

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
ANTONIO ABAD DEL CUSCO, PERIODO 2024**

PRESENTADO POR:

Br. XIOMARA CINTHIA SARMIENTO LEÓN

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

Dr. GABRIEL SUYO CRUZ

CUSCO – PERÚ

2025



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor GABRIEL SUYO CRUZ quien aplica el software de detección de similitud al trabajo de investigación/tesis titulada: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAAD DEL CUSCO, PERIODO 2024

Presentado por: XIOMARA CINTHIA SARMIENTO LEON DNI N° 45090620

presentado por: DNI N°:

Para optar el título Profesional/Grado Académico de LICENCIADA EN ADMINISTRACION

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de Similitud en la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 9.....%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	<u>X</u>
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 02 de FEBRERO de 2026

GABRIEL SUYO CRUZ
Firma

Post firma GABRIEL SUYO CRUZ

Nro. de DNI 23942696

ORCID del Asesor 0000-0002-9490-403X

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:** 27259:552179433

XIOMARA CINTHIA SARMIENTO LEÓN

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN ADMINISTRA...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:552179433

Fecha de entrega

2 feb 2026, 3:14 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

2 feb 2026, 3:23 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

TESIS XIOMARA CINTHIA SARMIENTO LEON 30-01-26 PARA TURNITIN.docx

Tamaño del archivo

7.0 MB

188 páginas

36.274 palabras

208.411 caracteres

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 18 palabras)

Fuentes principales

- 8%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

A Dios por ser mi guía en todos mis pasos y mi fortaleza. A mi bisabuela Rosa Angela Abarca Peláez que está en cielo por sus sabios consejos de seguir adelante. A mis padres, Ana María León Sota y Tomas Ignacio Sarmiento Gutiérrez por brindarme su apoyo incondicional e impulsarme a alcanzar mis metas.

Agradecimiento

A la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, mi alma mater, a mi asesor Dr. Gabriel Suyo Cruz por su orientación y paciencia, a los docentes por sus enseñanzas y a todo el personal administrativo por el apoyo con la realización del presente trabajo de investigación.

Presentación

Señor decano de la facultad de administración y turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores miembros del jurado:

En concordancia de la atención del reglamento de grados y títulos de la escuela profesional de ciencias administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, expongo ante ustedes el estudio, con el tema: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, PERIODO 2024**, con el propósito de optar al Título Profesional de Licenciada en Administración.

El presente trabajo de investigación pretende principalmente determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024. Así mismo, permitirá determinar la relación entre cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional y la cultura organizacional con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

La autora

Índice general

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice general	v
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	xv
 Capítulo I Marco teórico conceptual.....	 1
1.1. Antecedentes empíricos de la investigación (estado del arte)	1
1.1.1. Internacionales.....	1
1.1.2. Nacionales	4
1.1.3. Regional-local.....	12
1.2. Bases teóricas	13
1.2.1. Teoría de liderazgo transformacional	13
1.2.2. Teoría de cultura organizacional	28
1.3. Marco conceptual	46
1.4. Marco institucional	47
 Capítulo II Planteamiento del problema	 57
2.1. Situación problemática	57
2.2. Formulación del problema.....	62
2.2.1. Problema general	62

2.2.2. Problemas específicos.....	62
2.3. Objetivos de la investigación.....	63
2.3.1. Objetivo general	63
2.3.2. Objetivos específicos.....	63
2.4. Justificación de la investigación.....	64
2.4.1. Justificación teórica	64
2.4.2. Justificación metodológica	65
2.4.3. Justificación practica	65
Capítulo III Hipótesis y variables.....	66
3.1. Hipótesis	66
3.1.1. Hipótesis general	66
3.1.2. Hipótesis específicas.....	66
3.2. Variables de estudio.....	67
3.3. Operacionalización de variables.....	67
Capítulo IV Metodología.....	70
4.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica	70
4.1.1. Localización política.....	70
4.1.2. Localización geográfica.....	70
4.2. Alcance de investigación.....	71
4.2.1. Enfoque de la investigación.....	71
4.2.2. Tipo de investigación.....	71
4.2.3. Nivel de investigación	71
4.2.4. Diseño de investigación.....	73

4.2.5. Prolongación por el tiempo.....	73
4.3. Método de la investigación.....	73
4.4. Unidad de análisis.....	73
4.5. Población y muestra.....	74
4.5.1. Población	74
4.5.2. Muestra	76
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información	77
4.7. Técnicas de análisis e interpretación de la información	77
4.8. Comprobación de hipótesis	78
Capítulo V Resultados y discusión	79
5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados	79
5.1.1. Procesamiento.....	79
5.1.2. Análisis y resultados.....	85
5.1.3. Prueba de hipótesis	105
5.1.4. Discusión de resultados	127
Capítulo VI Plan de mejora para fortalecer el liderazgo transformacional y cultura organizacional	133
6.1. Fundamentación.....	133
6.2. Justificación	133
6.3. Objetivo	133
6.4. Marco teórico.....	134
6.5. Resultado	139
6.6. Evaluación y seguimiento.....	139

Conclusiones	140
Recomendaciones	143
Referencias.....	146
Anexos	154
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	154
Anexo 2. Guía de observación	156
Anexo 3. Ficha de validación	161
Anexo 4. Base de datos.....	170
Anexo 5. Evidencias	172

