



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS  
DE COVID-19 EN LA EMPRESA TEXTILES  
CROSS SAC, LIMA 2020

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,  
MODALIDAD INTERNACIONAL - GLOBAL EXECUTIVE  
MBA**

**Autora:**

Monica Ivonne Zavala Soto

**Asesor:**

Maestro. José Luis García Saavedra

Lima – Perú

2021

## Resumen

La presente investigación tuvo por objeto determinar la relación que existe entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C., Lima 2020. El estudio fue del tipo no experimental, transversal y correlacional. La población estuvo conformada por 100 trabajadores pertenecientes a la empresa Textiles CROSS S.A.C, la cual se utilizó en su totalidad para efectuar el análisis respectivo. Para la recolección de datos se utilizó los instrumentos de Liderazgo Transformacional Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X Short) y de Cultura Organizacional Denison Organizational Culture Survey (DOCS). Los resultados corroboraron la confiabilidad del instrumento Liderazgo Transformacional (Cronbach = 0,903) y Cultura Organizacional (Cronbach = 0,943), y así también, el estadístico Rho de Spearman (Rho=0,774) verificó que existe asociación estadística entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional y, de igual forma, entre Liderazgo Transformacional y las dimensiones Involucramiento (Rho=0,660), Consistencia (Rho=0,703), Adaptabilidad (Rho=0,639) e Identificación de la misión (Rho=0,755).

**Palabras claves:** Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional.

## Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture in the company Textiles CROSS S.A.C., Lima 2020. The study was non-experimental, cross-sectional and correlational. The population consisted of 100 workers belonging to the Textiles CROSS S.A.C company, which was used in its entirety to carry out the respective analysis. For data collection, the instruments of Transformational Leadership Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X Short) and Denison Organizational Culture Survey (DOCS) were used. The results corroborated the reliability of the Transformational Leadership instrument (Cronbach = 0.903) and Organizational Culture (Cronbach = 0.943), and thus also, the Spearman Rho statistic (Rho = 0.774) verified that there is a statistical association between Transformational Leadership and Organizational Culture and, Similarly, between Transformational Leadership and the dimensions Involvement (Rho = 0.660), Consistency (Rho = 0.703), Adaptability (Rho = 0.639) and Identification of the mission (Rho = 0.755)

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Culture.

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

A Dios por sus bendiciones y el regalo de la vida.

A mi esposo y mis hijos por su infinito amor.

A mis padres, por el gran esfuerzo y motivación  
que me otorgan para seguir adelante

Mi gratitud a la Universidad Privada del Norte y  
a sus docentes por los conocimientos brindados

A mi asesor de tesis, por su apoyo y guía para  
desarrollar el presente documento.

## Tabla de contenidos

<b>Resumen .....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>iii</b>
<b>Dedicatoria y Agradecimientos.....</b>	<b>iv</b>
<b>Tabla de contenidos.....</b>	<b>v</b>
<b>Índice de tablas y figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
I.1. Realidad problemática .....	12
I.2. Pregunta de investigación .....	15
I.2.1. Pregunta general .....	15
I.2.2. Preguntas específicas.....	16
I.3. Objetivos de la investigación .....	16
I.3.1. Objetivo general.....	16
I.3.2. Objetivos específicos .....	17
I.4. Justificación de la investigación.....	17
I.4.1. Justificación Teórica.....	17
I.4.2. Justificación Práctica.....	18
I.4.3. Justificación Metodológica .....	18
I.5. Alcance de la investigación .....	19
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
II.1. Antecedentes.....	19
II.1.1. Antecedentes internacionales .....	19
II.1.2. Antecedentes nacionales .....	24

II.2. Conceptos .....	29
II.2.1. Liderazgo Transformacional.....	29
II.2.2. Cultura Organizacional.....	29
II.3. Bases Teóricas.....	30
III.3.1. Liderazgo .....	30
III.3.1.1. Liderazgo Autoritario .....	31
III.3.1.2. Liderazgo Demócrata .....	32
III.3.1.3. Liderazgo Transaccional.....	33
III.3.1.4. Liderazgo Transformacional .....	34
III.3.2. Cultura organizacional .....	36
III.3.2.1. Tipología cultural de Sethia y Von Glinow .....	37
III.3.2.2. Tipología cultural de Harrison.....	39
III.3.2.3. Cameron & Freeman .....	40
III.3.2.4. Modelo cultural de Denison .....	43
II.4. Marco conceptual (terminología) .....	45
<b>III. HIPÓTESIS.....</b>	<b>46</b>
III.1. Declaración de Hipótesis.....	46
III.1.1. Hipótesis general .....	46
III.1.2. Hipótesis específicas .....	47
III.2. Operacionalización de variables.....	48
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>49</b>
IV.1. Tipo de investigación.....	49
IV.2. Nivel de investigación .....	49
IV.3. Diseño de investigación.....	50
IV.4. Método de investigación .....	50

---

IV.5. Población.....	50
IV.6. Muestra.....	51
IV.7. Unidad de estudio.....	51
IV.8. Técnicas de recolección de datos .....	51
IV.8.1. Técnica .....	51
IV.8.2. Instrumento .....	51
IV.9. Presentación de resultados .....	52
<b>V. RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
V.1. Análisis de confiabilidad .....	53
V.2. Análisis descriptivo .....	54
V.3. Análisis inferencial.....	64
V.3.1. Análisis de normalidad.....	64
V.3.2. Comprobación de la Hipótesis General.....	65
V.3.3. Comprobación de la Hipótesis Específica 1.....	66
V.3.4. Comprobación de la Hipótesis Específica 2.....	67
V.3.5. Comprobación de la Hipótesis Específica 3.....	68
V.3.6. Comprobación de la Hipótesis Específica 4.....	69
<b>VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>71</b>
VI.1. Discusión .....	71
VI.2. Conclusiones .....	75
VI.3. Recomendaciones .....	77
<b>Lista de referencias.....</b>	<b>78</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>83</b>
Anexo 1: Matriz de Consistencia .....	83
Anexo 2: Instrumento de medición MLQ Form 5X – Short .....	85

Anexo 3: Instrumento de medición Denison Organizational Culture Survey - DOCS .....	88
Anexo 4: Base de datos en SPSS de Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional .....	92
Anexo 5: Prueba de Correlación .....	93

## Índice de tablas y figuras

Tabla 1. Tipos de culturas organizacionales .....	38
Tabla 2. Matiz de Operacionalización de variables .....	48
Tabla 3. Alfa de Cronbach del Instrumento Liderazgo Transformacional .....	54
Tabla 4. Alfa de Cronbach del Instrumento Cultura Organizacional .....	54
Tabla 5. Pregunta 6 de la dimensión Influencia idealizada conductual: Habla acerca de sus propios valores y creencias más importantes. ....	54
Tabla 6. Pregunta 8 de la dimensión estimulación intelectual: Busca perspectivas opuestas al solucionar problemas .....	56
Tabla 7. Pregunta 9 de la dimensión Motivación inspiracional: Habla con optimismo acerca del futuro .....	57
Tabla 8. Pregunta 10 de la dimensión Influencia idealizada atribuida: Infunde orgullo en usted por estar asociado con él/ella .....	58
Tabla 9. Pregunta 15 de la dimensión Consideración individualizada: Dedicar tiempo a enseñar y entrenar.....	59
Tabla 10. Pregunta 1 de la dimensión Involucramiento: La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo .....	60
Tabla 11. Pregunta 1 de la dimensión Consistencia: Los líderes y directores hacen lo que dicen .....	61
Tabla 12. Pregunta 1 de la dimensión Adaptabilidad: La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente .....	62
Tabla 13. Pregunta 1 de la dimensión Identificación de la misión: Existe dirección y un propósito a largo plazo .....	63

Tabla 14. Prueba de normalidad de los instrumentos Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional .....	64
Tabla 15. Prueba de correlación entre el instrumento Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional .....	65
Tabla 16. Prueba de correlación entre el instrumento Liderazgo Transformacional y la dimensión de Cultura Organizacional “Implicación” .....	66
Tabla 17. Prueba de correlación entre el instrumento Liderazgo Transformacional y la dimensión de Cultura Organizacional “Consistencia” .....	67
Tabla 18. Prueba de correlación entre el instrumento Liderazgo Transformacional y la dimensión de Cultura Organizacional “Adaptabilidad” .....	68
Tabla 19. Prueba de correlación entre el instrumento Liderazgo Transformacional y la dimensión de Cultura Organizacional “Misión” .....	69

Ilustración 1. Un modelo de tipos de cultura para la organización .....	41
Ilustración 2. Tipos de culturas organizacionales .....	44
Ilustración 3. Pregunta 6 de la dimensión Influencia idealizada conductual: Habla acerca de sus propios valores y creencias más importantes. ....	55
Ilustración 4. Pregunta 8 de la dimensión estimulación intelectual: Busca perspectivas opuestas al solucionar problemas .....	56
Ilustración 5. Pregunta 9 de la dimensión Motivación inspiracional: Habla con optimismo acerca del futuro .....	57
Ilustración 6. Pregunta 10 de la dimensión Influencia idealizada atribuida: Infunde orgullo en usted por estar asociado con él/ella .....	58
Ilustración 7. Pregunta 15 de la dimensión Consideración individualizada: Dedicar tiempo a enseñar y entrenar.....	59
Ilustración 8. Pregunta 1 de la dimensión Involucramiento: La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo .....	60
Ilustración 9. Pregunta 1 de la dimensión Consistencia: Los líderes y directores hacen lo que dicen .....	61
Ilustración 10. Pregunta 1 de la dimensión Adaptabilidad: La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.....	62
Ilustración 11. Pregunta 1 de la dimensión Identificación de la misión: Existe dirección y un propósito a largo plazo .....	63

## I. INTRODUCCIÓN

### I.1. Realidad problemática

En la actualidad, las empresas se enfrentan a desafíos inciertos y sin precedentes por el impacto que está ocasionando la pandemia del COVID-19 en el país, circunstancias que han alterado las actividades propias del mundo de los negocios, y por lo cual se hace necesario el uso de estrategias como un elemento diferenciador y de ventaja competitiva que brinde sostenibilidad y relevancia a la organización en el marco de un mercado laboral castigado, es decir, no es suficiente ser bueno, sino ser mejor cada día, teniendo una visión innovadora y transformadora en términos de gestión y desarrollo a nivel empresarial. En ese sentido, un aspecto a tomar en cuenta y que resulta ser distintivo dentro de la empresa es aquella que está relacionada con la capacidad de liderazgo transformacional que posee la alta dirección, no solo por su conducta el cual repercute directamente en la consecución de los objetivos trazados por la empresa, sino también porque favorece la integración del equipo humano y asimismo tiene una influencia positiva en la cultura organizacional.

En efecto, según un estudio de la Universidad Tecnológica de Pereira en Colombia (2017) las personas con liderazgo transformacional provocan un clima de armonía en el equipo de trabajo, estimulando la participación de cada uno de ellos durante el desarrollo de las actividades laborales. Así también lo refiere una investigación de la Universidad Espíritu Santo de Ecuador (2017), agregando además que un liderazgo transformacional ejerce una motivación

proactiva que repercute en la mejora de las relaciones interpersonales, hábitos y valores, y por ende en la cultura organizacional de la empresa.

También citamos a Great Place to Work ® Centroamérica & Caribe<sup>1</sup>, quienes realizaron un estudio mediante encuesta durante la pandemia, tomando en cuenta a sus 112 organizaciones clientes y alrededor de 60 mil colaboradores, a fin de conocer la satisfacción de los colaboradores en las organizaciones. De los resultados encontrados, se refiere que más allá de la sensación de inseguridad por lo que pueda suceder o de estrés por no tener claro el futuro próximo, se identificaron tres pilares de satisfacción por parte de los colaboradores: percepción de apoyo y cuidado al colaborador (88%), percepción de liderazgo (85%) y percepción del colaborado de que en la actual situación del COVID-19 sigue eligiendo esta organización como buen lugar para trabajar (93%).

Adicionalmente, en la investigación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), denominado Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19, se cita que más del 90 por ciento de las organizaciones empresariales, a través de sus líderes, han colaborado con otras organizaciones y han participado en un diálogo social bipartito durante la crisis. Se cita un ejemplo de liderazgo, donde tenemos que la Confederación de Asociaciones de Empleadores de Turquía (TISK), junto con otras organizaciones empresariales y sindicatos turcos, emitieron una declaración conjunta y un comunicado común pidiendo el apoyo del Gobierno durante la crisis de la COVID-19.

---

<sup>1</sup> <https://greatplacetowork-cayc.com/nueva-normalidad-y-liderazgo-2020/>

Para el contexto peruano, las empresas en el marco de un mercado de constantes cambios y crisis por el COVID-19, tienen la necesidad de adaptarse a las nuevas reglas del negocio e implementar todas las medidas sanitarias que permitan evitar el riesgo de contagio y a la vez mantener un nivel de competencia óptimo y maximizar su nivel de productividad acorde con lo que exige el mercado con tal de subsistir en el mismo. Esto es un gran desafío para ellas y en ese sentido es que resulta necesario que las empresas cuenten con empleados productivos y proactivos bajo un clima de tolerancia, respeto y armonía para poder enfrentar los retos futuros. Por eso, el liderazgo de la alta dirección se convierte en un rol preponderante en el contexto actual del COVID-19, y deben implementar medidas para adaptarse a esta nueva realidad estableciendo una adecuada convivencia entre el mundo de los negocios y el virus de la pandemia. Bajo tal enfoque, la creación de una correcta cultura al interior de una organización, (con valores, creencias y comportamientos) es fundamental y resulta necesario para saber cómo actuar en tiempos de crisis COVID-19, respetando el distanciamiento social y las medidas de protección definidas en el protocolo de la organización.

Ante esta situación, la ausencia de un liderazgo en la organización podría ocasionar efectos negativos tipo dominó o reacción en cadena, como la falta de dirección, falta de compromiso, problemas de comunicación, conflictos internos, entre otros, los cuales impactan negativamente en el desempeño de la empresa. Dado esto, hay diversas investigaciones tanto en el contexto nacional como internacional donde se hace hincapié acerca de la importancia del liderazgo

transformacional y de su influencia en la cultura organizacional, más aun teniendo en cuenta si la estructura organizacional de varias empresas son jerárquicas, dado que estos al contar con varios niveles de gestión se vuelven más burocráticos, lentos y limitados ante la necesidad de dar respuesta frente a una oportunidad de negocio.

Frente a esta situación, la empresa Textiles Cross S.A.C., ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho, considera necesario evaluar las distintas alternativas de mejora en tiempos de COVID-19, con el propósito de enfrentar las dificultades que se presenten en el futuro y asimismo tengan un impacto relevante en la productividad de la empresa.

## **I.2. Pregunta de investigación**

### **I.2.1. Pregunta general**

- ¿Qué relación hay entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C. - Lima 2020?

