

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL
CULTURE IN A REAL ESTATE COMPANY –
ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA
ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA
INMOBILIARIA”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autor:

Carla Beatriz Vasquez Reyes

Asesor:

Dra. Julia Otilia Sagastegui Cruz de Del Castillo

<https://orcid.org/0000-0002-8274-7479>

Trujillo - Perú



Tabla de contenido

<i>DEDICATORIA</i>	3
<i>AGRADECIMIENTO</i>	4
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	5
<i>RESUMEN</i>	6
<i>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</i>	7
<i>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA</i>	10
<i>CAPÍTULO III. RESULTADOS</i>	11
<i>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN</i>	15
<i>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES</i>	19
<i>REFERENCIAS</i>	20



DEDICATORIA

Con amor y gratitud dedico esta tesis a mis padres: Carlos Vásquez Llamo y Maggy Reyes de Vásquez, por su constante amor y presencia en mi vida, también a mis hermanitas: Carla Cecilia, mi ángel que siempre me acompaña desde el cielo y a Fátima Lucía, mi compañera y amiga quien siempre está para mí, animándome a cumplir con mis ideales. Todos mis logros y éxitos siempre serán para ellos.

LA AUTORA



AGRADECIMIENTO

A Dios y la Virgencita de la Puerta por iluminar mi camino personal y profesional.

A toda mi familia quienes con su amor y alegría siempre me acompañan.

A mis maestros que son parte de mi formación académica y personal, por su dedicación y entrega en estos años de aprendizaje.

LA AUTORA

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Estilos de Liderazgo en la empresa Marka Group, Trujillo 2021</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 2. Percepción de la Cultura Organizacional según en la empresa Marka Group, Trujillo, 2021</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 3. Cuadro de Contingencia entre tipo de liderazgo y cultura organizacional</i>	<i>14</i>



RESUMEN

El presente estudio pretende considerar 2 puntos de impacto: el conceptual, por medio de la revisión sistemática de las principales definiciones de dicha construcción, y el operacional, por medio de inspeccionar las dimensiones que han sido incluidas por los principales autores para evaluarlo. Tuvo como objetivo determinar la relación de los Estilos de liderazgo y Cultura organizacional en la empresa Marka Group, Trujillo 2021. El diseño fue correlacional, con una población de 132 trabajadores. A continuación se les aplicó dos instrumentos: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) para la variable

estilos de liderazgo que tiene un enfoque con diferentes dimensiones según el estilo del líder y para la segunda variable se aplicó el cuestionario OCAI de tipo escala de Cameron y Quinn que mide la percepción que tienen los empleados con respecto a su cultura, ambos a través del formato google forms. Los resultados demuestran que el 81.8% de los encuestados opinan que tienen un liderazgo transformacional y perciben una cultura de tipo Clan.

Palabras clave: Estilos de Liderazgo, Cultura Organizacional, comportamiento humano.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En el mundo global en que nos encontramos surgen retos como el desarrollo de un liderazgo que impulse el desarrollo de las empresas, así como brinde mejores condiciones laborales a los trabajadores y por ende mejorar su calidad de vida. Un tema de mucha discusión y análisis fue el estilo de liderazgo más exitoso a aplicar, desde el tiempo de Platón (Ivancevich, 2003); el liderazgo es la base del ser viviente de orden universal y primordial.

En ese sentido, Alvear et al. (2019) proponen en su investigación un análisis sobre los estilos de liderazgo que desarrollan los altos ejecutivos en las empresas que exportan desde Barranquilla. Los resultados indican que, el liderazgo más usado es el transformacional, el transaccional va en segundo grado seguido por el liderazgo *laissez-faire*, desde el cual diversas teorías

indican qué puntos deben ser considerados para lograr un mayor aprovechamiento de su empleabilidad. En conclusión, se distingue que al unir el transaccional y el transformacional se genera una serie de ventajas de orden competitivo para los trabajadores.

Serveleon (2017), se analizó la existencia de la relación entre Liderazgo y la Cultura organizacional la cual abrió un horizonte de conocimientos donde hay una correlación positiva moderada, los mismos que pueden ser usados como base de inicio en planes futuros para mejoras continuas y sostenidas. Finalmente se concluye que con la existencia de una relación existente entre el liderazgo y la cultura organizacional.