Índice de tablas

Tabla 1 Dependencias	75
Tabla 2 Dependencia.....	76
Tabla 3 Baremo para la variable liderazgo transformacional	79
Tabla 4 Baremo para la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones	80
Tabla 5 Baremo para la variable cultura organizacional.....	81
Tabla 6 Baremo para la variable cultura organizacional y sus dimensiones	82
Tabla 7 Validación - juicio de expertos	83
Tabla 8 Resumen de procesamiento de casos	84
Tabla 9 Estadísticas de fiabilidad.....	84
Tabla 10 Liderazgo transformacional	85
Tabla 11 Dimensión visión	86
Tabla 12 Dimensión comunicación inspiradora.....	88
Tabla 13 Dimensión estimulación intelectual.....	89
Tabla 14 Dimensión liderazgo solidario	91
Tabla 15 Dimensión reconocimiento personal.....	92
Tabla 16 Cultura organizacional	94
Tabla 17 Dimensión orientación al proceso frente a orientación a resultados.....	95
Tabla 18 Dimensión orientación al trabajo frente a orientación al empleado	97
Tabla 19 Dimensión profesionalidad frente a cultura parroquial	98
Tabla 20 Dimensión sistemas abiertos frente a sistemas cerrados.....	100
Tabla 21 Dimensión control laxo frente a control estricto.....	101
Tabla 22 Dimensión normativo frente a pragmático	103

Tabla 23 Prueba de kolmogorov-smirnov.....	105
Tabla 24 Tabla cruzada de las variables liderazgo transformacional y cultura organizacional.	106
Tabla 25 Prueba de chi-cuadrado de las variables liderazgo transformacional y cultura organizacional.....	109
Tabla 26 Tabla cruzada de la dimensión visión y la variable cultura organizacional	110
Tabla 27 Prueba de chi-cuadrado de la dimensión visión y la variable cultura organizacional	112
Tabla 28 Tabla cruzada de la dimensión comunicación inspiradora y la variable cultura organizacional.....	113
Tabla 29 Prueba de chi-cuadrado de la dimensión comunicación inspiradora y la variable cultura organizacional.....	116
Tabla 30 Tabla cruzada de la dimensión estimulación intelectual y la variable cultura organizacional.....	117
Tabla 31 Prueba de chi-cuadrado de la dimensión estimulación intelectual y la variable cultura organizacional.....	119
Tabla 32 Tabla cruzada de la dimensión liderazgo solidario y cultura organizacional	120
Tabla 33 Prueba de chi-cuadrado de la dimensión liderazgo solidario y cultura organizacional	123
Tabla 34 Tabla cruzada de la dimensión reconocimiento personal y la variable cultura organizacional.....	124
Tabla 35 Pruebas de chi-cuadrado de la dimensión reconocimiento personal y la variable cultura organizacional.....	126
Tabla 36 Estrategias	135
Tabla 37 Programación	136

Tabla 38	Presupuesto	137
Tabla 39	Presupuesto detallado (1)	137
Tabla 40	Presupuesto detallado (2)	137
Tabla 41	Presupuesto detallado (3)	138
Tabla 42	Presupuesto detallado (4)	138
Tabla 43	Presupuesto detallado (5)	138

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama de la UNSAAC.....	53
Figura 2 Organigrama DIGA.....	54
Figura 3 Ubicación de la UNSAAC	70
Figura 4 Relación entre dos variables.....	72
Figura 5 Liderazgo transformacional.....	85
Figura 6 Dimensión visión.....	87
Figura 7 Dimensión comunicación inspiradora	88
Figura 8 Dimensión estimulación intelectual	90
Figura 9 Dimensión liderazgo solidario.....	91
Figura 10 Dimensión reconocimiento personal	93
Figura 11 Cultura organizacional	94
Figura 12 Dimensión orientación al proceso frente a orientación a resultados	96
Figura 13 Dimensión orientación al trabajo frente a orientación al empleado.....	97
Figura 14 Dimensión profesionalidad frente a cultura parroquial.....	99
Figura 15 Dimensión sistemas abiertos frente a sistemas cerrados	100
Figura 16 Dimensión control laxo frente a control estricto	102
Figura 17 Dimensión normativo frente a pragmático.....	103

Resumen

El presente trabajo de investigación “Liderazgo transformacional y cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024”. Tiene como propósito determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa. En cuanto a la metodología, la investigación plantea el enfoque cuantitativo de tipo básica, nivel de investigación descriptivo correlacional y diseño no experimental, asimismo la población de estudio está conformada por el personal nombrado y contratado de las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y la muestra está compuesta por 80 trabajadores; la técnica que se empleo es la observación directa y la encuesta; y el instrumento es el cuestionario. Los hallazgos del presente trabajo de investigación mencionan que, existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024, el cual aplicando la prueba estadística de Chi-cuadrado que da como nivel de significación 0.009, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Es decir que, si el liderazgo transformacional aumenta, la cultura organizacional de los trabajadores administrativos también aumentara. Mientras que, si el liderazgo transformacional disminuye, la cultura organizacional de los trabajadores administrativos también disminuirá.

