. (2016). Análisis del liderazgo en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Espinar, en la prestación de servicios públicos en los periodos julio 2015 a julio 2016: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional: Pearson educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración.: Pearson.
- Sarmiento -Barros, M. L. (2024). Desarrollo de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional. Revista multidisciplinaria Arbitrada de Investigación Científica, 8(2), 1820 - 1841. doi:<https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.1820-1841>
- Sánchez, V. J., & Guzmán , A. E. (2022). Liderazgo y cultura organizacional según percepción de los trabajadores de salud del Centro de Salud Contumaza, 2021. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/88456>
- Soto, M. R. (2017). El liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana – Huari, en el año 2017.: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Spearman, C. (1927). The nature of intelligence and the principles of cognition (1923) y The abilities of man (1927).
- Welch, S., y Comer, J. (1988). Quantitative Methods for Public Administration:. USA: Books. Cole Publishing Co. doi:. ISBN 10:0534108881/ 13: 9780534108885.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Relación entre liderazgo efectivo y cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes, 2023”.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población y muestra
<p>Problema general.</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo efectivo y la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes, 2023.</p> <p>Problemas específicos.</p> <p>1. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo efectivo y la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes, 2023.</p> <p>Objetivos específicos.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>El liderazgo efectivo tiene relación significativa y directa con la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes, 2023.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>1. La dimensión seguridad tiene relación significativa y directa con la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Liderazgo efectivo</p> <p>Variable dependiente:</p>	<p>Población:</p> <p>20 Trabajadores administrativos</p> <p>Muestra</p>

<p>seguridad y la cultura organizacional en el en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes.</p> <p>2. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión guía y la cultura organizacional en el en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes,</p> <p>3. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión sabiduría y la cultura organizacional en el en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes.</p> <p>4. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión poder</p>	<p>1. Determinar la relación que existe entre la dimensión seguridad y la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes.</p> <p>2. Analizar la relación que existe entre la dimensión guía y la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes, 2019.</p> <p>3. ¿Describir la relación que existe entre la dimensión sabiduría y la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes.</p>	<p>Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes..</p> <p>2. La dimensión guía tiene relación significativa y directa con la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes.,</p> <p>3. La dimensión sabiduría tiene relación significativa y directa con la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes..</p> <p>4. La dimensión poder tiene relación significativa y directa con la cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes.</p>	<p>Cultura organizacional</p>	<p>20</p> <p>Trabajadores administrativos</p> <p>Muestra no probabilística</p>
---	--	---	--------------------------------------	--

<p>y la cultura organizacional en el en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes.</p>	<p>4. ¿Explicar la relación que existe entre la dimensión poder y la cultura organizacional en el I Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes.</p>			
---	--	--	--	--

Anexo 2. Matriz de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones e indicadores		Instrumentos y Escala de medición
			Dimensiones	Indicadores	
Variable 1: Liderazgo efectivo	Hellriegel y Slocum (2009) dicen “El liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos”.	Para operacionalizar la variable, se utilizará una escala de Likert, TA = Totalmente de acuerdo (5), DA = De Acuerdo (4), I = Indiferente (3), ED = En Desacuerdo (2) y TD = Totalmente en desacuerdo (1), Se diseñara un cuestionario que se construirá en función a 15 de ítems relacionados a sus indicadores de cada una las	Seguridad Guía Sabiduría	- Respeto - Autoimagen - Responsabilidad - Deseo de aprender - Predisposición de servicio - Competentes - Trabajo significativo	Instrumentos Cuestionario Fichas bibliográficas Instrumentos Cuestionario Fichas bibliográficas Escala de Likert Totalmente de acuerdo (TA) :5

		<p>dimensiones en este caso de la variable liderazgo efectivo: Seguridad, Guía, Sabiduría y poder;; que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un buen liderazgo o referente. Cada ítem está estructurado con diferentes alternativas de respuesta, será dirigida a los trabajadores administrativos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes.</p>	<p>Poder</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de líderes - Correr riesgos - Concentración - Capacidad de influir - Posicionamiento - Resolvedor de problemas - Disposición al cambio 	<p>: 5</p> <p>De acuerdo (DA) : 4</p> <p>Indiferente (I) : 3</p> <p>En desacuerdo (ED) : 2</p> <p>Totalmente en desacuerdo (TE) : 1</p>
--	--	---	--------------	---	---

Título: “Relación entre liderazgo efectivo y cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes, 2023”.