## **I.2.2. Preguntas específicas**

- ¿Qué relación hay entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Implicación" de Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C.- Lima 2020?
- ¿Qué relación hay entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Consistencia" de Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C.- Lima 2020?
- ¿Qué relación hay entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Adaptabilidad" de Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C.- Lima 2020?
- ¿Qué relación hay entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Misión" de Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C.- Lima 2020?

## **I.3. Objetivos de la investigación**

### **I.3.1. Objetivo general**

- Determinar si existe relación entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C. - Lima 2020.

### **I.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar si existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Implicación" de Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C. - Lima 2020.
- Determinar si existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Consistencia" de Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C. - Lima 2020.
- Determinar si existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Adaptabilidad" de Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C. - Lima 2020.
- Determinar si existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Misión" de Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C. - Lima 2020.

### **I.4. Justificación de la investigación**

#### **I.4.1. Justificación Teórica**

La presente investigación encuentra su justificación en la teoría de liderazgo transformacional de Bass & Avolio, el cual explicada a través de sus cinco (05) dimensiones: Influencia idealizada conductual (IIC), Influencia idealizada atribuida (IIA), Motivación por inspiración (MI),

Estimulación intelectual (EI), Consideración individualizada (CI). Así también, se justifica en la teoría del Cultura Organizacional de Denison Organizational Culture Survey que es medida a través de las dimensiones Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión.

#### **I.4.2. Justificación Práctica**

La presente investigación encuentra su justificación práctica en que permitirá conocer la relación entre el liderazgo transformacional y cultura organizacional. De esta manera, la empresa Textiles CROSS S.A.C. determinará cuales son las prioridades que requieren ser implementadas con el objeto de optimizar las productividades planificadas en beneficio de las metas trazadas.

#### **I.4.3. Justificación Metodológica**

La presente investigación encuentra su justificación metodológica en el uso de los instrumentos de medición Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X Short) y Denison Organizational Culture Survey – DOCS, y como estos, generan nuevo conocimiento válido y confiable, teniendo como sustento el coeficiente alfa de crombach, y que pueden ser empleados en otras investigaciones.

## **I.5. Alcance de la investigación**

La investigación se circunscribe dentro de la organización objeto de estudio Textiles CROSS S.A.C., por tal motivo los resultados expuestos solo son válidos a tal nivel de inferencia y no son generalizables en otras organizaciones. Así también, los resultados se ajustan con la teoría de liderazgo transformacional de Bass & Avolio y de cultura organizacional de Denison Organizational Culture Survey - DOCS.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **II.1. Antecedentes**

Los antecedentes detallados en el presente están compuestos por seis (06) antecedentes internacionales y seis (06) antecedentes nacionales, que incluyen estudios tanto a nivel de tesis como artículos de investigación, los cuales datan desde el 2016 hasta el 2020 inclusive.

#### **II.1.1. Antecedentes internacionales**

Pardo (2018), en la tesis, “Liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil”, para optar por el grado de Magister en Gestión del Talento en la Universidad de Ambato, Ecuador, estableció como objetivo general estudiar el perfil del liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil.

De acuerdo a las características de la investigación, el estudio fue enmarcado dentro del enfoque mixto cuantitativo cualitativo, con un diseño no experimental descriptivo transversal y correlacional. La población estuvo compuesta por 89 empresas que pertenecen a la Asociación de Confeccionistas Textiles de Tungurahua - ACONTEX y la muestra fue tipo intencional tomando en cuenta 12 empresas donde se refleja el liderazgo femenino. Se aplicó el Test de Liderazgo Situacional de Hersey&Blanchard, el Test de Compromiso Organizacional de Meyer & Allen y el Test de Percepción de Liderazgo de Mellado-Ruiz.

Los resultados fueron los siguientes: Los estilos de liderazgo de supervisión y de asesoramiento fueron los resultados más perceptibles, y no tanto los estilos de control y delegación. También se identificó el compromiso organizacional de los empleados en las empresas con liderazgo femenino y el triple rol de la mujer productivo (trabajadora), reproductivo (madre y esposa) y de interacción (liderar la construcción social, cultural y empresarial de la empresa). Por último, se comprobó estadísticamente la hipótesis de que el liderazgo femenino empresarial si interviene en el compromiso organizacional en el sector de confección textil.

Rodríguez, E. & Pedraja-Rejas, L. (2017), en el artículo relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes, investigó la relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes. La investigación fue de tipo exploratoria y se definió una muestra de 38 unidades académicas que forman parte de cuatro

universidades chilenas. Los resultados mostraron que existe evidencia para relacionar la influencia idealizada atribuida y la estimulación intelectual con un clima orientado al servicio de los estudiantes.

Castillo (2020), en la tesis “Estudio del liderazgo y de la inteligencia emocional en las tiendas OKEY”, para optar por el grado de Magíster en Contabilidad y Finanzas, estableció como objetivo general analizar a los trabajadores de las tiendas OKEY con la finalidad de identificar los perfiles de los líderes.

El estudio fue desarrollado bajo un enfoque empírico, siendo la población objeto de estudio 4 tiendas okey y en el caso de la muestra, se obtuvo la colaboración de 12 trabajadoras de las tiendas para el llenado de la adaptación del test “El líder resonante crea más” de Daniel Goleman y Richard Boyatzis.

Los resultados fueron los siguientes: Las líderes de las tiendas OKEY tiene un perfil preferentemente resonante (orientado a la positividad y la empatía con los miembros del equipo), caso contrario, no predomina un perfil disonante (negatividad).

Fernández (2016), en su tesis “Análisis del estilo de liderazgo y cultura organizacional como factor influyente de éxito en las redes de mercadeo de Amway de Venezuela LLC.”, para optar por el grado de Magíster en Administración en el Institute of Education and Sciences (ISEC), Lisboa de Portugal, tuvo por objetivo conocer los estilos de liderazgo y cultura organizacional en las redes de mercadeo de Amway de Venezuela LLC y cuales generan mejores resultados.

El estudio fue desarrollado bajo un enfoque cuantitativo, no experimental, transeccional exploratoria y correlacional. La población objeto de estudio fueron las organizaciones de network marketing en Venezuela mediante el cual se determinó una muestra no probabilística o dirigida de 41 empresarios independientes de una de las organizaciones de network “Amway de Venezuela LLC”. Se aplicó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire 5X versión corta para medir el estilo de liderazgo (dimensiones: Motivación, Toma de decisiones, Compromiso con los objetivos y metas, Autoridad, Clima, Comunicación eficaz) y el cuestionario utilizado por Vázquez Milángela (2009) denominado “La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A”. (dimensiones: Ethnohistoria, Creencias, Valores, Comunicación).

Los resultados fueron los siguientes: Se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,905 lo cual nos indica que los cuestionarios empleados tienen un alto grado de confiabilidad, luego se utilizó la Correlación de Spearman relacionando los estilos de liderazgo y cultura organizacional y se comprobó una relación relevante entre algunas de sus dimensiones, como por ejemplo, motivación con valores (0,689), creencias (0,590), ethnohistoria (0,698) y comunicación (0,790); compromiso con los objetivos y metas con valores (0,656), ethnohistoria (0,628), comunicación (0,833) y producto (0,693); comunicación eficaz con Ethnohistoria (0,706), Creencias (0,681) y Valores (0,693).

Ortiz (2017), en su tesis “Factores de liderazgo transformacional que impactan el clima organizacional de la Corporación Batuta Risaralda”, para obtener el

grado de Magister en administración del desarrollo humano en la Universidad Tecnológica de Pereira, tiene por objetivo general identificar los factores de Liderazgo Transformacional que impactan el Clima Organizacional.

El estudio fue desarrollado bajo un enfoque analítico- descriptiva, correlacional. La población estaba conformada por 50 colaboradores y se trabajó con una muestra de 40, a quienes se aplicó el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ) y el instrumento de Clima Organizacional de Castaño Benjumea.

Los resultados fueron los siguientes: Se empleó el coeficiente de correlación de Pearson y a nivel de dimensiones se detalla las correlaciones más altas y significativas: inspiración motivacional y reconocimiento por la labor (0,879); estimación intelectual y condiciones de trabajo (0,805); inspiración motivacional y condiciones de trabajo (0,771); consideración individual y motivación (0,712); estimación intelectual y motivación (0,712).

Bodero & Díaz (2019), en su tesis “Influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional en las empresas de alimentos de Guayaquil”, para optar por el grado de magister en dirección de talento humano en la Universidad Espíritu Santo de Ecuador, tiene por objetivo general identificar el nivel de influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional en las empresas de alimentos de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

El estudio fue desarrollado bajo un enfoque cuantitativo, exploratorio-descriptivo y análisis de correlación a las encuestas. La población estuvo conformada por 1173 colaboradores de cuatro compañías de alimentos del Grupo Vilaseca, y se definió una muestra de 315 empleados. Se empleó la herramienta de MLQ Form 5X – Short construida por Bruce Avolio y Bernard Bass. y el instrumento de medición del Clima Organizacional desarrollado por J.P. Ortega.

Los resultados fueron los siguientes: Se utilizó la prueba no paramétrica de correlación tau-b de Kendall y se encontró una asociación positiva, significativa y baja entre las dimensiones de Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional.

### **II.1.2. Antecedentes nacionales**

Paredes (2018), en la tesis “Liderazgo transformacional y la productividad de los colaboradores de la empresa textil Chavín S.A.C –San Juan de Miraflores”, para optar por el grado de licenciado en administración de empresas, estableció como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la productividad de los colaboradores de la empresa Textil Chavín S.A.C. – San Juan de Miraflores 2017.

La investigación tuvo un enfoque descriptivo, transversal y correlacional. La población de estudio estuvo constituida por 175 trabajadores que laboran en la empresa Textil Chavín S.A.C., ubicado en San Juan de Miraflores. El tamaño de muestra fue de 108 trabajadores, siendo una muestra probabilística

aleatoria. Se utilizó los instrumentos de medición elaborados por el propio autor sobre de liderazgo transformacional (dimensiones trabajo en equipo, motivación, comunicación, creatividad) y productividad (dimensiones desempeño, eficacia, calidad y adaptabilidad)

Los resultados fueron los siguientes: Se utilizó la prueba rho de Spearman para evaluar la relación entre las variables liderazgo transformacional y la productividad, la cual registró un valor 0,965, lo cual significa que existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables. A nivel de dimensiones, el instrumento de medición productividad se relaciona fuertemente con las dimensiones de liderazgo transformacional: Motivación (0,904), trabajo en equipo (0.912), comunicación (0.948) y creatividad (0.940).

Gallo, B. & Otros (2016), en el artículo con título Modelo de liderazgo transformacional para los docentes universitarios de la Región Lambayeque, tuvo por objetivo construir un modelo de liderazgo para los docentes universitarios basado en el liderazgo transformacional. La investigación fue del tipo descriptivo y y modelación. Los resultados obtenidos ofrecieron un panorama del liderazgo, el cual tiene una tendencia media – baja, lo cual indica que es necesaria la influencia del liderazgo en el desempeño del docente universitario.

Ríos & Horna (2019), en la tesis “Liderazgo Transformacional y su impacto en la Cultura Organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018”, estableció como objetivo general determinar el

impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

La investigación tuvo un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, tomando en cuenta el nivel descriptivo, correlacional y explicativo. La población de estudio estuvo constituida por 86 trabajadores del sector administrativo que tiene cada empresa de la Asociación Civil Alpaca del Perú, y para el caso del tamaño de muestra, éste fue de 70 trabajadores. Se utilizó los instrumentos de medición basados en la teoría de teoría de liderazgo transformacional de Johanssen Murray (dimensiones estimulación intelectual, Crecimiento individualizado: Motivación Inspiración, Influencia Idealizada) y de cultura organizacional de Hofstede (dimensiones Empleado frente a trabajo, Corporativismo frente a profesionalidad, Proceso frente a resultado, Sistema abierto frente a cerrado, Control laxo frente a control estricto, Pragmatismo frente a normativismo).

Los resultados fueron los siguientes: Se utilizó la prueba Chi Cuadrado (sig. 0,004) y se determinó que el Liderazgo Transformacional si tiene efecto en la Cultura Organizacional. A nivel de dimensiones del liderazgo transformacional, se observó usando Chi Cuadrado un tipo de relación entre la cultura organizacional y estimulación intelectual (no impacta), crecimiento idealizada (no impacta), motivación inspiracional (impacta), influencia idealizada (impacta).

Cajavilca & Otros (2019), en su tesis “Análisis de la Cultura Organizacional y Liderazgo Transformacional de la Policía Nacional del Perú. Caso Comisarías

PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate”, para optar por el título de Maestro en Gestión Pública, en la Universidad ESAN - Perú, estableció como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.

De acuerdo a las características de la investigación, el estudio ha sido enmarcado dentro del enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental descriptivo transversal y correlacional. La población fue de 497 efectivos policiales, hombres y mujeres que laboran en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate y en base a ella se definió un tamaño de muestra de 352 a quienes se aplicó el cuestionario de Liderazgo Transformacional (GTL), Escala Global de Liderazgo Transformacional, adaptada por Carless y el cuestionario de cultura organizacional de Denison Organizational Culture Survey (DOCS),

Los resultados fueron los siguientes: Se utilizó el coeficiente de Rho de Spearman y a través de la prueba de hipótesis entre el liderazgo transformacional y cada una de las dimensiones de la cultura organizacional de Denison, se confirmó que se encuentran relacionados significativamente con las dimensiones Misión (0.521), Consistencia (0.506), Involucramiento (0.658), Adaptabilidad (0.686), es decir, mayor liderazgo transformacional coadyuva en una mejor cultura organizacional.

Romero (2019), en su tesis “Relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en nueve Startup de línea tecnológica que ganaron el concurso

de Startup Perú, Lima 2019”, para optar por el título de Licenciado en Administración en la Universidad San Ignacio de Loyola, estableció como objetivo general determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional.

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal correlacional, contando con una población conformada por 214 trabajadores y una muestra probabilística de 138 trabajadores. Se aplicó a los trabajadores de los Startup la encuesta Multifactorial de Liderazgo – MLQ por Bas y Avolio y de la Cultura organizacional Quinn y Rohrbaugh.

Los resultados fueron los siguientes: Se utilizó Rho Spearman para evaluar la relación entre estilo de liderazgo y cultura organizacional y se halló un coeficiente de 0,583, lo cual indicó que sí existe una relación entre ambas variables. En el caso particular del tipo de liderazgo transformación y su relación con cultura organización, se concluyó que con 0.603 de coeficiente Rho, que también existe relación estadística.

Calagua & Otros (2019), en su tesis “El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: Estudio de caso sobre la cooperativa de servicios múltiple Sol & Café”, para optar por el título de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial en la PUCP, estableció como objetivo general analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el tipo de cultura organizacional.

La investigación tuvo un enfoque mixto utilizando instrumentos cuantitativos y entrevistas en profundidad con actores clave. El alcance de la investigación fue descriptivo y correlacional. La población objeto de estudio fue intencional a través de la cooperativa Sol & Café, conformado por 72 delegados y 45 colaboradores. Sin embargo, solo fue posible obtener información de 19 delegados y 25 colaboradores, a quienes se aplicó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ 5X) y el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI).