Palabras clave: Liderazgo, Reconocimiento, Liderazgo transformacional, Cultura organizacional

Abstract

This research, "Transformational Leadership and Organizational Culture in the Administrative Management Areas of the National University of San Antonio Abad del Cusco, 2024 Period,". Its purpose is to determine the relationship between transformational leadership and organizational culture in the administrative management areas. Regarding the methodology, the research proposes a basic quantitative approach, a descriptive correlational research level, and a non-experimental design. Likewise, the study population is made up of the appointed and contracted personnel of the administrative management areas of the National University of San Antonio Abad del Cusco, and the sample composed of 80 workers. The technique used is direct observation and survey, and the instrument is the questionnaire. The findings of this research work mention that there is a significant relationship between transformational leadership and organizational culture in the areas of administrative management of the National University of San Antonio Abad del Cusco, period 2024, which applying the Chi-square statistical test that gives a significance level of 0.009, the null hypothesis is rejected and the research hypothesis is accepted. That is, if transformational leadership increases, the organizational culture of administrative workers will also increase. While, if transformational leadership decreases, the organizational culture of administrative workers will also decrease.

Keywords: Leadership, Recognition, Transformational leadership, Organizational culture

Introducción

El liderazgo transformacional y la cultura organizacional son temas principales para el éxito de cualquier institución, como son las universidades públicas. Este tipo de liderazgo se identifica por ser la inspiración y motivación de los seguidores para que alcancen su máxima productividad y ser un impulso hacia la innovación. Los líderes transformacionales se caracterizan por motivar a los trabajadores y es un medio para fomentar la cultura organizacional y así este se sirva de soporte para el compromiso y adaptabilidad de los trabajadores como es el caso de las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, para mejorar el nivel competitivo. Por ello, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024 y como objetivos específicos determinar la relación entre cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional con la cultura organizacional. El tipo de investigación es básica, el nivel de investigación es descriptiva y correlacional. El diseño de investigación es no experimental y transversal porque los datos se recolectaron en un solo momento, de la misma manera tiene un enfoque cuantitativo. Por tanto, el presente trabajo de investigación “Liderazgo transformacional y cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024”, consta de los capítulos siguientes:

Capítulo I: Contiene el marco teórico en donde aborda los antecedentes empíricos de la investigación, bases teóricas de las variables liderazgo transformacional y cultura organizacional con sus respectivas dimensiones e indicadores y el marco conceptual.

Capítulo II: Puntualiza el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación y la justificación de la investigación.

Capítulo III: Se detalla la hipótesis y la operacionalización de las variables liderazgo transformacional y cultura organizacional.

Capítulo IV: Desarrolla la metodología en donde engloba el ámbito de estudio, el enfoque de la investigación, tipo de investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, población, muestra, unidad de análisis, técnicas e instrumentos de recolección de información, técnicas de análisis e interpretación de la información, técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas, validez y confiabilidad del instrumento.

Capítulo V: Presentan los resultados en donde contiene la descripción del trabajo de campo, estadística inferencial y discusión de resultados.

Capítulo VI: Abarca el plan y finalmente las conclusiones, recomendaciones referencias y anexos.

Capítulo I

Marco teórico conceptual

1.1. Antecedentes empíricos de la investigación (estado del arte)

1.1.1. Internacionales

a) Cuenca & López (2020) publicaron el artículo científico “Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO” en la Universidad Espíritu Santo en Ecuador. Tuvo como finalidad analizar la cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores de FLACSO (Facultad latinoamericana de ciencias sociales), el desarrollo del presente estudio fue de tipo descriptivo y correlacional. El tamaño de la muestra fueron 127 colaboradores. La técnica fue la encuesta y se utilizó como instrumento el cuestionario. Tuvo como conclusiones:

- La cultura de FLACSO a partir de los estudios demuestra que la cultura burocrática predomina sobre los otros tipos de cultura, puesto que se tiene como fin cumplir resultados en base a procesos sistemáticos preestablecidos, se conoce algunos o ninguno de los objetivos, el 38% los hombres, y las mujeres un 33%, frente al conocimiento de alguno o ninguno de los valores institucionales, un 32% de hombres y un 26% en mujeres del total de personas encuestadas laboran en FLACSO, la identidad institucional de acuerdo a su filosofía es relativamente baja, basados en el conocimiento de los valores institucionales, objetivos, políticas, entre otros.

En ambientes burocráticos, los procedimientos internos están regidos por estructuras jerárquicas y cumplimiento de normas. Esto aporta orden, pero también puede limitar flexibilidad, innovación e identidad institucional conllevando a una falta de sentido de pertenencia, falta de alineación estratégica y resistencia al cambio.

b) Cordero et al. (2022) en su investigación titulada “Cultura organizacional y salario emocional” publicado en la Revista Venezolana de Gerencia de la Universidad del Zulia - Venezuela, tuvo como propósito proponer un modelo para cultura organizacional con la inclusión de variables del salario emocional. Tuvo un enfoque cuantitativo correlacional causal, el tamaño de la población fue de 400 y la muestra de 210 empleados del área administrativa de la Universidad Católica de Cuenca (UCACUE) en Ecuador. El instrumento fue la encuesta a través de la técnica pls (partial least Square). Tuvo como conclusiones que:

- La influencia sobre la cultura organizacional de las variables: bienestar psicológico y cultura laboral con alto grado de significancia son balance de vida con grado medio y con bajo nivel el entorno laboral y oportunidad de desarrollo; y que la Universidad Católica de Cuenca manifiesta interés en el bienestar y satisfacción de su personal, para ello requiere mejorar sus estrategias de motivación a través de la implementación del salario emocional.