El liderazgo resulta de la influencia directa del líder sobre los subordinados que los lleva a conseguir las metas del grupo (Bass, 1995). Burns mira al liderazgo



transaccional de la forma de un intercambio entre el líder y sus seguidores, en el cual obtienen un valor a partir del trabajo que desarrollan, es una relación de costo-beneficio (Bass, 1999).

Fischman (2017) indica como definición lo siguiente: “la cultura incluye valores y creencias y supuestos que no siempre son conscientes, pero reflejan una conducta en los integrantes de una empresa” (p. 21).

Hellriegel et al. (2017) indica respecto a la cultura organizacional: desempeña un rol primordial en la vida institucional, dado que, aporta con el aprendizaje y tiene un efecto nuevo frente a las nuevas oportunidades y desafíos que puedan generarse. Al influir en situaciones donde existen retos y la cultura generada permita superar estos retos, ayudará a conseguir los objetivos que la alta dirección desea conseguir con la ayuda de su personal.

La presente investigación pretende ayudar a resolver un problema real, como la cultura organizacional que es uno de

los factores más importantes para el desarrollo de una empresa en todos sus ámbitos: productivo, administrativo, estructural y evolutivo. Resulta un elemento clave para explicar el comportamiento humano en el trabajo. Por tal motivo, se formuló la pregunta de investigación: ¿Qué relación existe entre Estilos de Liderazgo y cultura organizacional en la empresa Marka Group, Trujillo 2021?, teniendo como objetivo general determinar la relación que existe entre Estilos de liderazgo y Cultura organizacional en la empresa Marka Group, en la ciudad de Trujillo-Perú, además cuenta con dos objetivos específicos: Analizar los estilos de liderazgo identificados y la cultura organizacional en la empresa Marka Group. Las organizaciones con una cultura organizacional débil pueden con dificultad aspirar a ser mejores, es por ello que mediante la elaboración y aplicación de los instrumentos, cuya



finalidad es determinar la relación de las variables de estudio, como estilos de liderazgo y cultura organizacional. Así mismo, la hipótesis muestra que existe una relación significativa entre los Estilos de liderazgo y la Cultura organizacional en la empresa Marka Group.

Asimismo, Picurelli (2019) citado por Romero (2019) manifiesta acerca del liderazgo, que es un inconveniente no tener una adecuada cultura organizacional que incide que las personas trabajen en forma correcta y consigan el éxito deseado.

Según Bass y Avolio (1996), delimitaron los modelos existentes en dos grandes grupos, utilizando como punto de vista el tipo interacción que se origina entre el líder y los componentes de su equipo; denominándolos liderazgo

transformacional y liderazgo transaccional. La primera categoría describe la forma de interacción entre el Líder y sus seguidores. Los seguidores permiten la influencia del líder si reciben recursos o una transacción por cumplir objetivos que se le asignaron inicialmente. Por lo tanto, el liderazgo transaccional se basa en la recompensa condicionada, los seguidores se motivan en base a promesas que realizan los líderes, brindando gratificaciones y/o posibles castigos (Bass, 1996). La otra categoría lo constituyen los modelos transformacionales, en donde el líder avanza sin necesidad de algún intercambio. Los Líderes incentivan a los seguidores que antepongan los intereses y beneficios al grupo, ante que al beneficio particular de cada seguidor.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

Debido a la naturaleza del objetivo planteado se optó por un estudio de enfoque cuantitativo, del tipo básica, prospectiva, transversal, correlacional y observacional, debido que se permitió conocer la relación entre las variables estilo de liderazgo y cultura organizacional. Además, presentó un diseño no experimental, correlacional simple. El estudio se realizó en la empresa Marka Group, en la ciudad de Trujillo-Perú durante el período 2021.

Se utilizaron dos cuestionarios, uno para cada variable. El cuestionario Liderazgo Multifactorial MLQ-5X versión corta, adaptado al español medio la variable Estilos de liderazgo, el cual presenta 45 preguntas tipo Likert distribuidas en 3 dimensiones: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, laissez faire. El instrumento fue validado y confiable con un coeficiente de consistencia interna Alfa

de 0.93 el cual apunta a una alta confiabilidad para el instrumento, el cual indica que es un instrumento confiable (Fong, 2018).