Los resultados fueron los siguientes: Se utilizó la prueba Tau-c de Kendall y los resultados mostraron que a nivel de delegados y colaboradores no existe una relación entre estilo de liderazgo transformacional y el tipo de cultura.

## **II.2. Conceptos**

### **II.2.1. Liderazgo Transformacional**

Fue introducido por James McGregor Burns en los años 70, y desarrollado por Bass y Avolio (2006), Según Bravo & Rojas (2020), “el liderazgo transformacional trasciende los intereses individuales y los líderes están orientados a afianzar un compromiso mutuo con sus seguidores, elevando su motivación y moral, trabajando con metas superiores y despertando credibilidad y entusiasmo”. (p. 14).

### **II.2.2. Cultura Organizacional**

Según Denison y Neale (2000), citado por Santamaría (2021), señalan que “cada organización tiene su propia y particular cultura organizacional,

lo que conlleva a una forma especial de realizar las actividades, lo cual tiene influencia prácticamente en todos los aspectos laborales”. (p. 33)

### **II.3. Bases Teóricas**

Los fundamentos teóricos de la presente investigación y que comprenden las principales teorías de Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional, son desarrolladas a continuación:

#### **III.3.1. Liderazgo**

El liderazgo es una habilidad o destreza que tiene una persona para influir positivamente sobre un grupo de personas gracias a su personalidad, creatividad y motivación (elementos internos) y así también por las experiencias propias de su entorno que se sostienen en las relaciones sociales, culturales y laborales (elementos externos), los cuales en su conjunto fortalecen la posesión y adquisición del carácter del líder. Es decir, un líder es una mezcla de elementos internos y externos, por lo tanto, podemos decir que un líder no solo nace para serlo, sino también se hace.

También, es importante tomar en cuenta que un verdadero liderazgo no es sinónimo de poder, superioridad, coacción o que esté basado en problemas y conflictos, un liderazgo implica una relación positiva con los empleados que genere un compromiso y satisfacción en el grupo de trabajo el cual permita la consecución de las metas propuestas en la organización. Sin embargo, existen diversos autores que delimitan el concepto de “Liderazgo”, cada uno de forma

distinta a través del tiempo por lo que puede existir una convergencia y divergencia entre las mismas.

Por ejemplo, según Daft (2006), citado por Salas (2018), señala en la Teoría del Gran Hombre que los líderes nacían, no se hacían porque tenían características y cualidades innatas que les hacían tener influencia sobre los demás y obtener muchos seguidores (p. 2). Esta teoría data del siglo XIX donde se precisa la importancia o influencia de determinados personajes en eventos históricos como Napoleón, Hitler y Alejandro Magno, por citar algunos, líderes cuya existencia tuvieron un gran impacto en la sociedad. En esa línea de ideas, según Rincón (2003), citado por López (2013), menciona que el “hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común”. (p. 33).

Sin embargo, actualmente el enunciado de que “los líderes nacen, no se hacen” es refutada dado que una persona puede adquirir las habilidades de liderazgo mediante la práctica y desarrollo de distintas competencias. También, dado el contexto actual tanto social como económico es que han surgido varios tipos de liderazgo, entre ellas el autoritario, demócrata, transaccional y transformacional, cada uno con sus propios conceptos y enfoques.

#### **III.3.1.1. Liderazgo Autoritario**

También denominado autocrático, es un liderazgo que se caracteriza por ser él quien toma las decisiones y los subalternos las ejecutan, mantiene un control total de todo a su cargo y existe una sumisión hacia el líder. No tiene interés en las personas, por lo que el clima laboral donde se desarrollan las actividades no es la mejor y se convive en una situación de stress.

Según Vidal (2017), un líder autoritario tiene como características resaltantes el “control – poder, desconfianza y no delegar responsabilidades”. No existe feedback entre el líder y grupo, es decir, las opiniones que puedan tener los trabajadores no son recogidos ni tomados en cuenta, lo cual puede ser adecuado en situaciones de emergencia dada la necesidad de simplificar el proceso, pero que en general, puede generar inconvenientes como descontento interno, estrés, identificación con la organización y rotación de personal.

No toma atención a las necesidades y expectativas de los subordinados, y como menciona González y González (2012), citado por Melenje (2016), adopta una “línea de mando piramidal, donde él siempre estará en la cúspide muy por encima del resto de integrantes del grupo” (p. 9).

### **III.3.1.2. Liderazgo Demócrata**

También denominado participativo, es un tipo de liderazgo que toma en cuenta la participación activa de los subordinados y descentraliza las actividades en el grupo para la consecución de las metas. Existe un rol de retroalimentación que permite generar ideas y que coadyuvan en abordar alguna problemática, es

decir, el liderazgo no es exclusivo del líder, hay un espacio colaborativo donde las decisiones a tomar se dan en un ambiente de cohesión.

Molina (2015), refiere que “el líder busca ser un miembro más de grupo” (p. 61). Bajo tal premisa, las relaciones humanas se fortalecen y el clima laboral donde se desarrollan las actividades se vuelven un lugar cada vez más agradable. También, existe integración y compromiso interno lo cual favorece la implicación de cada miembro del equipo.

Este liderazgo se interesa por los “problemas, necesidades y aspiraciones de las personas que constituyen la institución” (Alarcón & Otros, 2013, p. 23). Aquí se enfatiza el dialogo y la cooperación concurrente entre líder y el equipo.

### **III.3.1.3. Liderazgo Transaccional**

Es un tipo de liderazgo donde la relación líder-equipo se basa en el intercambio de recompensas para el logro de metas. Según Burns (1978), citado por Condezo & Sánchez (2019), el líder transaccional “basa su influencia en el intercambio de recompensas con las personas que se encuentran bajo su cargo, premian o sancionan dependiendo del rendimiento de los seguidores”. (p. 32).

El líder transaccional enfatiza la necesidad del cumplimiento de la meta, para ello requiere de un equipo disciplinado y que tenga clara las asignaciones, y en función de la calidad del trabajo realizado el líder premia o castiga al seguidor.

También hay que precisar que el liderazgo transaccional está conformado por tres dimensiones: Recompensa contingente, Dirección por excepción (activa) y Dirección por excepción (pasiva).

- Recompensa contingente: Se describe la interacción líder-equipo y el intercambio de recompensas o sanciones por cumplimiento o incumplimiento de metas asignadas.
- Dirección por excepción (activa): El líder monitorea e interviene cuando hay necesidad de efectuar correcciones o cambios.
- Dirección por excepción (pasiva): El líder interviene cuando surgen problemas, inconvenientes o cuando las circunstancias lo requieran.

#### **III.3.1.4. Liderazgo Transformacional**

Es un tipo de liderazgo donde el líder inspira confianza, rectitud y admiración por parte de sus subordinados. Según Cruz & Rodea (2014), un líder transformacional “no se conforma con lograr las metas, además pretende cambiar el esquema mental o visión de sus subordinados, consiguiendo así su entusiasmo e incluso su desarrollo intelectual y personal”. (p. 46)

También es una característica del líder transformacional motivar a su equipo de trabajo, que exista comunicación entre todos e impulsa su desarrollo, deja de lado los intereses individuales y toman atención en las necesidades colectivas.

De esta manera, y bajo un ambiente de trabajo agradable, los seguidores comparten los intereses grupales y elevan su productividad más allá del promedio.

Este liderazgo está conformado por cuatro dimensiones:

- **Influencia Idealizada Atribuida:** El líder es percibido con respeto, admiración y cuenta con la confianza de sus colaboradores, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.
  
- **Influencia Idealizada Conductual:** El líder muestra un comportamiento o conducta íntegra que influye en el colaborador. Son coherentes entre lo que dicen y hacen y se preocupa por las necesidades de cada uno.
  
- **Motivación Inspiracional:** Es la capacidad del líder en otorgar entusiasmo a los subordinados para lograr un desempeño superior al usual y asimismo un mayor compromiso con las metas organizacionales.
  
- **Estimulación Intelectual:** El líder incita a los seguidores a esforzarse, adquirir nuevas habilidades y ser creativos en la solución de problemas. Toma en cuenta sus virtudes y necesidades de cada uno y los anima a fortalecer su potencial intelectual.
  
- **Consideración Individualizada:** Proporciona atención individual a cada colaborador, dialoga, instruye, orienta y estimula.

### III.3.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional puede ser entendida como los valores y actitudes que comparten todos los colaboradores en una organización, es decir, se sienten parte de la empresa y manifiestan una identidad corporativa única. Según De La Torre & Themme - Afan (2017), es un “patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamiento. (p. 14)”.

De esta forma, cada organización es diferencial y se distinguen en cuanto a su cultura, y dependiendo de la solidez de la misma se pueden solucionar diversos problemas y con la mayor prontitud posible, siendo aquí la comunicación, valores y actitudes características importantes a tomar en cuenta. Una cultura fuerte se da cuando existe mayor responsabilidad, adhesión e identificación de los colaboradores en la organización, quienes se enfocan en los intereses grupales y en el bienestar de la organización, por el contrario, una cultura débil muestra poca integración y comunicación lo cual repercute negativamente en las metas organizacionales.

Es importante citar a Muñoz (2019), que menciona que “una cultura organizacional fuerte no se da por azar. La gerencia la cultiva, los empleados la aprenden y la refuerzan y la transmiten a los nuevos empleados” (p. 24). Esto se da en un proceso de cambio planificado, es un desafío organizacional cuyo

beneficio se da con el incremento de la productividad del trabajador y en la efectividad de respuesta organizacional.

En esa misma línea, a lo largo del tiempo se han propuesto diversos modelos de cultura organizacional con la premisa de clasificar e identificar el tipo de cultura de la empresa. Se cita a Carrillo-Punina, (2019), el cual señala que los “modelos son formas culturales que las organizaciones acogen para vincular su estructura interna con el entorno y, adaptarse para alcanzar los objetivos establecidos; adaptación que consiste en la forma de ejercer liderazgo, poder, planeación, comunicación, recompensas, tareas y control, entre otros aspectos” (p. 14).

### **III.3.2.1. Tipología cultural de Sethia y Von Glinow**

Sethia y Von Glinow (1985) toman en cuenta una tipología cultural con orientación hacia los recursos humanos, bajos dos aspectos: (1) La preocupación por las personas, en términos de su bienestar y respeto, y (2) el rendimiento de las personas en la organización, en términos de compromiso y cumplimiento de los encargos asignados. Desde esta perspectiva, se originan cuatro tipos de culturas organizacionales, que son: Paternalista, Integrativa, Apática y Exigente.

**Tabla 1**

*Tipos de culturas organizacionales*

	Orientación a los resultados	
Orientación a las personas	Paternalista	Integrativa
	Apática	Exigente

Fuente: Sethia y Von Glinow, 1985

- **Apática:** Existe un bajo interés en las personas y en su rendimiento, existe poca comunicación entre los niveles jerárquicos, y este es básicamente a nivel escrito. Se evita cualquier conflicto, no existen cambios o innovación, se otorga mayor importancia a las reglas y procedimientos organizacionales.
  
- **Exigente:** Existe una baja preocupación en las personas y se orienta al cumplimiento de las metas. Se utilizan las recompensas como una forma de motivación, y por el contrario, se castiga a quienes no cumplen con las actividades asignadas. Existe competencia interna entre las personas.
  
- **Integrativa:** Existe un alto grado de interés en las personas y en su rendimiento, existe comunicación e interacción entre todos los niveles organizacionales, trabajo en equipo y sinergia.

- Paternalista: Existe un mayor interés en las personas que en su rendimiento, hay estabilidad, comunicación y buen ambiente de trabajo.

### III.3.2.2. Tipología cultural de Harrison

Roger Harrison (1972) definió cuatro tipos de culturas organizacionales independientes relacionados con los objetivos de la empresa, sin embargo, hay que tomar en cuenta lo mencionado por Vázquez (1990), citado por Serrano y López (2004), donde señala que “en realidad una organización puede tener rasgos de más de una de estas culturas, sin embargo, en términos teóricos prevalece una de ellas sobre las otras” (p. 31).

- Orientación al poder: Está relacionado con el dominio tanto en el entorno interno como en el externo. A nivel interno existe un liderazgo y una lucha por ascender para alcanzar el control y la toma de decisiones, por otro lado, a nivel externo, está la constante búsqueda de ampliar su influencia, expandirse y de ser necesario, fusionarse o adquirir otras empresas.
- Orientación hacia la norma: Se basa en la burocracia y por ende en el cumplimiento de los procedimientos y reglas establecidas, esto en concordancia con un tema de seguridad, control y orden para determinar responsabilidades. Son organizaciones de estructura vertical donde la legalidad predomina sobre los demás atributos.
- Orientación a los resultados: La rapidez y la eficacia están por encima de la norma, por eso es usual que se salten las normas si este se vuelve una

dificultad para el logro de la meta. Existe flexibilidad en la estructura organizativa.

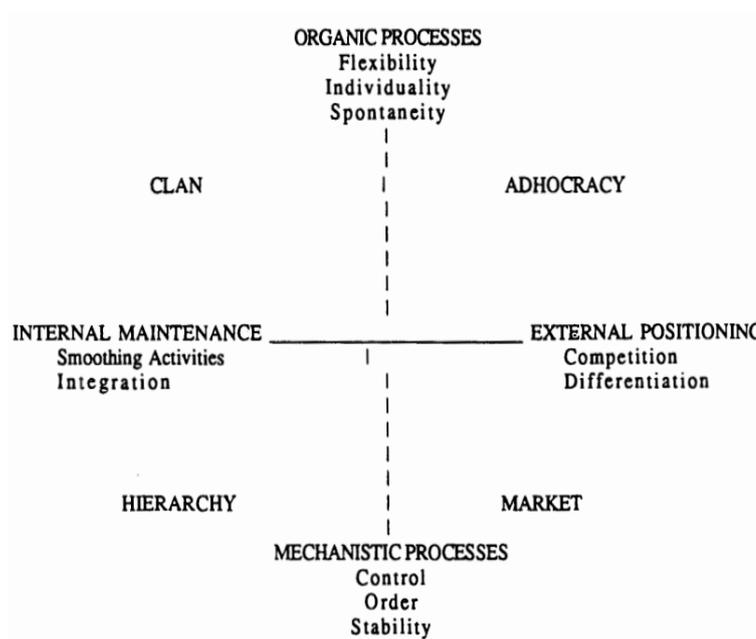
- **Orientación a las personas:** Los colaboradores y su satisfacción laboral son los predominantes en este tipo de cultura, se evita el ejercicio del poder, hay trabajo en equipo, las decisiones se toman en consenso y las funciones son asignadas tomando en cuenta las preferencias del profesional. En esa línea, se espera que el colaborador se sienta identificado con la organización y retribuye con sus conocimientos y capacidades la consecución de las metas de la organización.