Es importante que el bienestar psicológico y cultura laboral tengan un alto grado de significancia ya que significa que la cultura organizacional no solo depende de estructuras formales sino también de elementos humanos y emocionales.

c) Guagua (2024) en su tesis titulada “La influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de una Universidad Pública del Ecuador” presentada en la Universidad Técnica de Cotopaxi en Ecuador para obtener el título profesional de licenciada en administración de empresas. Tuvo como objetivo principal analizar la relación de la cultura Organizacional en el desempeño Laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador. La metodología utilizada en este estudio fue cuantitativa, con un nivel descriptivo – correlacional y un diseño transversal. Se empleó un muestreo no

probabilístico por conveniencia, compuesta por 110 empleados administrativos, se aplicó dos instrumentos para medir la variable de cultura organizacional se utilizó el instrumento de Cameron y Quinn, mientras que para el desempeño laboral se utilizó el instrumento de Weisbord. Pudiendo concluir que:

- El 50,00% de los encuestados percibe una cultura organizacional neutral o “media”, es decir que, cumple con los requisitos básicos pero no motiva a sus empleados a alcanzar su máximo potencial, el 31,82% de los encuestados percibe una cultura organizacional alta es decir que si disfrutan de su ambiente de trabajo de una manera positiva, mientras el 18,18% de los encuestados percibe la cultura organizacional baja, lo cual se puede apreciar que existen problemas significativos en el ambiente laboral.
- Existe una correlación fuerte, positiva y estadísticamente significativa ($p=0,817$) entre cultura organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de una Universidad pública del Ecuador.
- Esto indica que a medida que la cultura organizacional mejora, el desempeño laboral también tiende a incrementarse. Este hallazgo sugiere que una cultura organizacional positiva, que fomente la colaboración, la comunicación y el reconocimiento, puede ser un factor determinante en el rendimiento del personal administrativo.

Una cultura organizacional no solo influye en la satisfacción del personal, sino que tiene un impacto en la productividad y eficiencia, cabe destacar que una cultura basada en la colaboración, comunicación y reconocimiento determina el rendimiento del personal administrativo.

d) Frescas et al. (2024) en su artículo científico “Relación entre compromiso organizacional y estilo de liderazgo en personal de una universidad pública en Chihuahua, México” publicado

en la revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo Educativo en México. Tuvo como objetivo general dimensionar el compromiso organizacional y desarrollar un modelo de gestión en torno a dicho concepto con el fin de estudiar su relación con los estilos de liderazgo y determinar estrategias de crecimiento y motivación en el personal docente y administrativo de una universidad pública en la ciudad de Chihuahua. La metodología utilizada en este estudio fue diseño no experimental y con alcance descriptivo y correlacional, se administró como instrumento el cuestionario. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia de 698 empleados.

Los resultados indicaron:

- Un grado fuerte de compromiso organizacional en las dimensiones afectiva y normativa, aunque en un punto límite inferior. Además, se encontró que tanto el estilo de liderazgo transformacional como el transaccional tienen un nivel fuerte. Asimismo, se observó una estrecha relación positiva entre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo, por lo que se sugiere desarrollar estrategias para aumentar el compromiso organizacional y mejorar el liderazgo en instituciones de educación superior.

El hallazgo de que el liderazgo transformacional y el transaccional tienen niveles fuertes indican que los líderes pueden ejercer su influencia de manera mixta o sin una estrategia clara, asimismo es imprescindible que la cultura organizacional impacte directamente en la calidad de servicio, retención de personal e innovación.

1.1.2. Nacionales

- a) Huarsaya (2022) en su tesis “Relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal Administrativo de la Universidad Nacional de Moquegua, 2019” presentada en la Universidad Nacional de Moquegua – Perú, para obtener el Título Profesional

de Licenciada en Gestión Pública y Desarrollo Social. Tuvo como finalidad general determinar la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Su metodología del trabajo fue aplicada, donde el nivel de investigación tuvo un alcance correlacional, el tamaño de la muestra estuvo conformado por 81 colaboradores. La técnica fue la encuesta y se empleó como instrumento el cuestionario. Tuvo como conclusiones que:

- Existe relación significativa y una correlación positiva media entre las dos variables los cuales son liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal administrativo. Por lo tanto, si el liderazgo transformacional aumenta la satisfacción laboral del personal administrativo también aumentará.
- De acuerdo a la prueba de coeficiencia de correlación de Pearson, existe relación significativa y una correlación positiva débil entre estimulación intelectual y satisfacción laboral, existe relación significativa y una correlación positiva media entre consideración y la satisfacción laboral, existe relación significativa y una correlación positiva débil entre inspiración motivacional y la satisfacción laboral, existe relación significativa y una correlación positiva débil entre influencia idealizada atribuida y la satisfacción laboral.
- Asimismo, existe relación significativa y una correlación positiva débil entre influencia idealizada conductual y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Moquegua, 2019.

Esta relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral refuerza la importancia de un liderazgo que sea inspirador, motivador y sepa valorar a sus seguidores, siendo una práctica que puede mejorar la cultura organizacional y el compromiso del personal administrativo.

b) Mantilla (2021) en su tesis “Relación de la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima” presentada en la Universidad Ricardo Palma – Perú para obtener el Grado Académico de Maestro en comportamiento organizacional y recursos humanos.