Para la variable cultura organizacional se utilizó el instrumento cuestionario OCAI de tipo escala de Cameron y Quinn traducido al español con un total de 24 preguntas divididas en 6 dimensiones: características dominantes, liderazgo en mi organización, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio para el éxito, referidas a 4 tipos de cultura dominantes: clan, adhocracia, mercado y jerarquía.

La recolección de los datos fue por Google forms recolectados en una base de datos de MICROSOFT EXCEL. El análisis de los datos fue a través del software estadístico SPSS, con una población de 132 trabajadores que corresponden a las áreas comercial, administración y finanzas,



marketing, proyectos y sucursales, para constituir el análisis y obtener los resultados fiables en la investigación.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Tabla 1. Estilos de Liderazgo en la empresa Marka Group, Trujillo 2021

Levels	Counts	% of Total
Liderazgo Transformacional	108	81.8 %
Liderazgo Transaccional	14	10.6 %
Liderazgo Laissez Faire	10	7.6 %
	132	100%

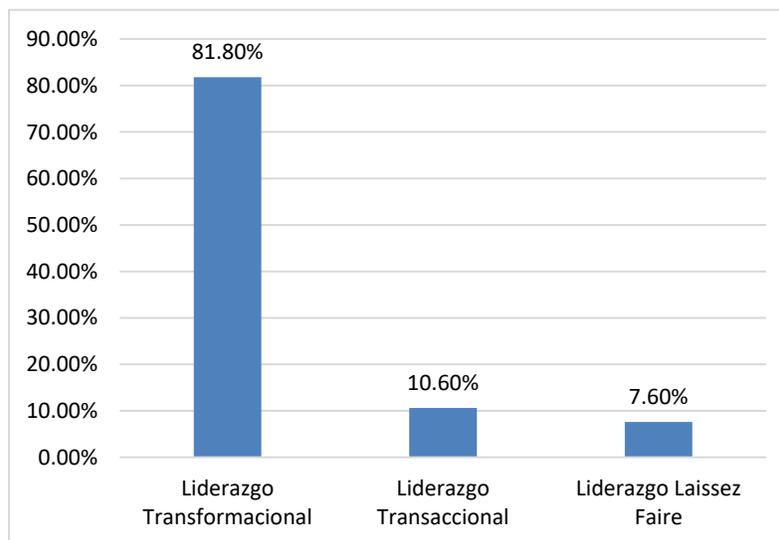


Fig. 1. Estilos de Liderazgo en la empresa Marka Group, Trujillo 2021

Se observa en la figura que el 81.8% de los encuestados opinan que tienen un liderazgo transformacional, el 10.6% de

los trabajadores opinan que tienen un liderazgo transaccional y el 7.60% opinan que tienen un liderazgo Laissez Faire.

Tabla 2. Percepción de la Cultura Organizacional según en la empresa Marka Group, Trujillo, 2021

	Cant	%	Prome	Std Desv	Min	Max
CLAN	56	42%	29.4	10.8	10	67.5
ADHOCRACIA	6	5%	21.7	7.54	9.17	61.7
MERCADO	60	45%	31.1	11.5	9.17	59.2
JERARQUICA	10	8%	17.7	8.25	2.5	35
	132	100%				