### **III.3.2.3. Cameron & Freeman**

Cameron y Freeman (1991), dividieron la cultura organizacional en cuatro (04) componentes: clanes, adhocracia, jerarquía y mercado, y cuyo cuestionario fue validado en un estudio comparativo de culturas en 334 instituciones de educación superior en Estados Unidos.

## Ilustración 1

### *Un modelo de tipos de cultura para la organización*



- Clan: Existe una relación de armonía en la organización, el personal es participativo y trabaja en equipo. Hay una identidad laboral y un compromiso recíproco de largo plazo entre el individuo y la organización, bajo el esquema de un trato justo en el sentido económico y de reconocimiento.
  - Atributos dominantes: Cohesión, participación, trabajo en equipo y sentido de familia.
  - Estilo del líder: Mentor, facilitador y figura de padre.
  - Vinculación: Lealtad, tradición y cohesión interpersonal.
  - Énfasis estratégico: Hacia el desarrollo, los recursos humanos, el compromiso y la moral.

- Adhocracia: Se relaciona con una empresa dinámica, con énfasis en el sentido de innovación y la aceptación de riesgos.
  - Atributos dominantes: Creatividad, emprendimiento, adaptabilidad y dinamismo.
  - Estilo del líder: Empresario, innovador y tomar riesgos.
  - Vinculación: Emprendimiento, flexibilidad y riesgo.
  - Énfasis estratégico: Hacia innovación, crecer y nuevos recursos
  
- Jerarquía: Existe una jerarquía y control en la organización. Es importante seguir las normas y procedimientos establecidas en el marco de la formalidad y desarrollo de las tareas/actividades.
  - Atributos dominantes: Orden, reglas y regulaciones, uniformidad y eficiencia.
  - Estilo del líder: Coordinador, organizador y administrador.
  - Vinculación: Reglas, políticas y procedimientos, expectativas claras.
  - Énfasis estratégico: Hacia la estabilidad, la previsibilidad y las operaciones fluidas.
  
- Mercado: Existe una orientación hacia la consecución de los objetivos, toma en cuenta la competencia interna y se recompensa el buen trabajo.

- Atributos dominantes: Competitividad, consecución de objetivos, intercambio medioambiental.
- Estilo del líder: Decisivo, orientado a la producción y al logro.
- Vinculación: Orientación a objetivos, producción, competición.
- Énfasis estratégico: Hacia la ventaja competitiva y la superioridad del mercado.

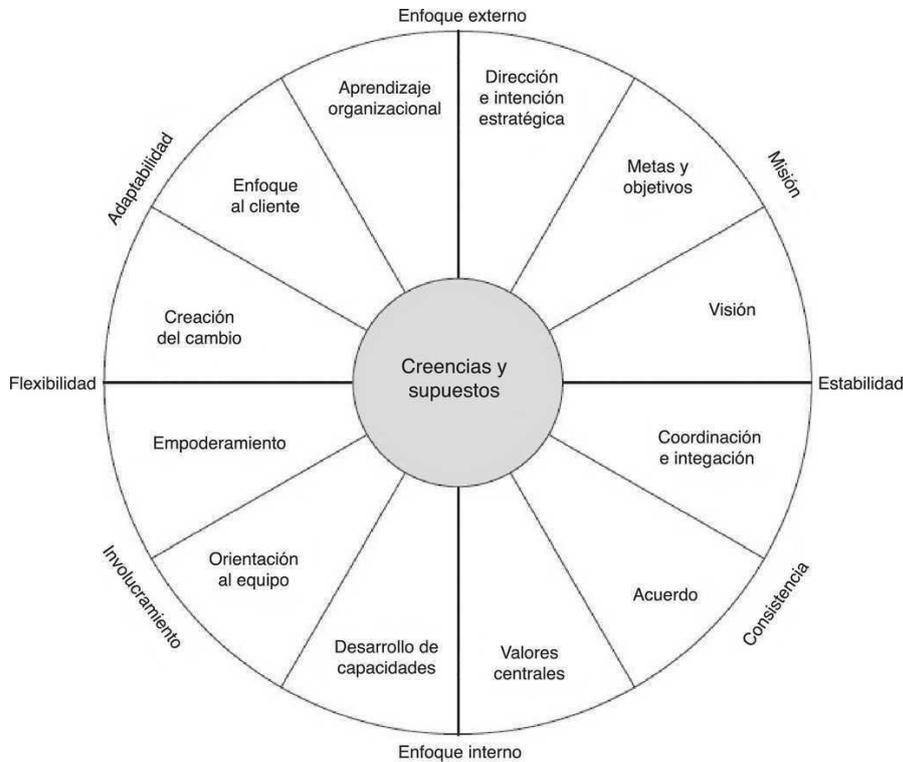
Cabe precisar que esta investigación de Cameron & Freeman (1991) dio paso a la creación del instrumento desarrollado por Kim Cameron y Robert Quinn (2006) para medir la variable cultura organizacional denominado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

#### **III.3.2.4. Modelo cultural de Denison**

El modelo propuesto por Denison fue desarrollado en la década de los 90' se basa en el comportamiento humano y toma en cuenta cuatro dimensiones. Estos son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Según Vargas (2020), citado por Carro, Sarmiento y Rosano (2017) señala el modelo de cultura organizacional de Denison “podía representarse en un círculo en cuyo contenido se encontraba los supuestos y creencias de los miembros de ella, los mismos que en conjunto se dividen en cuatro cuadrantes y cada uno de ellos es un rasgo o elemento predominante en dicha cultura...” (p. 30).

## Ilustración 2

### *Tipos de culturas organizacionales*



- **Implicación:** El compromiso de los colaboradores con la organización es lo principal, se sienten identificados, participan en la toma de decisiones, no importa el nivel jerárquico, hay comunicación y esto repercute en la mejora de la organización. Esta dimensión se subdivide en: a) Empoderamiento, b) Trabajo en equipo y c) Desarrollo de capacidades.
- **Consistencia:** Existe una búsqueda constante de consensuar acuerdos incluso en un contexto donde puedan existir divergencia de opiniones, de esta manera se fortalece una integración a nivel organizacional dado que todos comparten una misma visión. Según Reyes (2019), la consistencia se

refiere a las organizaciones “efectivas que muestran integración y solidez, dado que comparten una misma visión”. (p. 38)

- **Adaptabilidad:** Es la adecuación a los nuevos cambios y entornos que permitan dar una respuesta rápida y fehaciente a las nuevas exigencias. Se desprende la necesidad de fortalecer las capacidades a nivel interno. Según Álvarez (2017), las organizaciones adaptativas “toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios”. (p. 15).
- **Misión:** Es la dirección que debe seguir toda organización la cual es definida desde el momento de su creación. Según Denison (2001), citado por García (2017), refiere que es “uno de los rasgos culturales más importantes, pues las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto”. (p. 87).

#### **II.4. Marco conceptual (terminología)**

##### Alpha de Cronbach

Es un coeficiente estadístico que se utiliza para medir la fiabilidad de un instrumento de medición. El valor del coeficiente Alfa de Cronbach fluctúa entre 0 y 1, si está más próximo a 1, se dice que será más fiable el instrumento de medición (y viceversa).

### Prueba de normalidad

Es una prueba estadística que se utiliza para evaluar si un conjunto de datos tiene una distribución normal. Existen dos tipos de pruebas: Kolmogórov-Smirnov que se utilizan cuando se trabaja con muestras mayores a 30 y Shapiro Wilk para muestras menores o iguales a 30.

### Coeficiente de correlación

Es un coeficiente estadístico que cuantifica la relación entre dos variables objeto de estudio. Existen diversos tipos, de entre los que destacan el coeficiente de Pearson, Rho de Spearman y Tau de Kendall. Todos ellos varían entre los valores +1 y -1, y cuando el valor es +1 indica una correlación positiva perfecta y cuando el valor es -1 indica una correlación negativa perfecta. Precisar que el coeficiente de correlación de Pearson se utiliza para variables que tienen una distribución normal y en el caso de la correlación de Spearman se emplea cuando no se satisface la condición de normalidad.

## III. HIPÓTESIS

### III.1. Declaración de Hipótesis

#### III.1.1. Hipótesis general

- Existe relación entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C. - Lima 2020.

### III.1.2. Hipótesis específicas

- Existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Implicación" de Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C.
  
- Existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Consistencia" de Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C.
  
- Existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Adaptabilidad" de Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C.
  
- Existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Misión" de Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C.

## III.2. Operacionalización de variables

**Tabla 2**

*Matriz de Operacionalización de variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Liderazgo Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Según Avolio y Bass (2004), citado por Bustamante &amp; Otros (2010), el liderazgo transformacional es un "proceso de influir, en el que los líderes cambian la conciencia de sus colaboradores sobre lo que es importante, y los moviliza para verse a sí mismos, ver las oportunidades y los desafíos de su entorno de una nueva manera". (p. 30).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influencia idealizada conductual (IC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comportamientos Idealizados</li> </ul>	6, 14, 23, 34
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Influencia idealizada atribuida (IIA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confianza y Respeto</li> </ul>	10, 18, 21, 25
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación por inspiración (MI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspira a otros a alcanzar todo su potencial</li> </ul>	9, 13, 26, 36
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Estimulación intelectual (EI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desafía a otros a alcanzar Pensamiento innovado</li> </ul>	2, 8, 30, 32
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Consideración individualizada (CI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla Seguidores en líderes)</li> </ul>	15, 19, 29, 31
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Según Angulo (2017), el modelo de Denison "interpreta a la cultura como un activo competitivo susceptible de ser medido, intervenido y gerenciado en función del desempeño organizacional, reconociendo los rasgos culturales, comportamientos de gestión y las estrategias de organización y el entorno". (p. 30).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucramiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empoderamiento , Trabajo en equipo, Desarrollo de capacidades</li> </ul>	Del 1 al15
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Consistencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valores centrales, Acuerdo, Coordinación, integración</li> </ul>	Del 16 al 30
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al cambio, Orientación al cliente, Aprendizaje organizativo</li> </ul>	Del 31 al 45
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección y propósitos estratégicos, Metas y objetivos, Visión</li> </ul>	Del 46 al 60

## IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### IV.1. Tipo de investigación

La investigación fue cuantitativa. Sampieri (2014), señala que la investigación es enfoque cuantitativo cuando la información numérica recopilada es utilizada para efectuar pruebas de hipótesis haciendo uso de la estadística.

### IV.2. Nivel de investigación

La investigación fue aplicada, descriptiva y relacional. Fue aplicada porque su propósito fue caracterizar las variables Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional, y luego generar nuevos conocimientos en función del marco del estudio. Fue descriptiva dado que evaluó las características principales de las variables Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional. Fue relacional porque se evaluó asociaciones entre las variables de estudio.

Según Gómez (2006), es aplicada cuando el fin es incrementar los conocimientos dentro de un tema en específico. También Sampieri (2014), señala que un estudio descriptivo busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Finalmente, Bernal (2006), precisa que los estudios correlaciones tienen por fin evaluar la relación que existe entre distintas variables.

### **IV.3. Diseño de investigación**

La investigación fue no experimental y transversal. Fue no experimental dado que no se manipularon o alteraron los datos de las variables Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional, el análisis solo se basó en las observaciones recopiladas mediante cuestionario. Fue transversal porque los datos se recopilaron en un único momento.

Según Toro y Parra (2006) es no experimental porque se caracteriza porque solo se observan las situaciones ya existentes, También Díaz (2009), menciona que el estudio es transversal se da cuando se recolectan los datos en un momento determinado del tiempo.

### **IV.4. Método de investigación**

La investigación utilizó un método descriptivo. Sampieri (2014), señala que un estudio descriptivo busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice.

### **IV.5. Población**

La población objeto de estudio se definió como cien (100) trabajadores pertenecientes a la empresa Textiles CROSS S.A.C., del distrito de San Juan de Lurigancho, año 2020.

## **IV.6. Muestra**

En este caso, no se utilizó muestreo probabilístico y cálculo del tamaño de muestra dado que se trabajó con toda la población objeto de estudio.

## **IV.7. Unidad de estudio**

La unidad de estudio fue un trabajador perteneciente a la empresa Textiles CROSS S.A.C., distrito de San Juan de Lurigancho, año 2020.

## **IV.8. Técnicas de recolección de datos**

### **IV.8.1. Técnica**

El presente estudio utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos de tal forma que la misma recabe la información sobre los aspectos o interrogantes formuladas por el investigador.

### **IV.8.2. Instrumento**

Se utilizaron dos instrumentos de recolección y análisis de datos.

Para medir la Cultura Organizacional, la medición se efectuó a través del Denison Organizational Culture Survey – DOCS. Consta de 60 preguntas y se compone por 4 dimensiones: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Según Angulo (2017), el modelo de Denison “interpreta a la cultura como un activo competitivo susceptible de ser medido, intervenido

y gerenciado en función del desempeño organizacional, reconociendo los rasgos culturales, comportamientos de gestión y las estrategias de organización y el entorno”. (p. 30).

Para medir el Liderazgo Transformacional, se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X Short). Consta de 45 preguntas y se subdivide en 5 dimensiones: Influencia idealizada conductual, Influencia idealizada atribuida (IIA), - Motivación por inspiración (MI), Estimulación intelectual (EI) y Consideración individualizada (CI). Según Avolio y Bass (2004), citado por Bustamante & Otros (2010), el liderazgo transformacional es un “proceso de influir, en el que los líderes cambian la conciencia de sus colaboradores sobre lo que es importante, y los moviliza para verse a sí mismos, ver las oportunidades y los desafíos de su entorno de una nueva manera”. (p. 30).

#### **IV.9. Presentación de resultados**

En concordancia con el objetivo de la investigación, se efectuó el siguiente procedimiento previo para la presentación de los resultados.

Se solicitó autorización en la empresa Textiles CROSS S.A.C., para desarrollar la presente investigación en sus instalaciones.

Se coordinó el día y hora de recojo de opiniones de los trabajadores de la empresa Textiles CROSS S.A.C, y para ello se usó de los instrumentos de

medición Denison Organizational Culture Survey (DOCS) y Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X Short). Al respecto, se efectuó una breve explicación del estudio y la confidencialidad de los datos.

Se utilizó el software estadístico SPSS para crear una base de datos de 105 preguntas tipo Likert, 60 de DOCS y 45 de MLQ-5X, de acuerdo con el tipo de variable de cada instrumento.

Se calculó la confiabilidad de los instrumentos DOCS y MLQ-5X Short mediante el valor de alfa de Cronbach.

Finalmente, se efectuó el procesamiento de los datos utilizando el análisis descriptivo e inferencial. Cabe precisar que la información generada fue presentada en tablas y figuras estadísticas y en el caso de la comprobación de hipótesis se utilizó la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman para evaluar asociación de las variables Cultura Organizacional y Liderazgo Transformacional.