Tuvo como objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional. La metodología utilizada fue la aplicada, con un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional de corte transversal y de diseño no experimental. Tuvo una población de 309 contratados y como muestra tuvo 100 personas de las diferentes áreas administrativas. Se consiguió la información aplicando como técnica encuesta y como instrumento el cuestionario. Se concluye que:

- Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en el personal administrativo nombrado de la institución.
- La cultura organizacional si tiene relación significativa con la estructura organizacional.
- La cultura organizacional tiene relación moderada con la percepción de la responsabilidad.
- La cultura organizacional tiene relación moderada con la percepción de la adecuación de la recompensa.
- La cultura organizacional tiene una correlación negativa moderada con la percepción de los desafíos.
- La cultura organizacional tiene una correlación negativa mínima con la percepción de las relaciones sociales.
- La cultura organizacional tiene una correlación negativa mínima con la percepción de cooperación.

- La cultura organizacional tiene una correlación negativa baja con la percepción de los estándares de desempeño del personal administrativo nombrado.
- La cultura organizacional tiene una correlación negativa mínima con la percepción de los conflictos del personal administrativo nombrado.
- La cultura organizacional tiene una correlación negativa baja con la percepción de la identidad.

Esta relación tan significativa entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional sugiere que las creencias, valores y prácticas que integran la cultura organizacional influye en como los seguidores perciben su ambiente laboral.

c) Cotrina & Cruz (2024) en su tesis “El liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – 2023”, sustentada en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, para obtener el título en administración. Tuvo como objetivo principal determinar el tipo de relación existente entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023. El método empleado en la investigación fue de tipo básico, se utilizó un diseño cuantitativo no experimental y descriptivo-correlacional. Aplico como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, la población fue de 430 trabajadores y la muestra fue conformada por 204 trabajadores. Los hallazgos fueron:

- De acuerdo al personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión el 52.9% de los profesionales que asumen un puesto de liderazgo tienen un nivel medio de liderazgo transformacional, lo que representa la mayoría de la población. por otro lado, de acuerdo con el personal administrativo, el 43,1% de los trabajadores que asumen un puesto de liderazgo muestran un liderazgo transformacional alto. finalmente, solo un

2,0% presentan un liderazgo transformacional bajo. estos resultados apuntan a un patrón amplio de niveles moderados a altos de liderazgo transformacional por parte de trabajadores que asumen un puesto de liderazgo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

- Se demostró una relación positiva moderada entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, aceptándose la hipótesis general. Esta relación, que se encontró en la prueba de Spearman, mostró una correlación moderada del 45%. Esto enfatiza el papel del liderazgo transformacional en el desempeño laboral.
- Se encontró una relación moderada entre la influencia idealizada (atributos) del líder y el desempeño laboral del personal administrativo. La prueba de Spearman demostró una correlación positiva del 47%, destacando el impacto de la admiración, respeto y confianza en el líder sobre el desempeño laboral.
- La influencia idealizada (comportamientos) del líder y el desempeño laboral del personal tenían una correlación significativa, respaldada por una correlación del 42,3% según la prueba de Spearman. Esto demuestra que el liderazgo ejemplar mejora el desempeño laboral.
- Se encontró una correlación moderada entre la motivación inspiracional del líder y el desempeño laboral, con un nivel del 47,1%. Esto demuestra que el liderazgo capaz de inspirar y motivar al personal tiene una relación directa y positiva con su desempeño.
- La estimulación intelectual del líder tiene una relación del 46,7% con el desempeño laboral. La prueba de Spearman mostró una correlación moderada, lo que indica que promover la creatividad y la reflexión crítica puede mejorar la eficacia laboral.

- La hipótesis nula fue aceptada debido a que la consideración individualizada del líder hacia el personal administrativo fue baja, con una correlación del 24,8%. A pesar de esto, es importante atender y desarrollar las necesidades únicas de los empleados para mejorar su desempeño.

Esta correlación moderada refiere que si bien el liderazgo transformacional no es el único elemento que determina el desempeño, si tiene una importancia en la dinámica laboral en los entornos donde se requiere autonomía, compromiso y adaptación.

d) Conislla (2024) en su tesis “Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021” sustentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el grado académico de maestra en Gestión de Inversión Pública. Tuvo como objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021. El tipo de investigación fue básico. El estudio se desarrolló como cuantitativo, básica, correlacional, no experimental, se tuvo una muestra de 269 participantes y se aplicaron como técnica la encuesta e instrumento el cuestionario. Llegando a la siguiente conclusión:

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021, Por ende, una comunicación clara y efectiva dentro de una organización asegura que los empleados comprendan sus responsabilidades y cómo sus roles contribuyen al éxito general de la empresa, lo cual puede aumentar la motivación y eficiencia en el trabajo.

La cultura organizacional no son solo valores abstractos sino también es un factor que determina la productividad, el compromiso y eficiencia, conllevando a que los colaboradores comprendan de qué manera sus funciones tienen conexión con el objetivo institucional.

e) Zevallos (2021) en su tesis “Cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos en la Universidad Nacional de Ucayali, 2020”, sustentada en la Universidad Cesar Vallejo – Perú, para obtener el grado académico de maestro en Gestión Pública. Tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020. Esta investigación fue de tipo básica, con un modelo positivista; además, con un diseño no experimental, correlacional descriptivo y un enfoque cuantitativo, la muestra estuvo compuesta por 98 colaboradores administrativos, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento de investigación el cuestionario. Los resultados de la investigación indicaron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020.