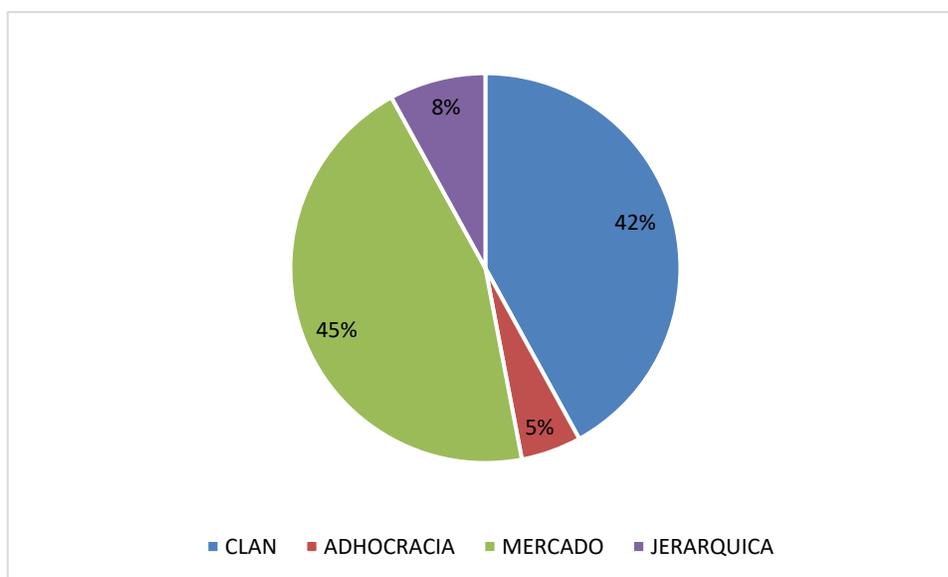


Fig. 2. Tipo de Cultura Organizacional en la empresa Marka Group

En el análisis de la Cultura Organizacional, se observa que el 42% de los trabajadores perciben una cultura tipo Clan, es decir se percibe como una gran familia, donde se comparte las creencias y

valores. Percibe que el liderazgo se basa en el consenso y la participación de todos los trabajadores de la empresa. Perciben que el equipo es leal, unido y cohesionado.



El 45% percibe a la cultura organizacional como tipo mercado, es decir creen que la competitividad, y la orientación a las utilidades sobresalen en la empresa. La empresa está orientada a la consecución de

los resultados y promueve que todos los trabajadores sean competitivos, promoviendo la competencia, agresividad, metas, para conseguir los objetivos.

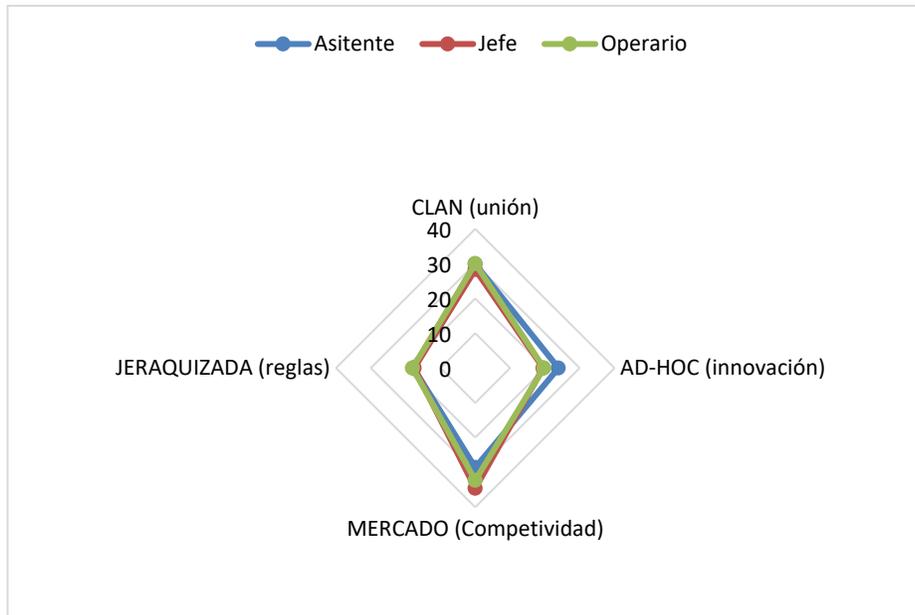


Fig. 3. Tipo de Cultura Organizacional en la empresa Marka Group, según puesto de trabajo

En la figura 3, se observa que los Asistentes perciben la cultura organizacional de tipo Clan, donde se percibe un ambiente familiar, y los jefes son como tutores. Las decisiones se basan en consenso y es

participativa. Pero por otro lado también opinan que hay una cultura tipo Mercado, es decir donde se promueve la competitividad y metas a favor de las utilidades.



Por otro lado, los jefes y operarios opinan que existe una cultura marcada de tipo Mercado, basado en la

exigencia, competitividad y valorando la independencia más que la integración.