Anexo 2: Matriz de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones e indicadores		Instrumentos y escala de medición
			Dimensiones	Indicadores	
Cultura organizacional	Es la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas. Chiavenato (2009, p. 123).	Para operacionalizar la variable, se utilizará una escala de Likert, TA = Totalmente de acuerdo (5), DA = De Acuerdo (4), I = Indiferente (3), ED = En Desacuerdo (2) y TD = Totalmente en desacuerdo (1), Se diseñara un cuestionario que se construirá en función a 12 de ítems relacionados a sus indicadores de cada una las dimensiones en este caso de la variable cultura organizacional:	Factor personalida d Factor simbólico	- Nuevas tendencias - Valores - Participación activa en actividades - Ambientes adecuados - Historias y anécdotas - Visión y misión	Instrumentos Cuestionario Fichas bibliográficas Escala de Likert Totalmente de acuerdo (TA) :5

		factores de personalidad, simbólicos y de comunicación; que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de una buena satisfacción o referente. Cada ítem está estructurado con diferentes alternativas de respuesta, será dirigida a los trabajadores administrativos de lel Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes,	Factor comunicació n-	. Asignación de puestos. - Cooperación - Identificación - Capacitación - Reconocimient o - Niveles jerárquicos.	: 5 De acuerdo (DA) : 4 Indiferente (I) : 3 En desacuerdo (ED) : 2 Totalmente en desacuerdo (TE) : 1
--	--	---	-----------------------	--	--

Título: Relación entre liderazgo efectivo y cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes, 2023”.

Anexo 3. Autorización para ejecución de proyecto de tesis

"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

SOLICITO: Facilidades para aplicación de encuesta a los trabajadores de UPE Tumbes

Directora de la Unidad de Protección Especial de Tumbes
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
Dra. Nancy Peña Luna



Yo, JOSE LUIS LAU AGURTO, identificado con DNI N° 72033864, con domicilio en la Calle Miraflores 307, Distrito de Tumbes, Provincia de Tumbes, Departamento de Tumbes, número de celular 950738268, me presento y expongo que:

Mediante la presente solicito a usted, disponga a quien corresponda se me brinde las facilidades para realizar una encuesta a los trabajadores de la Unidad de Protección Especial de Tumbes sobre "Relación entre liderazgo efectivo y cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes, 2024", encuesta que será aplicada directamente a los trabajadores en su centro de labores, la misma que se utilizara para fines académicos (Tesis), ruego a usted me brinde las facilidades del caso, con la finalidad de aplicar este instrumento de investigación, de antemano agradezco su atención.

Por lo expuesto:

Dios guarde a usted.

Tumbes, 17 de enero del 2024.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Jose Luis Lau Agurto".

JOSE LUIS LAU AGURTO
DNI N° 72033864

Anexo 4. Cuestionario dirigido a trabajadores

Cuestionario dirigido a los Trabajadores administrativos Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes.

Presentación

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye el trabajo de investigación: “Relación entre liderazgo efectivo y cultura organizacional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Oficina de Tumbes, 2023”. Por lo tanto el cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados relacionados con el liderazgo efectivo y la cultura, según su experiencia en esta institución.

Instrucciones

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X), la alternativa, que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas.

Totalmente de acuerdo (TA) : 5

De acuerdo (DA) : 4

Indiferente (I) : 3

En desacuerdo (ED) : 2

Totalmente en desacuerdo (TD) : 1

=====

I. Datos del encuestado

Edad _____

Sexo _____

Cargo que ocupa: _____

Variable: Liderazgo efectivo

N°	Pregunta	T.A	D. A	I	E. D.	T. A.
		5	4	3	2	1
Seguridad						
1	Tener mucho respeto de mí mismo					
2	Buena autoimagen ante los demás					
3	Disposición a tomar responsabilidad.					
4	Habilidad y deseo constante por aprender					
Guía						
5	Buena disposición de servir a los demás					
6	Ayudar a otros a sentirse más competentes, respecto a lo que hacen					
7	Hacer que el trabajo de los demás sea más significativo.					
8	Capacidad de desarrollar a otros líderes					
Sabiduría						
9	Disfrutar el hecho de correr riesgos calculados					
10	Centrar la atención en los puntos fuertes, los propios y los ajenos					
11	Parecer concentrarse en los temas esenciales de una situación					
Poder						
12	Capacidad de recuperación de influir por los demás					
13	Hacer que los demás conozcan cuál es su posición					
14	Habilidad para resolver problemas					
15	Disposición para el cambio					