Este hallazgo indica que la cultura organizacional es un elemento clave en el rendimiento institucional y que si la cultura es sólida los seguidores demostraran mayor compromiso, colaboración, esfuerzo hacia las metas comunes.

f) Buendia & Berrocal (2021) en su tesis “La cultura organizacional y el bienestar laboral del personal administrativo de la universidad privada de Huancayo “Franklin Roosevelt” Huancayo -2021”, presentada en la Universidad Franklin Roosevelt – Perú, para obtener el título profesional de licenciado en administración y negocios internacionales. El objetivo general fue determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el bienestar laboral del personal administrativo de dicha universidad. La metodología corresponde a un estudio

correlacional de tipo básico, diseño no experimental, de corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 47 trabajadores de la Universidad Franklin Roosevelt, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento de investigación el cuestionario. Se obtuvo las siguientes conclusiones:

- Existe relación directa entre cultura organizacional y el Bienestar Laboral del personal administrativo de la Universidad, en donde la mayoría de los trabajadores del área administrativa de la universidad considera que el nivel de cultura organizacional es malo (87.5%) y el nivel de bienestar laboral es regular (66.0%)
- Se ha determinado que no existe relación directa entre la comunicación asertiva con el Bienestar Laboral del personal administrativo de la universidad, en donde, la mayoría de los trabajadores del área administrativa considera que el nivel de comunicación asertiva es regular (66.0%)
- Existe relación directa entre la adaptabilidad con el Bienestar Laboral del personal administrativo de la universidad, en donde, la mayoría de los trabajadores del área administrativa considera que el nivel de adaptabilidad es malo (93.6%)
- No existe relación directa entre la práctica ética con el Bienestar Laboral del personal administrativo de la universidad, en donde la mayoría de los trabajadores del área administrativa considera que el nivel de práctica Ética es malo (97.9%)
- Existe relación directa entre el trabajo en equipo con el Bienestar Laboral del personal administrativo, en donde la mayoría de los trabajadores del área administrativa de la Universidad Privada de Huancayo “Franklin Roosevelt” considera que el nivel de trabajo en equipo es regular (53.2%).

En este contexto el bienestar laboral se ve afectado por una cultura organizacional desmotivadora refiriendo a un entorno en donde los valores, normas y practicas no están alineados con las necesidades del personal y exista una desconexión entre los trabajadores y la institución.

1.1.3. Regional-local

a) Batallanos (2022) en su tesis “Cultura organizacional e identidad corporativa en la competitividad del Talento Humano de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2019”, presentada en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco – Perú, para optar al grado académico de Doctor en Administración. Tuvo como objetivo principal determinar de qué manera se relaciona la cultura organizacional e identidad corporativa en la competitividad del talento humano de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. El estudio corresponde al tipo de investigación aplicada, no experimental descriptivo correlacional. La muestra estuvo compuesta por 164 trabajadores, la técnica que utilizo fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, concluyendo que existe una relación significativa entre la cultura organizacional e identidad corporativa en la competitividad del talento humano, lo que significa que existe buena relación entre estas dos variables.

Una cultura organizacional solida mejora el clima laboral y también proyecta una identidad corporativa clara lo que transforma a la organización en un lugar deseado para laborar y crecer.

Estos antecedentes servirán para conocer el estado de la cultura organizacional y el liderazgo transformacional en las diferentes universidades el cual son consecuencia de las diversas formas de integración, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación entre los trabajadores. Sin embargo, existen aspectos que se deben tener mayor atención, asimismo influye en el bienestar psicológico y cultura laboral, fomentando la gran importancia

de formar líderes con mayores habilidades transformacionales dentro de la organización. En consecuencia, la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en las universidades tienen un impacto en el desempeño y satisfacción de docentes, personal administrativo y estudiantes. El implementar estrategias como el salario emocional y el liderazgo transformacional contribuirá con un ambiente laboral positivo, educativo y productivo.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Teoría de liderazgo transformacional

Lussier & Achua (2016) quienes conceptualizaron que los líderes transformacionales buscan transformar una organización mediocre al influir en los seguidores para adoptar una visión y posibilidades nuevas. Los líderes transformacionales efectivos saben que para seguir adelante primero deben ganar la confianza, el compromiso y el respeto de los seguidores. Cuando esto pasa tienen mayores posibilidades de lograr la aceptación colectiva de su visión. Los seguidores están dispuestos a dedicar un esfuerzo excepcional y a lograr las metas organizacionales. En suma, el liderazgo transformacional busca cambiar el statu quo al articular los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser la organización nueva para los seguidores. En otras palabras, los que son considerados líderes transformacionales tratan de convertir una entidad corriente que no aporta en nada al persuadir en los seguidores para acoger posibilidades y visión nuevas.

Los líderes transformacionales hacen que sus seguidores tengan una visión clara y decisiva del futuro lo que lleva a que cada miembro se comprometa con esfuerzo para lograr las metas y tengan un cambio significativo y positivo. Pero para alcanzar este grado de compromiso

los líderes transformacionales primero deberán tener la confianza, respeto y compromiso de sus seguidores. Por ello no solo se trata de instaurar una visión sino de establecer en los seguidores relaciones sólidas.

Arbaiza (2017) considera que el liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo basado en la influencia y el cambio. El líder transformacional es inspirador, promueve el cambio en sus seguidores en aspectos profundos como valores y creencias y usa su carisma y capacidad para que los seguidores crean en la visión propuesta de la empresa. El liderazgo transformacional motiva a los seguidores a dar lo mejor de sí mismos y lograr que su desempeño supere las expectativas de la organización. Los seguidores están convencidos de que su trabajo es significativo y de que todos deben poner de su parte para alcanzar los objetivos de la organización, los cuales son más importantes que sus intereses personales.