## **V. RESULTADOS**

### **V.1. Análisis de confiabilidad**

Se aplicó el análisis de confiabilidad en los instrumentos Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional con el propósito verificar que la información recopilada a través de los 100 trabajadores de la empresa Textiles CROSS S.A.C, sean fiables y útiles para efectuar el análisis estadístico.

### Tabla 3

#### *Alfa de Cronbach del Instrumento Liderazgo Transformacional*

##### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,903	45

Fuente: Propia

Se procesaron las 45 preguntas likert que conformaron el cuestionario Liderazgo Transformacional y en función a las respuestas dadas por los trabajadores, se obtuvo que el valor Alfa de Cronbach fue 0.903, lo cual equivale a decir que tenemos un excelente instrumento de medición.

### Tabla 4

#### *Alfa de Cronbach del Instrumento Cultura Organizacional*

##### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	60

Fuente: Propia

De igual manera, se procesaron 60 preguntas likert del cuestionario Cultura Organizacional y se obtuvo un valor Alfa de Cronbach de 0.943, lo cual también es un indicativo de un excelente instrumento de medición.

## V.2. Análisis descriptivo

### Liderazgo Transformacional

#### Tabla 5

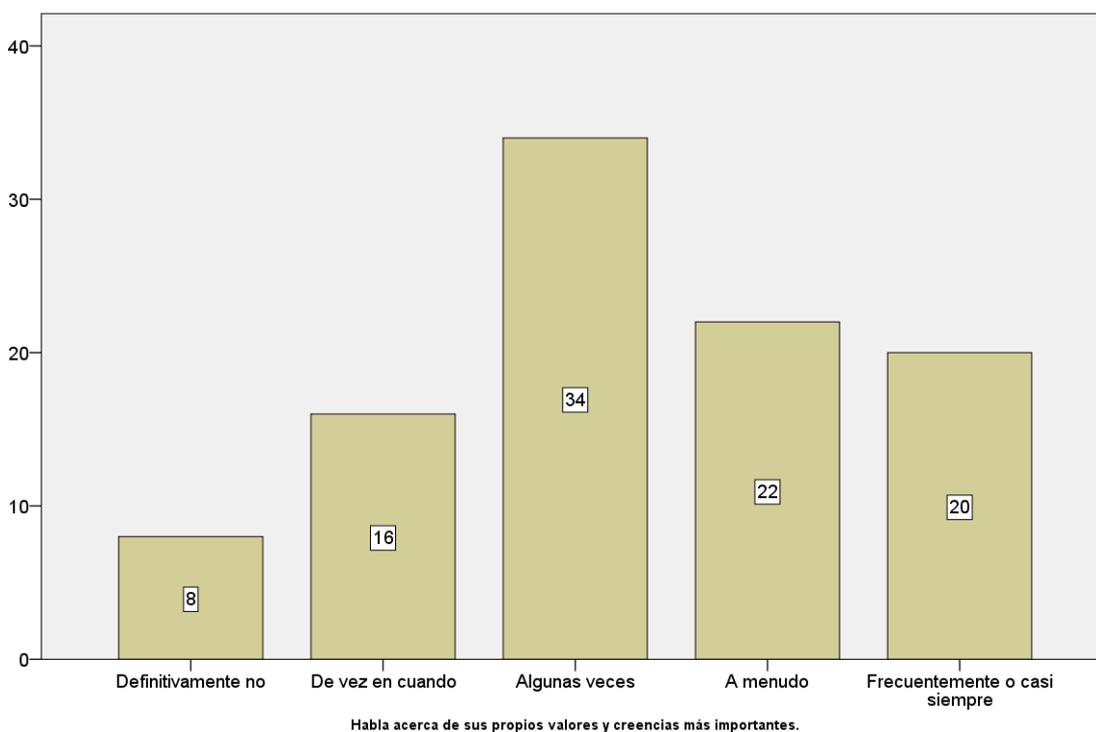
*Pregunta 6 de la dimensión Influencia idealizada conductual: Habla acerca de sus propios valores y creencias más importantes.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	8	8,0	8,0	8,0
De vez en cuando	16	16,0	16,0	24,0
Algunas veces	34	34,0	34,0	58,0
Válidos A menudo	22	22,0	22,0	80,0
Frecuentemente o casi siempre	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Propia

### Ilustración 3

*Pregunta 6 de la dimensión Influencia idealizada conductual: Habla acerca de sus propios valores y creencias más importantes.*



Fuente: Propia

Interpretación: De la tabla 5 y figura 2, y según opinión de los trabajadores, el 76% consideran que las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C., hablan acerca de sus propios valores y creencias más importantes.

**Tabla 6**

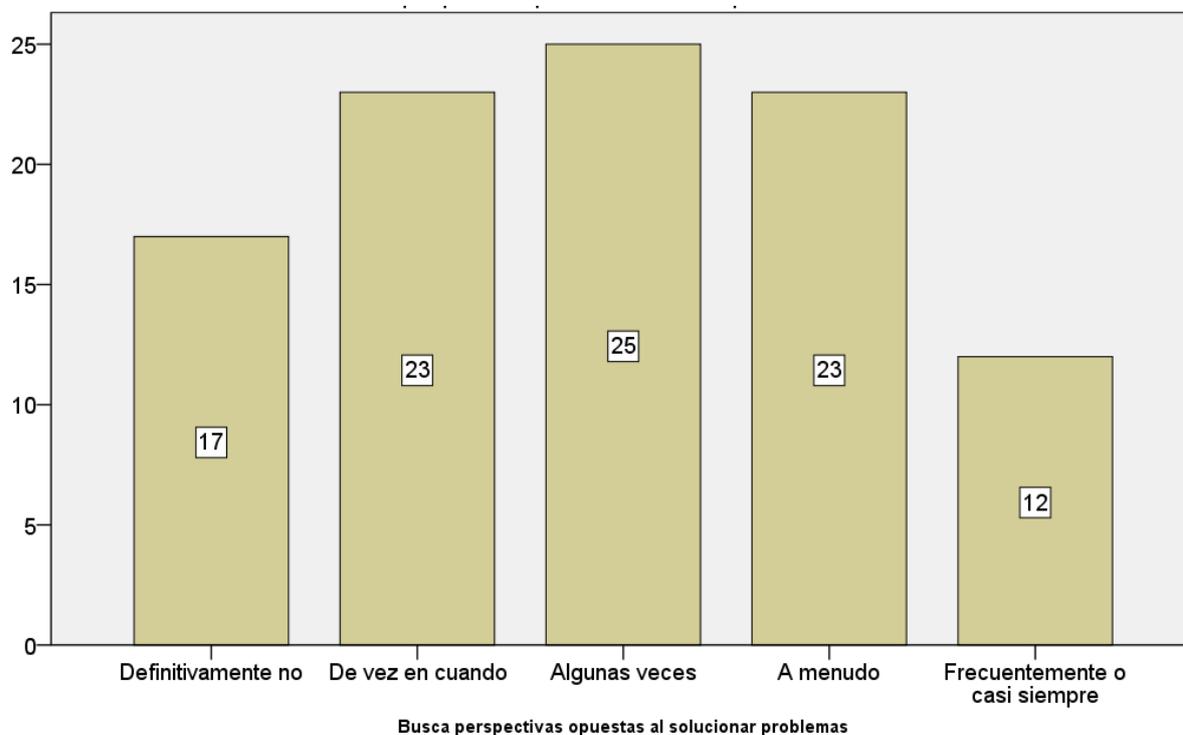
*Pregunta 8 de la dimensión estimulación intelectual: Busca perspectivas opuestas al solucionar problemas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	17	17,0	17,0	17,0
De vez en cuando	23	23,0	23,0	40,0
Algunas veces	25	25,0	25,0	65,0
Válidos A menudo	23	23,0	23,0	88,0
Frecuentemente o casi siempre	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Propia

**Ilustración 4**

*Pregunta 8 de la dimensión estimulación intelectual: Busca perspectivas opuestas al solucionar problemas*



Fuente: Propia

Interpretación: De la tabla 6 y figura 3, y según opinión de los trabajadores, el 40% consideran que las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C., no buscan perspectivas opuestas al solucionar problemas

**Tabla 7**

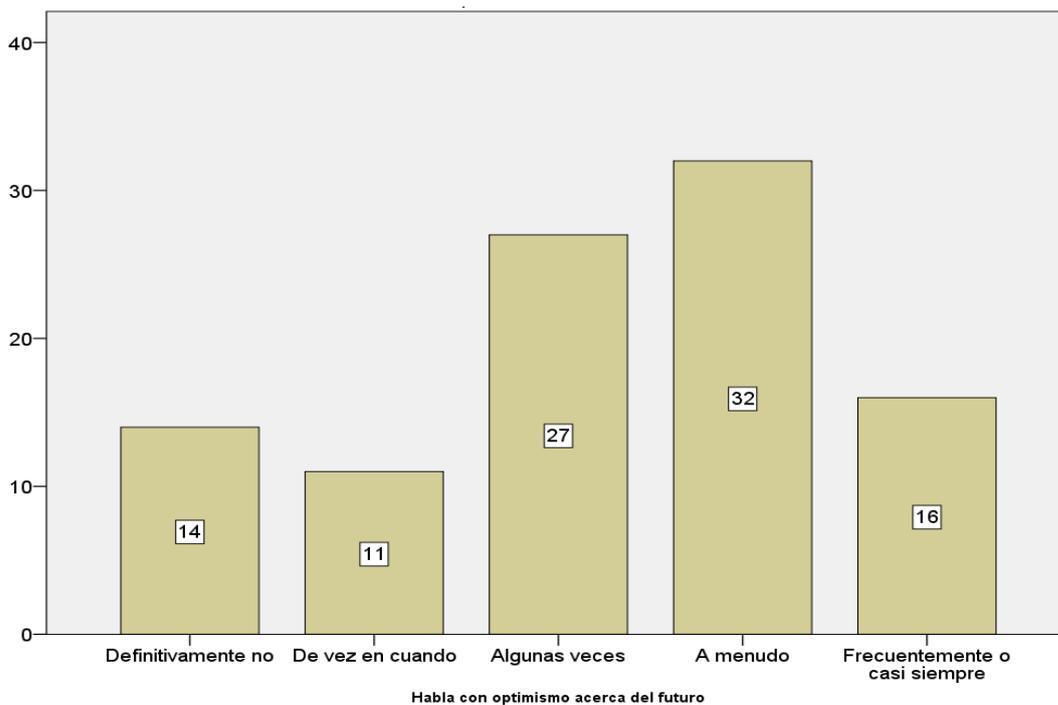
*Pregunta 9 de la dimensión Motivación inspiracional: Habla con optimismo acerca del futuro*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	14	14,0	14,0	14,0
De vez en cuando	11	11,0	11,0	25,0
Algunas veces	27	27,0	27,0	52,0
A menudo	32	32,0	32,0	84,0
Frecuentemente o casi siempre	16	16,0	16,0	100,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Propia

**Ilustración 5**

*Pregunta 9 de la dimensión Motivación inspiracional: Habla con optimismo acerca del futuro*



Fuente: Propia

Interpretación: De la tabla 7 y figura 4, y según opinión de los trabajadores, el 86% consideran que las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C., hablan con optimismo acerca del futuro.

**Tabla 8**

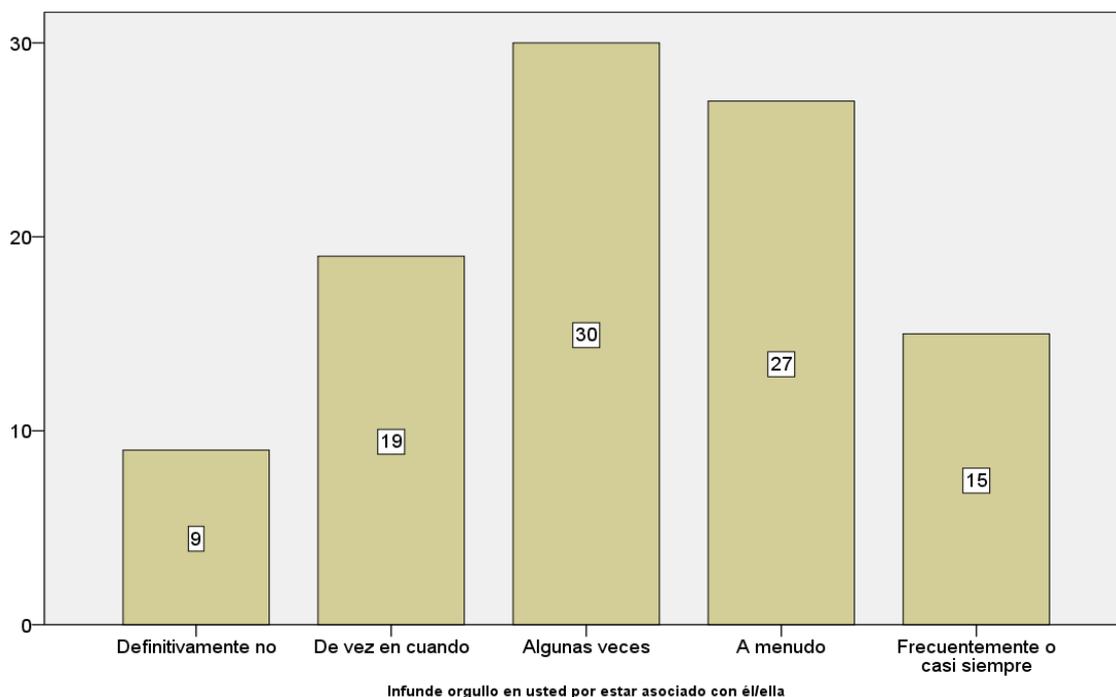
*Pregunta 10 de la dimensión Influencia idealizada atribuida: Infunde orgullo en usted por estar asociado con él/ella*

Infunde orgullo en usted por estar asociado con él/ella				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	9	9,0	9,0	9,0
De vez en cuando	19	19,0	19,0	28,0
Algunas veces	30	30,0	30,0	58,0
A menudo	27	27,0	27,0	85,0
Frecuentemente o casi siempre	15	15,0	15,0	100,0
<b>Válidos</b>				
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Propia

**Ilustración 6**

*Pregunta 10 de la dimensión Influencia idealizada atribuida: Infunde orgullo en usted por estar asociado con él/ella*



Fuente: Propia

Interpretación: De la tabla 8 y figura 5, y según opinión de los trabajadores, el 9% consideran que las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C., no infunde orgullo por estar asociado con él/ella.