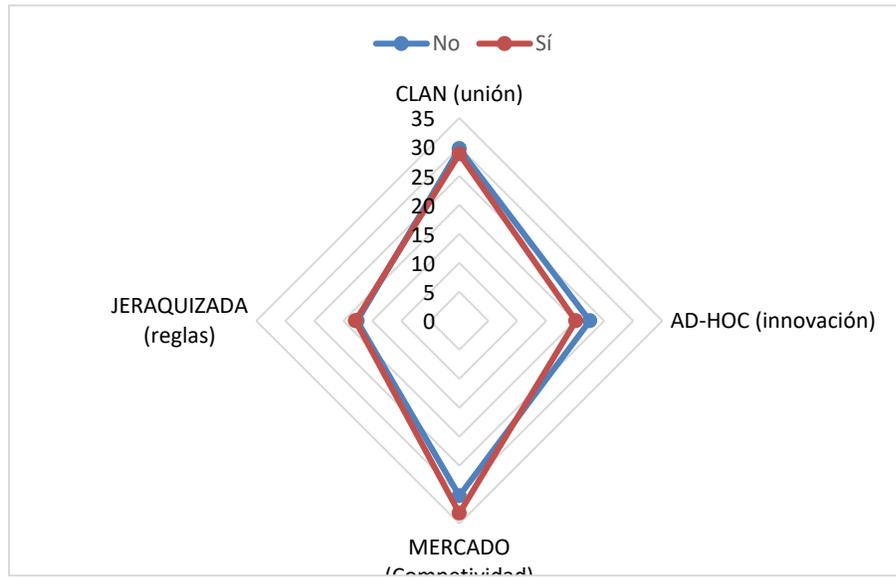


Fig. 4. Tipo de Cultura Organizacional en la empresa Marka Group, según si tiene personal a cargo

La figura 4, nos indica que los empleados que tienen personal a cargo y los que no tienen percibe que la cultura organizacional predominante en la

empresa es de tipo mercado, es decir que está orientada a las metas y utilidades de la empresa, promoviendo la competitividad y la agresividad en la consecución de metas.

Tabla 3. Cuadro de Contingencia entre tipo de liderazgo y cultura organizacional

	Adhocracia	Clan	Jerárquica	Mercado	Total
Liderazgo transformacional	4	52	8	44	108
Liderazgo transaccional	2	8	2	2	14
Liderazgo laissez faire				10	10

			Nominal		
			Value		
			Contingency coefficient	0.509	
			Phi-coefficient	NaN	
			Cramer's V	0.342	
Total general	6	60	10	56	132

χ^2 Tests			
	Value	Df	P
χ^2	23.1	9	0.006
N	66		

Observamos que el p-valor del χ^2 es 0.006 < 0.05, por lo cual rechazamos H_0 , y concluimos que existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo

y la Cultura Organizacional. Así mismo el Coeficiente de contingencia 0.509, nos indica que existe una moderada relación entre ambos.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN

Las habilidades y experiencias de los gerentes tienen diferentes desafíos sobre los objetivos y estrategias para mejorar el desarrollo de la organización, tenemos

como principal objetivo determinar la relación que existe entre Estilos de liderazgo y Cultura organizacional en la empresa Marka Group, Trujillo 2021.



Definitivamente el estilo de liderazgo que predomina en la organización define la motivación o desaliento de los empleados. Es importante resaltar la teoría del Liderazgo Transformacional de Bass, y considera al liderazgo como el apalancamiento contingente de los beneficiarios (transaccional), motor para que los seguidores se puedan desenvolver (transformacional) (Bass, 1997). El modelo transformacional cita al tipo de liderazgo que trasciende el intercambio y que motiva a los seguidores a una evolución de sus creencias y valores. Un Líder tipo transformador motiva a una empresa para que desarrolle sus labores por necesidad de orden superior. (Crawford, 1995). Un líder transformacional inspirado ayuda en el crecimiento de un seguidor de Burns (1978), cita tesis Ames (2014). En el análisis de los resultados podemos concluir que el 81.8% de los encuestados opinan que tienen un liderazgo

transformacional, este tipo de liderazgo basa su esquema haciendo suyos los intereses grupales teniendo una actitud de compromiso grupal que le lleva a intentar fomentar el crecimiento del grupo según Nichols (1998). El 10.6% de los trabajadores opinan que tienen un liderazgo transaccional y el 7.60% opinan que tienen un liderazgo Laissez Faire; es una actividad del líder quien determina una transacción del líder y los integrantes de su grupo, los integrantes aceptan su autoridad, con el fin de que el líder aporte recursos de diferente valor para todo o parte del grupo; Liderazgo Laissez- Faire, es la falta o inexistencia de liderazgo, constituyéndose en el estilo más ineficiente e inactivo (Ames, 2014).