En otros términos, el liderazgo transformacional está fundado en la transformación y la influencia, este tipo de líder inspira y origina la transformación o cambio profundo en sus seguidores como son sus creencias, valores y carisma. Así como también tengan por cierto la visión propuesta por la empresa. El liderazgo transformacional promueve que los seguidores den lo mejor de cada uno de ellos y obtener que su trabajo sea mayor que las expectativas de la entidad. Los seguidores creen que su desenvolvimiento laboral es sustancial y así mismo que todos los trabajadores deben apoyar para lograr los objetivos trazados por la organización siendo estos, más significativos que su interés particular.

Louffat (2015) soslaya que el modelo de liderazgo transformacional se caracteriza por producir cambios sustantivos, basados en aspectos intrínsecos e intangibles (valores, creencias). Cuando un líder logra que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses ejerce un profundo y extraordinario efecto sobre ellos. Al líder transformacional si le interesa la vida de

sus empleados más allá de la sede de la empresa y del horario de trabajo estipulado porque lo que le suceda “afuera de la empresa repercute en su rendimiento dentro de ella”. Dicho de otro modo, el modelo de liderazgo transformacional se determina por originar transformaciones significativas, fundadas en el sentido intrínseco, así como también intangible. Un líder cuando obtiene que su conjunto de seguidores observe más allá de su interés particular practica un significativo y gran efecto sobre los seguidores. A este tipo de líder le importa la vida de los subordinados fuera de la entidad asimismo de la hora laboral ya que lo que suceda más allá de la empresa trasciende en su productividad interior.

Bracho & Garcia (2013) describe que el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores; siendo pertinente considerar estas acciones de los líderes en cualquier tipo de organización, por cuanto indistintamente de las actividades llevadas a cabo, es requerido un proceso de dirección focalizado a la transformación, el cual se relaciona con el logro de los objetivos. Dicho de otra forma, este tipo de liderazgo percibe un procedimiento que direcciona en el que el cambio de lo que nos rodea simboliza un aspecto importante, siendo factible por medio del actuar del líder que inspira y da una motivación a los que le siguen, siendo fundamental tener en cuenta estas actuaciones de este tipo de líderes en alguna organización predeterminada, indiferentemente de las acciones realizadas es solicitado un procedimiento que direcciona al cambio el cual tiene vínculo con la obtención de objetivos.

Se concentra en el cambio del entorno de la organización mediante la inspiración y motivación de los seguidores, el líder hace que los seguidores se involucren en el cambio interno de la empresa, concibiendo la misión y visión de la organización por medio de la sensibilización

a los subordinados y generando un compromiso para que alcancen los objetivos lo que direccionara a un mayor rendimiento y a cumplir los objetivos empresariales.

En consecuencia, el liderazgo transformacional se basa en el cambio, en transformar creencias, actitudes y sentimientos e influenciar en los seguidores desde su raíz de sus comportamientos y su compromiso para adoptar una visión y su máximo potencial alcanzando altos niveles de compromiso y desempeño para contribuir con el éxito empresarial asimismo motivo a los seguidores a que sus intereses personales trasciendan en beneficio de la organización. También es un cambio profundo en las creencias, necesidades y valores que conlleva a un desarrollo no solo personal sino también profesional, se basa en la concepción de ideas estableciendo la identidad con la organización, comportamiento y compromiso presente y futuro.

1.2.1.1. Cómo funciona el liderazgo transformacional. Las empresas que tienen a líderes transformacionales demuestran una alta descentralización respecto a la responsabilidad, sus directores son más propensos a tener riesgos y su proyección de remuneración son de resultados de un plazo largo. Una investigación sobre los empleados respecto a la tecnología de la información en China indico que propiciar una conducta de liderazgo originaba un sentimiento de control personalmente positivo entre las personas, y esto acrecentaba el ser creativo laboralmente. Otra investigación realizada en Alemania hallo que el liderazgo transformacional tiene influencia positiva en el aspecto creativo de los empleados, aunque recomendó que los lideres requieran evadir las interrelaciones de dependencia, que disminuyen la creatividad de los empleados (Robbins & Judge, 2017) .

Las empresas con líderes transformacionales asimismo exponen un mejor acuerdo entre las altas direcciones acerca de los objetivos de la empresa, lo que a su vez crea un mayor

desempeño en la organización. Resultados equivalentes tuvieron el ejército israelí que revelan que los líderes transformacionales optimizan el desempeño al elevar el acuerdo entre los integrantes del grupo (Robbins & Judge, 2017).

1.2.1.2. Evaluación del liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional recibió respaldo de múltiples eslabones de puestos o lugares de trabajo y ocupaciones como directores, catedráticos, ministros religiosos, cadetes y vendedores. Las instituciones tienen un mejor desenvolvimiento cuando tienen líderes transformacionales. Una investigación de empresas en cuanto a estudio y desarrollo argumentó que los grupos conducidos por personas con varias características de liderazgo transformacional realizaron artículos de mayor calidad después de un año, y que luego de cinco años tuvieron mayores utilidades. También 117 investigaciones realizaron la prueba de liderazgo transformacional indicando que este tiene relación con eslabones mayores de desempeño personal, en grupo y en la organización (Robbins & Judge, 2017).