**Tabla 9**

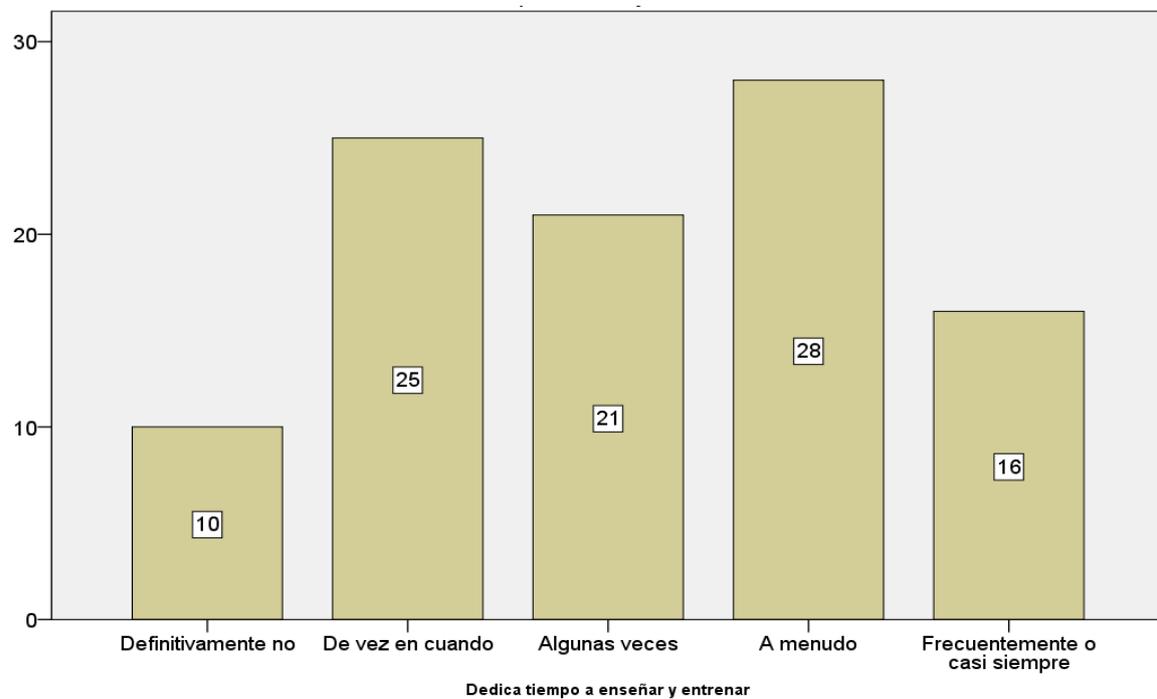
*Pregunta 15 de la dimensión Consideración individualizada: Dedicar tiempo a enseñar y entrenar*

Dedicar tiempo a enseñar y entrenar				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	10	10,0	10,0	10,0
De vez en cuando	25	25,0	25,0	35,0
Algunas veces	21	21,0	21,0	56,0
A menudo	28	28,0	28,0	84,0
Frecuentemente o casi siempre	16	16,0	16,0	100,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Propia

**Ilustración 7**

*Pregunta 15 de la dimensión Consideración individualizada: Dedicar tiempo a enseñar y entrenar*



Fuente: Propia

Interpretación: De la tabla 9 y figura 6, y según opinión de los trabajadores, el 90% consideran que las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C., dedica tiempo a enseñar y entrenar.

### Cultura Organizacional

**Tabla 10**

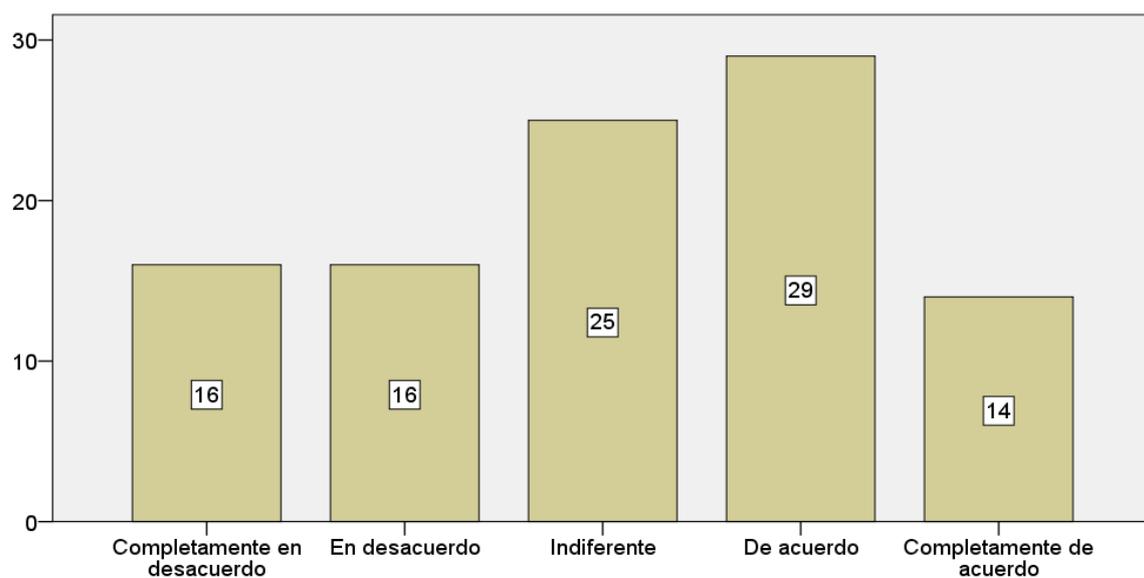
*Pregunta 1 de la dimensión Involucramiento: La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	16	16,0	16,0	16,0
En desacuerdo	16	16,0	16,0	32,0
Válidos Indiferente	25	25,0	25,0	57,0
De acuerdo	29	29,0	29,0	86,0
Completamente de acuerdo	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Propia

### Ilustración 8

*Pregunta 1 de la dimensión Involucramiento: La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo*



Fuente: Propia

Interpretación: De la tabla 10 y figura 7, y según opinión de los trabajadores, el 43% de la mayoría de los miembros en la organización están muy comprometidos con su trabajo dedica tiempo a enseñar y entrenar.

**Tabla 11**

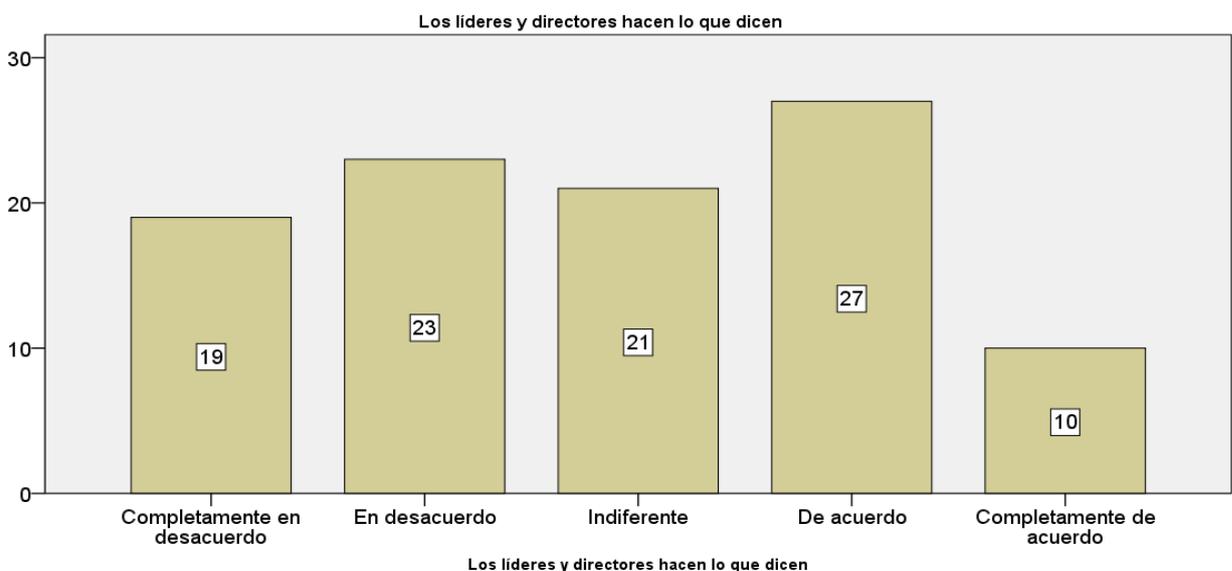
*Pregunta 1 de la dimensión Consistencia: Los líderes y directores hacen lo que dicen*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	19	19,0	19,0	19,0
En desacuerdo	23	23,0	23,0	42,0
Válidos Indiferente	21	21,0	21,0	63,0
De acuerdo	27	27,0	27,0	90,0
Completamente de acuerdo	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Propia

**Ilustración 9**

*Pregunta 1 de la dimensión Consistencia: Los líderes y directores hacen lo que dicen*



Fuente: Propia

Interpretación: De la tabla 11 y figura 8, y según opinión de los trabajadores, el 37% consideran que los líderes y directores de la empresa Textiles CROSS S.A.C., hacen lo que dicen.

**Tabla 12**

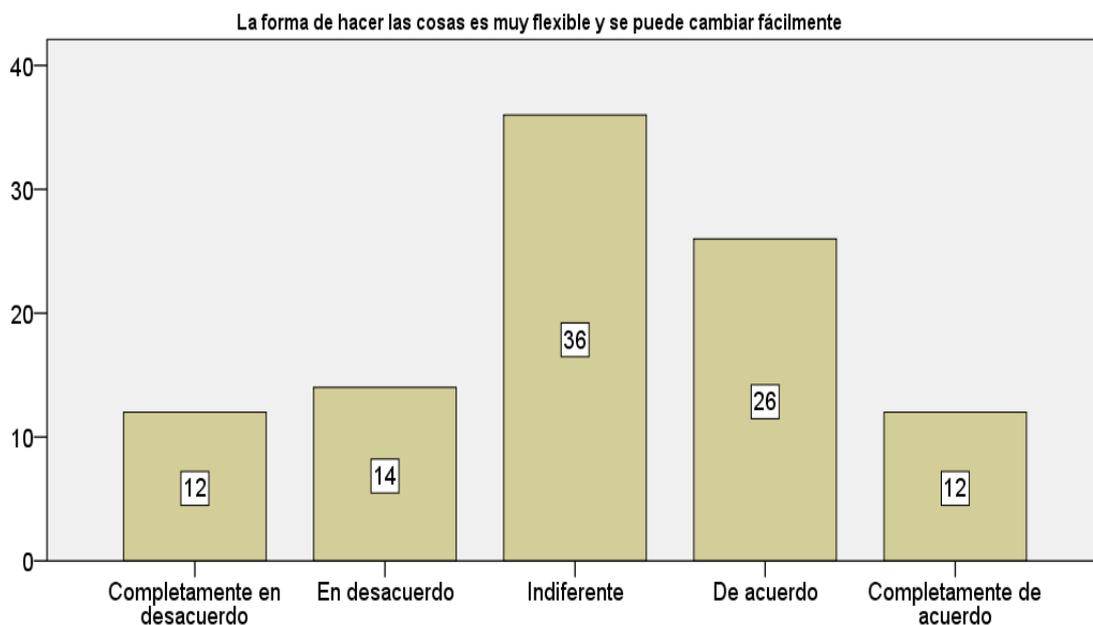
*Pregunta 1 de la dimensión Adaptabilidad: La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	12	12,0	12,0	12,0
En desacuerdo	14	14,0	14,0	26,0
Válidos Indiferente	36	36,0	36,0	62,0
De acuerdo	26	26,0	26,0	88,0
Completamente de acuerdo	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Propia

**Ilustración 10**

*Pregunta 1 de la dimensión Adaptabilidad: La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente*



Fuente: Propia

Interpretación: De la tabla 12 y figura 9, y según opinión de los trabajadores, el 38% consideran que la forma de hacer las cosas en la organización es muy flexible y se puede cambiar fácilmente

**Tabla 13**

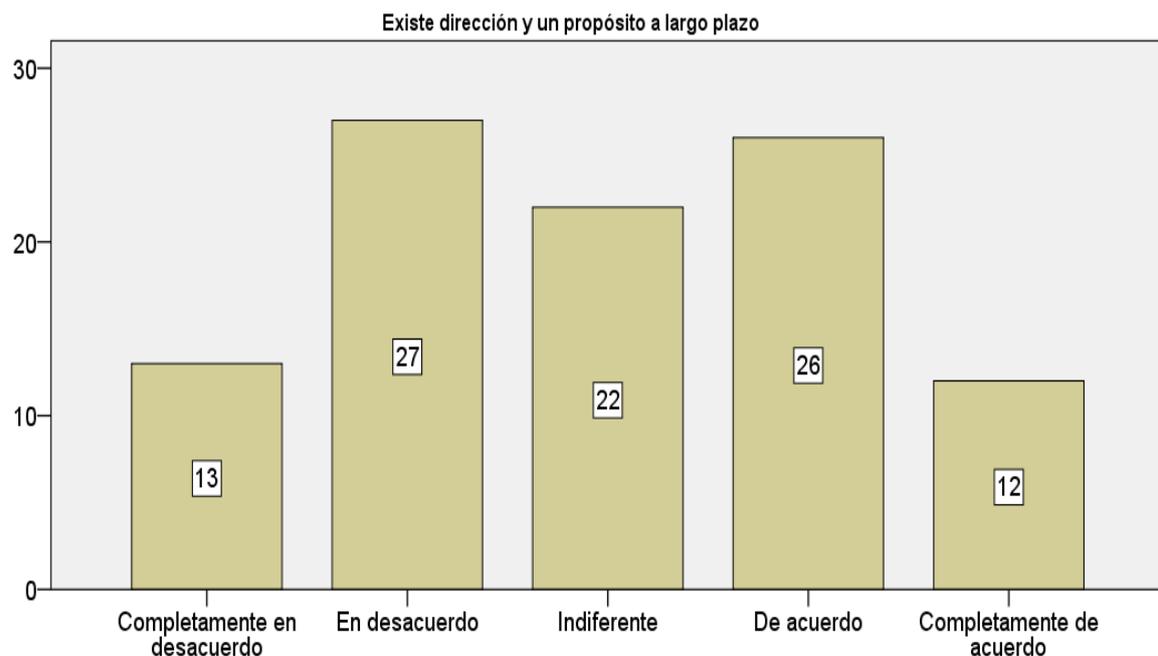
*Pregunta 1 de la dimensión Identificación de la misión: Existe dirección y un propósito a largo plazo*

Existe dirección y un propósito a largo plazo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Completamente en desacuerdo	13	13,0	13,0	13,0
En desacuerdo	27	27,0	27,0	40,0
Indiferente	22	22,0	22,0	62,0
De acuerdo	26	26,0	26,0	88,0
Completamente de acuerdo	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Propia

**Ilustración 11**

*Pregunta 1 de la dimensión Identificación de la misión: Existe dirección y un propósito a largo plazo*



Fuente: Propia

Interpretación: De la tabla 13 y figura 10, y según opinión de los trabajadores, el 38% consideran que en la empresa Textiles CROSS S.A.C existe dirección y un propósito a largo plazo.

### V.3. Análisis inferencial

#### V.3.1. Análisis de normalidad

Se aplicó la prueba de normalidad en los instrumentos Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional con el propósito de evaluar el comportamiento de los datos. Existen dos tipos de pruebas: Kolmogórov-Smirnov que se utilizan para muestras mayores a 30 y Shapiro Wilk para muestra menores o iguales a 30.