Respecto a las dimensiones de la variable Liderazgo, que todas están en nivel regular, siendo las que tienen menor promedio la C1: dirección por excepción pasiva es decir que los líderes, suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo



intervienen cuando los problemas se vuelven serios y también C2: Dejar hacer esfuerzo extra donde no son capaces de obtener el esfuerzo extra de sus colaboradores para lograr los niveles óptimos de desempeño. Esto influye en el desempeño que tengan los empleados, en el sector inmobiliario existe una alta competencia por lo que la organización intenta un óptimo desempeño y una interacción entre los empleados y empleadores.

En cuanto a la variable de cultura organizacional tenemos el siguiente objetivo analizar la Cultura organizacional en la empresa Marka Group, Trujillo 2021, según nuestros resultados podemos concluir que en la Cultura Organizacional, se observa que el 42% de los trabajadores perciben una cultura tipo Clan, es decir se percibe como una gran familia, donde se comparte las creencias y valores. Percibe que el liderazgo se basa en el consenso y la participación de todos los trabajadores

de la empresa. Perciben que el equipo es leal, unido y cohesionado. Según Hellriegel et al. (2017) la lealtad, compromiso personal, tradición, una alta socialización y el trabajo en equipo, son características de este tipo de cultura, además la cultura se siente y se puede percibir en las actividades o acciones que desarrolla diariamente.

Además Chura (2018), en su investigación: Liderazgo y cultura organizacional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público El Descanso-Filial Túpac Amaru, Canas, Cusco-2018. Universidad César Vallejo, Perú. La publicación buscó determinar la relación entre la cultura organizacional de la institución en estudio. Se incluyeron los objetivos específicos: las relaciones que existen entre la cultura organizacional con todas las dimensiones que conforman el liderazgo Se trabajó con el diseño no experimental dado que no se manipularan ninguna de las variables en estudio, sólo se



determinará la correlación de las mismas; el estudio que se realizó fue tipo correlacional descriptivo dado que el fenómeno estudiado se describirá con los datos recolectados; cuantos a la población con la que se trabajó, esta estuvo conformada por 35 alumnos y 5 profesores, a partir de los mismos se trabajó como muestra a 26 estudiantes y 4 profesores, con un total de 30 personas de la institución; se diseñaron 2 cuestionarios como instrumentos, para conocer el liderazgo y también para conocer la cultura organizacional, se usó el juicio de experto para la validación de las encuestas. Como conclusión conseguida se tiene que no hay relación significativa y se concluye adicionalmente la existencia de una correlación negativa muy baja entre las variables estudiadas.

Según el análisis de nuestros resultados el 45% percibe a la cultura organizacional como tipo mercado, es decir creen que la competitividad, y la orientación a las

utilidades sobresalen en la empresa. La empresa está orientada a la consecución de los resultados y promueve que todos los trabajadores sean competitivos, promoviendo la competencia, agresividad, metas, para conseguir los objetivos.

Según Hellriegel et al. (2017) dice:

La cultura de mercado que se enfoca para lograr una serie de metas de tipo financiera resalta la competencia que puede existir entre los trabajadores a fin de conseguir los objetivos financieros que se han proyectado y que incorporan recompensas a cambio del esfuerzo conseguido. Esto implica que exista una especie de cambio entre la exigencia por el logro de una meta financiera a cambio de alguna recompensa que el personal pueda recibir.

Los empleados que tienen personal a cargo y los que no tienen percibe que la cultura organizacional predominante en la empresa es de tipo mercado, es decir que está orientada a las metas y utilidades de la empresa, promoviendo la competitividad y



la agresividad en la consecución de metas.