Variable: Cultura organizacional

Nº	Pregunta	T.A	D. A	I	E. D.	T. A.
		5	4	3	2	1
	Factores de personalidad					
16	La institución se desarrolla con los cambios que exige el mundo actual .					
17	Se practica en la institución los valores como puntualidad, responsabilidad y solidaridad.					
18	El personal participa Ud. en las actividades programadas por la institución..					
19	Los ambientes donde realiza sus actividades cumplen con las condiciones adecuadas.					
	Factores simbólicos					
20	El personal se identifica con la historia, las anécdotas de la institución.					
21	La misión y visión de la empresa expresan su razón de ser de la institución.					
22	El personal está ubicado en puesto y/o actividad en razón de su conocimiento – talento - valores					
23	Los miembros cooperan y colaboran con los procesos de interacción y construcción de la institución.					
	Factores de comunicación					

24	El personal participa activamente y se identifica en las actividades de proyección social/comunidad					
25	La institución promueve programas de capacitación, entrenamiento y la habilitación					
26	En su labor, le dan a conocer lo bien que está desarrollando su trabajo y sus resultados					
27	En la interrelación diaria se respetan los niveles jerárquicos					

Muchas gracias

Anexo 5. Análisis de confiabilidad del instrumento

Análisis de fiabilidad de: Liderazgo efectivo

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,966	,972	15

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
Tener mucho respeto de mí mismo	4,30	,801	20
Buena autoimagen ante los demás	3,80	,768	20
Disposición a tomar responsabilidad.	3,80	,768	20
Habilidad y deseo constante por aprender	3,30	1,342	20
Buena disposición de servir a los demás	3,80	,768	20
Ayudar a otros a sentirse más competentes, respecto a lo que hacen	3,80	,768	20
Hacer que el trabajo de los demás sea más significativo.	3,95	,605	20
Capacidad de desarrollar a otros lideres	3,60	,754	20

Disfrutar el hecho de correr riesgos calculados	4,35	,813	20
Centrar la atención en los puntos fuertes, los propios y los ajenos	3,80	,768	20
Parecer concentrarse en los temas esenciales de una situación	4,05	,759	20
Capacidad de recuperación de influir por los demás	4,35	,813	20
Hacer que los demás conozcan cuál es su posición	3,95	,686	20
Habilidad para resolver problemas	3,85	,745	20
Disposición para el cambio	3,90	,718	20

Estadísticas de elemento de resumen

		Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias	de	3,907	3,300	4,350	1,050	1,318	,078	15
Varianzas	de	,651	,366	1,800	1,434	4,921	,107	15

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
58,60	99,200	9,960	15

Análisis de fiabilidad de: cultura organizacional

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
------------------	---	----------------

,867	,870	12
------	------	----

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
La institución se desarrolla con los cambios que exige el mundo actual .	4,60	,503	20
Se practica en la institución los valores como puntualidad, responsabilidad y solidaridad.	3,80	,768	20
El personal participa Ud. en las actividades programadas por la institución..	4,05	,887	20
Los ambientes donde realiza sus actividades cumplen con las condiciones adecuadas.	3,30	1,342	20
El personal se identifica con la historia, las anécdotas de la institución.	2,95	1,317	20
La misión y visión de la empresa expresan su razón de ser de la institución.	4,15	,933	20
El personal está ubicado en puesto y/o actividad en razón de su conocimiento – talento - valores	4,05	,945	20

Los miembros cooperan y colaboran con los procesos de interacción y construcción de la institución.	3,40	,821	20
El personal participa activamente y se identifica en las actividades de proyección social/ comunidad	4,05	,999	20
La institución promueve programas de capacitación, entrenamiento y la habilitación	4,05	,999	20
En su labor, le dan a conocer lo bien que está desarrollando su trabajo y sus resultados	2,85	1,226	20
En la interrelación diaria se respetan los niveles jerárquicos	4,25	,967	20

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	3,792	2,850	4,600	1,750	1,614	,295	12
Varianzas de elemento	1,003	,253	1,800	1,547	7,125	,213	12

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
45,50	58,684	7,661	12

Anexo 6. Coeficiente de correlación de Spearman

Valor	Nivel de correlación
-1	Correlación negativa grande y perfecta.
-0.9 a - 0.99	Correlación negativa muy alta.
-0.7 a - 0.89	Correlación negativa alta.
-0.4 a - 0.69	Correlación negativa moderada.
-0.2 a - 0.39	Correlación negativa baja.
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja.
0	Correlación nula.
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja.
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada.
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta.
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta.
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Spearman, (1927)

Anexo 7. Respuesta a solicitud de autorización de ejecución de tesis



Anexo 8. Ilustraciones durante aplicación de encuestas



Toma fotográfica 1 y 2: Autor, dando instrucciones al personal administrativo para la efectiva aplicación del instrumento de medición.
Fuente: Aplicación de encuestas



Toma fotográfica 3 y 4: Tesista, explicando objetivos e ítems de los cuestionarios al personal administrativo para su efectivo llenado.

Fuente: Aplicación de encuestas