**Tabla 14**

*Prueba de normalidad de los instrumentos Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
<b>Liderazgo Transformacional</b>	<b>,117</b>	<b>100</b>	<b>,002</b>	<b>,940</b>	<b>100</b>	<b>,000</b>
Influencia idealizada atribuida	,096	100	,025	,976	100	,069
Influencia idealizada conductual	,083	100	,089	,985	100	,308
Motivación inspiracional	,145	100	,000	,963	100	,007
Estimulación intelectual	,103	100	,011	,968	100	,015
Consideración individualizada	,099	100	,018	,979	100	,118
<b>Cultura Organizacional</b>	<b>,121</b>	<b>100</b>	<b>,001</b>	<b>,940</b>	<b>100</b>	<b>,000</b>
Involucramiento	,109	100	,005	,965	100	,009
Consistencia	,130	100	,000	,935	100	,000
Adaptabilidad	,084	100	,078	,970	100	,024
Identificación de la misión	,111	100	,004	,953	100	,001

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: Propia

La prueba de normalidad toma en cuenta las siguientes hipótesis:

H0: Los datos tienen distribución normal

H1: Los datos no tienen distribución normal

Rechazo H0 si el valor Sig < 0.05

Tomando en consideración que el tamaño de muestra  $n=100$ , se utilizó la prueba de Kolmogorov – Smirnov y se identificó normalidad en las dimensiones Influencia idealizada conductual (liderazgo transformacional) y adaptabilidad y (cultura organizacional), en los demás casos no existe normalidad. Dado que existe normalidad y no normalidad de los datos en distintos casos, tanto en las dimensiones de Liderazgo Transformacional como en Cultura Organizacional, se eligió trabajar con el coeficiente de correlación Rho de Spearman para la comprobación de las hipótesis.

### V.3.2. Comprobación de la Hipótesis General

**Tabla 15**

*Prueba de correlación entre el instrumento Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional*

		Correlaciones		
			Liderazgo Transformacional	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,774**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	,774**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Propia

Según la prueba Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,774, lo cual confirma una “MUY FUERTE” asociación entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional. En tal sentido y en función a la percepción de los trabajadores de la empresa Textiles CROSS S.A.C, se concluye que:

- Si las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C practican un alto liderazgo transformacional, entonces la cultura organizacional en la empresa se fortalece.
- Si las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C practican un bajo liderazgo transformacional, entonces la cultura organizacional en la empresa se deteriora.

### V.3.3. Comprobación de la Hipótesis Específica 1

**Tabla 16**

*Prueba de correlación entre el instrumento Liderazgo Transformacional y la dimensión de Cultura Organizacional “Implicación”*

		Correlaciones		
			Liderazgo Transformacional	Involucramiento
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,660**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Involucramiento	Coeficiente de correlación	,660**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Propia*

Según la prueba Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,660, lo cual confirma una “FUERTE” asociación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión “Involucramiento” de Cultura Organizacional. En tal sentido y en función a la percepción de los trabajadores de la empresa Textiles CROSS S.A.C, se concluye que:

- Si las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C practican un alto liderazgo transformacional, entonces el involucramiento de los trabajadores que se sustenta en empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades se fortalece.
- Si las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C practican un bajo liderazgo transformacional, entonces el involucramiento de los trabajadores que se sustenta en empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades disminuye.

#### V.3.4. Comprobación de la Hipótesis Específica 2

**Tabla 17**

*Prueba de correlación entre el instrumento Liderazgo Transformacional y la dimensión de Cultura Organizacional “Consistencia”*

		<b>Correlaciones</b>		
			Liderazgo Transformacional	Consistencia
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,703**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Consistencia	Coeficiente de correlación	,703**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Propia*

Según la prueba Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,703, lo cual confirma una “FUERTE” asociación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión “Consistencia” de Cultura Organizacional. En tal sentido y en función a la percepción de los trabajadores de la empresa Textiles CROSS S.A.C, se concluye que:

- Si las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C practican un alto liderazgo transformacional, entonces la consistencia organizacional que se sustenta en valores, acuerdos e integración interna se fortalece.
- Si las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C practican un bajo liderazgo transformacional, entonces la consistencia organizacional que se sustenta en valores, acuerdos e integración interna se deteriora.

### V.3.5. Comprobación de la Hipótesis Específica 3

**Tabla 18**

*Prueba de correlación entre el instrumento Liderazgo Transformacional y la dimensión de Cultura Organizacional “Adaptabilidad”*

		Correlaciones		
			Liderazgo Transformacional	Adaptabilidad
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,639**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Adaptabilidad	Coeficiente de correlación	,639**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Propia*

Según la prueba Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,639, lo cual confirma una “FUERTE” asociación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión “Adaptabilidad” de Cultura Organizacional. En tal sentido y en función a la percepción de los trabajadores de la empresa Textiles CROSS S.A.C, se concluye que:

- Si las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C practican un alto liderazgo transformacional, entonces la adaptabilidad organizacional que se sustenta en orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo se fortalece.
- Si las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C practican un bajo liderazgo transformacional, entonces la adaptabilidad organizacional que se sustenta en orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo disminuye.

### V.3.6. Comprobación de la Hipótesis Específica 4

**Tabla 19**

*Prueba de correlación entre el instrumento Liderazgo Transformacional y la dimensión de Cultura Organizacional “Misión”*

		<b>Correlaciones</b>		
			Liderazgo Transformacional	Identificación de la misión
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,755**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
Rho de Spearman	Identificación de la misión	Coeficiente de correlación	,755**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Propia*

Según la prueba Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,755, lo cual confirma una “MUY FUERTE” asociación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión “Identificación de la misión” de Cultura Organizacional. En tal sentido y en función a la percepción de los trabajadores de la empresa Textiles CROSS S.A.C, se concluye que:

- Si las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C practican un alto liderazgo transformacional, entonces la identificación con la misión organizacional que se sustenta en dirección y propósitos, metas y objetivos, y visión se fortalece.
- Si las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C practican un bajo liderazgo transformacional, entonces la identificación con la misión organizacional que se sustenta en dirección y propósitos, metas y objetivos, y visión disminuye.

## VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

### VI.1. Discusión

La presente investigación que lleva por título Liderazgo transformacional y Cultura organizacional en tiempos de covid-19 en la empresa Textiles Cross S.A.C, Lima 2020, ha tenido por objetivo general “Determinar si existe relación entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C. - Lima 2020”, la cual se cumple, dado que mediante la prueba Rho de Spearman y con un coeficiente de correlación de 0,774, se identificó una muy fuerte asociación entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional, y esto conlleva a que la hipótesis general “Existe relación entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C. - Lima 2020”, también se cumpla.

Con respecto al antecedente detallado en el presente documento y desarrollado por el Sr. Paredes (2018), es una tesis que tuvo como objetivo general “determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la productividad de los colaboradores de la empresa Textil Chavín S.A.C. – San Juan de Miraflores 2017”, donde se evidenció que existe una influencia alta (0,965) del liderazgo transformacional sobre productividad en la empresa Textil Chavín S.A.C. También precisar que este antecedente siguió un enfoque probabilístico, sin embargo, los instrumentos de medición utilizados son distintos por cuanto el autor del antecedente tomo en cuenta sus propios cuestionarios de liderazgo

transformacional y productividad en tanto en nuestro caso nos enfocamos en el uso de cuestionarios ya validados de liderazgo transformacional (MLQ-5X Short) y cultura organizacional (Denison Organizational Culture Survey-DOCS). Adicionalmente, precisar que el antecedente tiene por dimensiones de liderazgo transformacional la motivación, trabajo en equipo, comunicación y creatividad, lo cual, en forma general y tomando en cuenta las características de cada dimensión, lo podríamos asociar con las dimensiones del MLQ-5X Short denominadas motivación por inspiración (motivación y trabajo en equipo), estimulación intelectual (creatividad) y consideración individualizada (comunicación).

Con respecto al antecedente desarrollado por el Sres. Cajavilca & Otros (2019), es una tesis que tuvo como objetivo general “determinar la relación entre el liderazgo transformacional y cultura organizacional en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate”, y donde se concluye que a través de cada de una de sus dimensiones y usando la prueba Rho de Spearman existe una asociación fuerte entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional. Este antecedente guarda relación con nuestra investigación en cuanto a resultados, y también porque utilizan el Denison Organizational Culture Survey como instrumento de medición, aunque cabe precisar que ambos estudios se diferencian en el uso del instrumento de liderazgo transformacional dado que el antecedente utiliza la Escala Global de Liderazgo Transformacional. A nivel de resultados, la asociación hallada en el documento antecedente con liderazgo transformacional fue: misión (0.521), consistencia (0.506), involucramiento (0.658), adaptabilidad (0.686), los cuales fueron similares con los expuestos en

el presente documento como involucramiento (0.660) y adaptabilidad (0.639), y en menor medida con misión (0.755), consistencia (0.703), donde existe una mayor asociación en nuestra investigación.

Con respecto al antecedente desarrollado por el Sres. Ríos & Horna (2019), es una tesis que tuvo como objetivo general “determinar el impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018”, y donde se concluye a través de la prueba Chi Cuadrado (sig. 0,004) que el Liderazgo Transformacional tiene efecto en la Cultura Organizacional. Este antecedente guarda relación con nuestra investigación en cuanto a resultados, y también se diferencian en cuanto al uso del instrumento de medición: También mencionar que el antecedente utiliza el liderazgo transformacional de Johanssen Murray y en cultura organizacional a Hofstede en tanto para nuestro caso se hace uso y del MLQ-5X Short y de Denison Organizacional Culture Survey, respectivamente. A nivel de dimensiones de liderazgo transformacional, se puede decir que se guarda relación entre las dimensiones del antecedente con las nuestras, por ejemplo, la dimensión estimulación intelectual es similar a la nuestra (estimulación intelectual), crecimiento idealizada es similar a nuestra dimensión consideración individualizada, motivación inspiracional es similar al nuestro (motivación por inspiración) e influencia idealizada es similar con nuestras dos dimensiones Influencia idealizada conductual y atribuida. Dado esto a nivel de resultados, existe relación en ambos estudios para el caso de que las dimensiones motivación inspiracional e influencia idealizada si impacta en la cultura organizacional.

Con respecto al antecedente desarrollado por el Sr. Pardo (2018), es una tesis que tuvo como objetivo general “objetivo general estudiar el perfil del liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil”, y donde se concluye a través de la prueba Chi Cuadrado (sig. 0,000) que el liderazgo femenino empresarial si interviene en el compromiso organizacional en el sector de confección textil. Este antecedente no guarda relación con nuestra investigación en cuanto a metodología por cuanto sigue un esquema no probabilístico, y de igual forma, utiliza otro instrumento de medición del liderazgo transformacional como es el test de Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard, que cuenta con cuatro estilos como dimensiones: control, supervisión, asesoramiento y delegación. A nivel de resultados los estilos de liderazgo de supervisión (hay un alto comportamiento directivo, pero también apoya y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento) y de asesoramiento (el directivo se centra básicamente en el apoyo, hay un menor comportamiento directivo). Las decisiones las toma juntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya) fueron los más comunes en la investigación del antecedente, y que en general, pueden ser similares con las dimensiones de nuestro estudio que son estimulación intelectual y consideración individualizada del liderazgo transformacional MLQ-5X Short, esto sobre la base de que un líder transformacional apoya a sus subordinados y reconoce los avances y esfuerzo de cada uno de ellos.

## VI.2. Conclusiones

- Con respecto a la Hipótesis General, respecto a que si existe relación entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C. - Lima 2020, se corroboró mediante el estadístico Rho de Spearman ( $\rho=0,774$ ) que existe una relación “FUERTE” entre el Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional. Por lo tanto, si las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C practican un alto liderazgo transformacional, entonces la cultura organizacional en la empresa se fortalece.
- Con respecto a la Hipótesis Específica 1, respecto a que si existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Implicación" de Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C, se corroboró mediante el estadístico Rho de Spearman ( $\rho=0,660$ ), que existe una “FUERTE” relación entre el Liderazgo Transformacional y la dimensión "Implicación" de Cultura Organizacional. Por lo tanto, si las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C practican un alto liderazgo transformacional, entonces el involucramiento de los trabajadores que se sustenta en empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades se fortalece.
- Con respecto a la Hipótesis Específica 2, respecto a que si existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Consistencia" de Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS

S.A.C, se corroboró mediante el estadístico Rho de Spearman ( $\rho=0,703$ ), que existe una “FUERTE” relación entre el Liderazgo Transformacional y la dimensión "Consistencia" de Cultura Organizacional. Por lo tanto, si las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C practican un alto liderazgo transformacional, entonces la consistencia organizacional que se sustenta en valores, acuerdos e integración interna se fortalece.

- Con respecto a la Hipótesis Específica 3, respecto a que si existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Adaptabilidad" de Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C, se corroboró mediante el estadístico Rho de Spearman ( $\rho=0,639$ ), que existe una “FUERTE” relación entre el Liderazgo Transformacional y la dimensión "Adaptabilidad" de Cultura Organizacional. Por lo tanto, si las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C practican un alto liderazgo transformacional, entonces la adaptabilidad organizacional que se sustenta en orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo se fortalece.
- Con respecto a la Hipótesis Específica 4, respecto a que si existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Misión" de Cultura Organizacional en tiempos de COVID-19 en la empresa Textiles CROSS S.A.C, se corroboró mediante el estadístico Rho de Spearman ( $\rho=0,755$ ), que existe una “FUERTE” relación entre el Liderazgo Transformacional y la dimensión "Misión" de Cultura Organizacional. Por lo tanto, si las autoridades de la empresa Textiles CROSS S.A.C practican un alto

liderazgo transformacional, entonces la identificación con la misión organizacional que se sustenta en dirección y propósitos, metas y objetivos, y visión se fortalece.

### **VI.3. Recomendaciones**

- Sugerimos concientizar y fortalecer el liderazgo transformacional en el directivo de la empresa Textiles CROSS S.A.C., con el objeto de ser una empresa distintiva que favorezca la integración del equipo y con un manejo equitativo en temas de sostenibilidad económica y contexto COVID-19 en la organizacional.
- Sugerimos concientizar y fortalecer la cultura organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C., con el objeto de propiciar la creación de una correcta cultura al interior de la organización (con valores, creencias y comportamientos) y para saber cómo actuar en tiempos de crisis COVID-19, respetando el distanciamiento social y las medidas de protección definidas en el protocolo de la organización."
- Sugerimos continuar desarrollando investigaciones en otras empresas textiles con el propósito de identificar y luego fortalecer tanto el Liderazgo Transformacional como la Cultura Organizacional.