Así como los hombres y mujeres perciben la cultura organizacional predominante en la empresa como de tipo Mercado, es decir, se percibe en el enfoque de metas empresariales, y niveles de exigencia para la consecución de las mismas en tiempo y forma, el liderazgo promueve la competitividad y agresividad del espíritu ganador.

Es importante resaltar que Calagua (2019), en su investigación: “El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: Estudio de caso sobre la COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES SOL&CAFÉ”. Pontificia

Universidad Católica del Perú, Lima. Este estudio se realizó para efectuar un análisis de como se relacionan un tipo de cultura organizacional y estilos en liderazgo, a partir de los colaboradores de una cooperativa dedicada a la explotación de grano de café en nuestro país. Menciona el avance de los estudios que relacionan a la cultura organizacional y el liderazgo en el transcurso del avance del tiempo en una organización. La investigación efectuada por el autor se orienta bajo un enfoque mixto, que incluye los enfoques tanto de modo cuantitativo como de modo cualitativo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis de resultados, se determina que existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la Cultura Organizacional. Así mismo el Coeficiente de contingencia 0.509, nos

indica que existe una moderada relación entre ambos.

El 81.8% de los encuestados opinan que tienen un liderazgo transformacional, siendo este el estilo predominante, al cual basa su esquema haciendo suyos los



intereses grupales teniendo una actitud de compromiso grupal y el 10.6% de los trabajadores opinan que tienen un liderazgo transaccional.

El 42% de los trabajadores perciben una cultura tipo Clan, es decir se percibe como

una gran familia, donde se comparte las creencias y valores. El liderazgo se basa en el consenso y la participación de todos los trabajadores de la empresa. Perciben que el equipo es leal, unido y cohesionado.

REFERENCIAS

- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux.
- Bass, B. M. (1999). Theory of transformational leadership redux.
- Ivancevich, J. M. (2003). Comportamiento Organizacional [Organizational Behavior]. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Alvear Montoya, L., Luna Monterrosa, O., Navarro Lobo, S., & Salas Muñoz, B. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla [Leadership styles of the top management in export industries of Barranquilla]. Redalyc.
- Meza Chupurgo, A. (2017). Estilos de liderazgo y estilos administrativos en el consorcio de centros educativos católicos Región Junín [Leadership styles and administrative styles in the consortium of Catholic schools in the Region of Junín].



Huancayo – Perú: Universidad

Nacional del Centro del Perú.

Fong, M. (2018). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ -5X) en una empresa de Call Center, Lima Metropolitana, 2018

[Adaptation of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ -5X) in a Call Center company, Lima Metropolitana, 2018]. (Undergraduate thesis). Universidad César Vallejo, Lima.

Bass, B. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. *American Psychologist*, 52, 2.

Crawford, C. (1995). Socially Supportive Transformational Leaders: Paradigm and

Prescription for Organizational Stress.

Ames Sora, L. H. (2014). Estilo de liderazgo en relación de la auto percepción del desempeño laboral en la dirección de control y supervisión de comunicaciones del Ministerior de transporte y comunicaciones del Perú [Leadership style in relation to the self-perception of job performance in the direction of control and supervision of communications of the Ministry of Transport and Communications of Peru]. Lima-Péru: Repositorio UCV Lima-Norte.

Nicholls, J. (1998). Congruent leadership. *Leadership Organization Development Journal*, 7 (1).



Hellriegel, Jackson, & Slocum. (2017).

Administración. Un enfoque basado en competencias [Management: A Competency-Based Approach]. (12th. Ed.). Mexico: Cengage Learning.

Romero Romero, J. W. (2019).

Relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en nueve Startup de línea tecnológica que ganaron en el Concurso de Startup Perú ,Lima 2019 [Relationship between leadership styles and

organizational culture in nine Startup of technological line that won in the Startup Peru Competition, Lima 2019]. Lima: San Ignacio de Loyola.

Fischman, D. (2017). Cuando el liderazgo no es suficiente [When leadership is not enough] (1st ed.). Péru: Planeta.

Acosta Guzmán, J. A. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional [Business innovation and organizational culture]. Dialnet.