## Lista de referencias

- Angulo, G. (2017). Cultura organizacional en el compromiso laboral de los profesionales de salud de una clínica privada, Lima, Perú.
- Álvarez, A. (2017). Las dimensiones de la cultura organizacional de las Mypes del sector textil en Lima según la teoría de Denison. Lima, Perú.
- Bravo, A. & Otros. (2020). Influencia del Liderazgo Transformacional en la Intención de Rotación de los Trabajadores del Sector Textil Manufactura en Gamarra. Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Bueno, D. & Orozco, L. (2019). Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia.
- Bustamante, S. & Otros (2013). Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú. Lima, Perú.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.
- Cajavilca, M. & Otros (2019). Análisis de la Cultura organizacional y Liderazgo Transformacional de la Policía Nacional del Perú: caso comisarias PNP Canto Rey, La Huatrona y Zárate. ESAN, Lima, Perú.
- Calagua, C. & Otros (2019). El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: estudio de caso sobre la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol&Café. Lima, Perú.
- Cameron (1985). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. ASHE 1985 Annual Meeting Paper.

- Cárdenas, I. (2017). Impacto del estilo de liderazgo en la cultura organizacional y en el éxito de una mipyme. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Chauca, T. & Otros (2016). Liderazgo del director y cultura organizacional en Instituciones Educativas Públicas, Chimbote y Nuevo Chimbote, 2015. Chimbote, Perú.
- González, I. & Otros (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. Revista Venezolana de Gerencia, Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23(84).
- Crespo, E. & Pardo, M. (2017). Liderazgo transformacional y clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa grupo VISUALCONT SAC, SJL–2015. Universidad Peruana de las Américas, Lima, Perú.
- Cruz, Y. & Rodea, M. (2014). “Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados” (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca). Amecameca, México.
- García, J. (2019). Influencia del liderazgo en la cultura organizacional. (Universidad Nacional de La Plata. Buenos aires, Argentina.
- Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial Brujas.
- Medina, G. (2017). Influencia del liderazgo patriarcal en el desempeño laboral de las empresas familiares del sector textil del cantón Pelileo, Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Méndez, R. & Otros (2018). Estilos de Liderazgo en las Pequeñas Empresas Manufactureras. Revista Global de Negocios, 6(4), 39-50.

- Medina, A. & Otros (2017). Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador. Universidad Espíritu Santo - Ecuador
- Muñoz, M. (2018). La Competitividad Productiva y la Cultura Organizacional en las MYPES de confecciones textiles de Gamarra, 2017. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Ortega, F. (2020). Relación entre las orientaciones de cultura y clima organizacional en docentes de cinco colegios privados de Bogotá, Universidad Católica de Colombia, Colombia.
- Ortiz, A. (2017). Factores de liderazgo transformacional que impactan el clima organizacional de la corporación Batuta Risaralda. Universidad Tecnológica de Pereira, Risaralda, Colombia.
- Pardo, E. (2018). Liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil, Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Paredes, L. (2018). Liderazgo transformacional y la productividad de los colaboradores de la empresa Textil Chavín SAC–San Juan de Miraflores. Universidad Autónoma de Perú, Lima, Perú.
- Gallo, B. M. G., Gallo, M. D. S. G., & Chero, M. J. S. (2016). Modelo de liderazgo transformacional para los docentes universitarios de la Región Lambayeque. UCV-HACER: Revista de Investigación y Cultura, 5(2), 100-111.
- García, G. (2017). Niveles de estrés y tipo de cultura en organizaciones privadas, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

- Pingo, J. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en la competitividad en las medianas empresas de confecciones textiles en el emporio comercial Gamarra. Universidad del Callao, Lima, Perú.
- Polanco, B. (2016). Análisis del Estilo de Liderazgo y Cultura Organizacional como factor influyente de éxito en las redes de mercadeo de Amway de Venezuela LLC.
- Ríos, N. & Horna, B. (2019). Liderazgo Transformacional y su impacto en la Cultura Organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018. Lima, Perú.
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2017). Relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: Evidencia exploratoria desde Chile. *Interciencia*, 42(10), 633-640.
- Romero, J. (2019). Relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en nueve startup de línea tecnológica que ganaron el “Concurso de Startup Perú”, Lima 2019. USIL, Lima, Perú.
- Hernández-Sampieri, R., & Otros (2014). Metodología de la investigación. México Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.
- Teran, H. (2019). Incidencia del liderazgo transformacional de las empresas familiares en la cohesión de grupo de sus empleados.
- Toro, I. & Parra, R. (2006). Método y conocimiento: metodología de la investigación. Medellín: Universidad EAFIT.
- Torres, M. & Riaga, C (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134.

Urbiola, A. (2019). Cultura organizacional y calidad total en las MYPES importadoras de tela del emporio comercial Gamarra, La Victoria, 2019. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Vertel, A. & Otros (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios gerenciales, 29(128), 350-355.

## Apéndice

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

ANEXO: MATRIZ DE CONSISTENCIA				
AUTOR: MÓNICA IVONNE ZAVALA SOTO			FECHA: 5/10/2020	
TÍTULO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE COVID - 19, LIMA 202				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>1. Problema General:</b>	<b>1. Objetivo General:</b>	<b>1. Hipótesis General:</b>	<b>V. Independiente</b>	<b>1. Tipo de Investigación</b> La investigación es del tipo descriptivo (Describir el comportamiento y características principales del Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en los trabajadores de la empresa Textiles CROSS S.A.C.)  <b>2. Nivel de Investigación</b> El nivel de la investigación es del tipo comparativo. (Comparar la variable de estudio Liderazgo Transformacional con los distintos niveles o dimensiones de la variable Cultura Organizacional, para así identificar diferencias y semejanzas que propicien reflexión y conocimiento).  <b>3. Método:</b> Se utilizará el método de análisis. (Describir, evaluar, valorar y concluir sobre las características de las variables Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C.)
¿Qué relación hay entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C., Lima 2020?	Determinar si existe relación entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C., Lima 2020?	Existe relación entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C., Lima 2020	Liderazgo Transformacional Sus dimensiones son: - Influencia idealizada conductual - Influencia idealizada atribuida (IIA) - Motivación por inspiración (MI) - Estimulación intelectual (EI) - Consideración individualizada (CI)	
<b>2. Problemas Específicos:</b>	<b>2. Objetivos Específicos</b>	<b>2. Hipótesis Específicas (opcional):</b>	<b>V. Dependiente:</b>	
¿Qué relación hay entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Implicación" de Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C.?  ¿Qué relación hay entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Consistencia" de Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C.?	Determinar si existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Implicación" de Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C.  Determinar si existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Consistencia" de Cultura Organizacional en la empresa	Existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Implicación" de Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C.  Existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Consistencia" de Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C.	Cultura Organizacional Sus dimensiones son: - Implicación - Consistencia - Adaptabilidad - Misión	
			<b>V. Intervinientes:</b>	

<p>¿Qué relación hay entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Adaptabilidad" de Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C.?</p> <p>¿Qué relación hay entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Misión" de Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C.?</p>	<p>Textiles CROSS S.A.C.</p> <p>Determinar si existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Adaptabilidad" de Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C.</p> <p>Determinar si existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Misión" de Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C.</p>	<p>Existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Adaptabilidad" de Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C.</p> <p>Existe relación entre Liderazgo Transformacional y la dimensión "Misión" de Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C.</p>	<p><b>4. Diseño de la Investigación:</b> Diseño no experimental correlacional (Evaluar la relación entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional en la empresa Textiles CROSS S.A.C.)</p> <p><b>5. Marco Muestral:</b> Trabajadores de la empresa Textiles CROSS S.A.C.</p> <p><b>6. Población:</b> Todos los trabajadores de la empresa Textiles CROSS S.A.C.</p> <p><b>6. Muestra:</b> No se utilizará muestreo, se trabajará con toda la población objeto de estudio.</p> <p><b>7. Técnicas:</b> Técnicas estadísticas: Validación de instrumentos y análisis de correlación.</p> <p><b>8. Instrumentos:</b> Se ha considerado utilizar dos (02) instrumentos: - Denison Organizational Culture Survey - DOCS - Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X Short) (Bass y Avolio)</p> <p><b>9. Indicadores:</b> Coeficiente de correlación entre Cultura Organizacional con cada una de las dimensiones de Cultura Organizacional</p>
--	---	--	--

**Anexo 2: Instrumento de medición MLQ Form 5X – Short**

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
		Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
1	Proporciona asistencia a cambio de sus esfuerzos.					
2	Reexamina suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas					
3	No interfiere hasta que los problemas se tornan serios					
4	Enfoca su atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas					
5	Evita involucrarse cuando surgen asuntos importantes.					
6	Habla acerca de sus propios valores y creencias más importantes.					
7	Se ausenta cuando es necesario					
8	Busca perspectivas opuestas al solucionar problemas					
9	Habla con optimismo acerca del futuro					
10	Infunde orgullo en usted por estar asociado con él/ella					
11	Se refiere en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño					
12	Espera a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas					
13	Habla con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr					
14	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito					
15	Dedica tiempo a enseñar y entrenar					

16	Deja en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño					
17	Demuestra ser un/una fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle					
18	Abandona sus intereses personales por el bien del grupo					
19	Le trata a usted como individuo, en vez de como si fuera sólo un miembro del grupo					
20	Demuestra que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas					
21	Actúa de tal manera que hace que usted le respete.					
22	El/ella se concentra plenamente en tratar errores, quejas y fallas					
23	Considera las consecuencias de las decisiones morales y éticas					
24	Lleva cuenta de todos los errores					
25	Demuestra un sentido de poder y confianza					
26	Expresa clara y convincentemente su propia visión de futuro.					
27	Dirige la atención de usted hacia el incumplimiento de normas.					
28	Evita tomar decisiones					
29	Considera que usted tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones a las de los demás.					
30	Hace que usted vea los problemas desde diferentes ángulos					
31	Le ayuda a que desarrolle sus propios puntos fuertes.					
32	Sugiere nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas					
33	Tarda en responder a preguntas urgentes.					
34	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión					

35	Expresa satisfacción cuando usted logra expectativas					
36	Expresa confianza en que las metas serán logradas					
37	Es eficaz en satisfacer las necesidades de usted relacionadas con el trabajo					
38	Utiliza satisfactorios métodos de liderazgo					
39	Hace que haga más de lo que usted mismo espera hacer.					
40	Es eficiente para representar a su grupo delante de las autoridades más altas					
41	Trabaja con usted de manera satisfactoria					
42	Eleva los deseos de usted de tener éxito					
43	Es eficiente en lograr los requisitos organizacionales.					
44	Aumenta la disposición de usted de esforzarse					
45	Encabeza un grupo eficiente					

**Anexo 3: Instrumento de medición Denison Organizational Culture Survey - DOCS**

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12	Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente					
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					

14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
16	Los líderes y directores hacen lo que dicen					
17	Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales					
18	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernan nuestras prácticas empresariales					
19	Si ignoramos nuestros valores fundamentales, nos metemos en problemas.					
20	Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.					
21	Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.					
22	Existe una cultura sólida.					
23	Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa, incluso, frente a problemas difíciles.					
24	A menudo, tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.					
25	Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
26	La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible					
27	Las personas que están en diferentes partes de las organizaciones comparten una perspectiva común.					
28	Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización					
29	El trabajar con una persona que está en otra área de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización					
30	Las metas están alineadas en todos los niveles.					
31	La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente					

32	Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial					
33	Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo					
34	Generalmente, hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios					
35	Las diferentes partes de la organización, generalmente, cooperan entre sí para realizar cambio					
36	Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios					
37	Las sugerencias de los clientes influyen en nuestras decisiones					
38	Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes					
39	Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes					
40	Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.					
41	Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar					
42	Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos					
43	Muchos detalles importantes pasan desapercibidos					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas					
45	Nos aseguramos de que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda".					
46	Existe dirección y un propósito a largo plazo					
47	Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.					
48	Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.					
49	Existe una clara estrategia para el futuro					
50	No es clara nuestra dirección estratégica					
51	Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas					
52	Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas					

53	Nuestros líderes han comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar					
54	Seguimos continuamente nuestro progreso en relación con las metas que hemos establecido					
55	Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.					
56	Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro					
57	Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo					
58	Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.					
59	Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados					
60	Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo					

### Anexo 4: Base de datos en SPSS de Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional

\*DATA.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 124 de 124 variables

	N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	1	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4
2	2	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5
4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
6	6	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
7	7	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
8	8	4	4	4	5	3	5	5	4	5	4	4	5	4	4	3	5
9	9	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3
10	10	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5
11	11	4	4	3	5	4	5	3	5	5	4	3	4	5	4	2	5
12	12	5	4	4	2	4	4	4	4	2	4	5	4	5	3	3	3
13	13	5	2	4	3	1	3	5	4	3	5	4	5	4	4	5	3
14	14	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	3	2	3
15	15	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	2	3	2
16	16	4	4	2	3	3	3	4	3	2	5	4	4	2	5	4	4
17	17	4	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
18	18	3	3	3	1	3	5	5	2	3	4	5	2	1	3	2	1
19	19	5	3	5	5	3	1	1	1	3	4	3	1	4	3	3	5
20	20	1	2	1	3	1	2	1	2	3	3	1	1	3	4	2	4
21	21	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
22	22	3	4	3	1	3	4	1	1	5	2	2	1	5	2	4	5
23	23	1	2	1	2	1	3	1	4	4	1	2	1	4	4	3	4
24	24	2	2	3	3	3	3	1	3	4	1	2	1	2	3	1	3
25	25	1	4	4	1	2	2	1	2	4	3	1	1	3	3	4	4
26	26	4	3	1	3	1	3	3	4	5	5	3	1	3	5	3	3
27	27	3	4	1	5	1	3	1	1	4	2	2	1	4	4	5	4
28	28	3	3	1	1	1	2	2	3	2	3	2	1	3	2	4	3
29	29	2	2	3	3	1	3	1	1	2	2	2	1	2	2	2	4

Vista de datos Vista de variables

### Anexo 5: Prueba de Correlación

\*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado

- Correlaciones no paramétricas
  - Título
  - Notas
  - Correlaciones

#### Correlaciones no paramétricas

**Correlaciones**

			Liderazgo Transformacional	Cultura Organizacional	Dimensión 1 Involucramiento	Dimensión 2 Consistencia	Dimensión 3 Adaptabilidad	Dimensión 4 Identificación de la misión
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,774**	,660**	,703**	,639**	,755**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	100	100	100	100	100	100
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	,774**	1,000	,848**	,788**	,892**	,896**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	100	100	100	100	100	
	Dimensión 1 Involucramiento	Coefficiente de correlación	,660**	,848**	1,000	,545**	,695**	,752**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	100	100	100	100	100	
	Dimensión 2 Consistencia	Coefficiente de correlación	,703**	,788**	,545**	1,000	,649**	,628**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	100	100	100	100	100	
	Dimensión 3 Adaptabilidad	Coefficiente de correlación	,639**	,892**	,695**	,649**	1,000	,729**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	100	100	100	100	100	
	Dimensión 4 Identificación de la misión	Coefficiente de correlación	,755**	,896**	,752**	,628**	,729**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	100	100	100	100	100	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).