El liderazgo transformacional tiene efectos sobre el desempeño laboral variando de acuerdo a la situación. Mayormente este liderazgo tiene mayor efecto en cuanto a los resultados financieros de instituciones pequeñas de ámbito privado, que en instituciones más complejas y sus resultados pueden variar dependiendo según se evalué a nivel individual o grupal. El liderazgo transformacional encauzado en la persona se refiere en comportamientos que dan potestades a los seguidores personales para crear ideas, acrecentar sus habilidades y optimizar su propia eficacia. Por otro lado, el liderazgo transformacional dirigido en el equipo prioriza las metas grupales, la creencia y valores que son compartidos, así como la unión de esfuerzos. No obstante, un estudio en China reveló que, en el caso de los equipos, la identidad de los

integrantes con el grupo puede invalidar los efectos del liderazgo transformacional (Robbins & Judge, 2017).

Los líderes transformacionales tienen una mayor eficacia porque tienen creatividad y también porque motivan a sus seguidores para que tengan creatividad. El ser creativos y la facultad (empowerment) son imprescindibles para el desarrollo de la institución y los líderes transformacionales son idóneos para agrandar la autoeficacia de los seguidores al estar inspirados en el equipo un aliento de “podemos hacerlo”. Un estudio que investigo la creatividad de los trabajadores y el liderazgo transformacional halló que los empleados que contaban con este tipo de líderes demostraban una mejor confianza en su habilidad para la creatividad laboral y alcanzaban un desempeño con mejores niveles de creatividad. Los seguidores con poder suelen alcanzar metas anhelantes, concordar con metas relacionadas a las estrategias de la institución y consideran que los logros por los que laboran son principales a nivel individual. (Robbins & Judge, 2017).

1.2.1.3. Efectos del liderazgo transformacional. Como las instituciones siguen afrontando desafíos a nivel mundial, existe una creciente necesidad de líderes que requieran establecer y crear estrategias exitosas e intrépidas que posibiliten a las organizaciones lograr resultados y a ser mayor competencia que otras organizaciones. El liderazgo transformacional refiere a un proceso de crear una visión y articulación que transforma y cambia a las organizaciones y las personas (Lussier & Achua, 2016).

A nivel organizacional, el liderazgo transformacional obviamente tiene un impacto positivo en el desempeño de la organización, la cultura y el aprendizaje. Los líderes transformacionales tienen la tendencia de apoyar fuertemente todas las formas de trabajo en equipo, la cooperación y la innovación, todos necesarios para una cultura de aprendizaje. A nivel

individual, este estilo de liderazgo afecta positivamente al compromiso organizacional. Existe un sentido de lealtad de los miembros del equipo, a trabajar juntos para alcanzar los objetivos de su organización. En consecuencia, los índices de rotación, los niveles de rendimiento y el comportamiento cívico también se ven afectados por el compromiso organizacional (Lussier & Achua, 2016).

1.2.1.4. El proceso de transformación. Normalmente, los líderes transformacionales son llamados a organizaciones que están en declive o que requieren un cambio significativo en su dirección. Este tipo de líder se encarga de implementar estrategias de cambio que pueden transformar la organización y llevarla hacia la prosperidad. A menudo, esto implica revisiones fundamentales en la visión, misión, estrategias y políticas de la organización. Generalmente, el líder transformacional utiliza su carisma y poder para influir en los comportamientos y la ética laboral de sus seguidores. Un proceso de transformación exitoso incluye una amplia participación de los accionistas de la organización, con el objetivo final de adoptar una visión compartida, negociar y comunicar prioridades, reducir riesgos y crear planes de acción y compromisos para el cambio. No es un proceso aleatorio o especial (Lussier & Achua, 2016). Se presenta un proceso de cuatro etapas que comienza con la capacidad transformacional del líder para:

- Cuestionar el statu quo y crear una justificación convincente para el cambio,
- Presentar una visión inspiradora del futuro,
- Proporcionar un liderazgo efectivo durante la transformación, y
- Institucionalizar el cambio.

El liderazgo transformacional juega un papel crucial en la vitalización y éxito de las organizaciones. Este tipo de liderazgo fomenta una cultura de aprendizaje y cooperación a nivel organizacional e impacta positivamente el compromiso y lealtad de los empleados a nivel individual. Los líderes transformacionales utilizan su carisma y poder para inspirar y motivar a sus seguidores, generando una visión compartida del futuro que impulsa el desempeño y la creatividad.

Los líderes transformacionales son imprescindibles en situaciones de crisis o cuando se necesita un cambio significativo en la organización. Estos líderes son capaces de desafiar el statu quo y presentar una visión convincente del futuro, guiando a la organización a través de un proceso de cambio estructurado que incluye la participación activa de todos los miembros.

1.2.1.5. Dimensiones del liderazgo transformacional. Según Rafferty & Griffin (2004)

consideran en su estudio de la teoría del liderazgo transformacional cinco dimensiones las cuales son:

1.2.1.5.1. Visión. En lo que refiere a la visión, el líder transformacional se concentra en responder a la pregunta: ¿Qué aspiramos a ser?. Además de conceptualizar y entender la dirección, es crucial que los líderes transformacionales puedan comunicar la visión de manera clara y verificar que todos la comprendan. Esto consiste en compartir todos los aspectos de la narrativa de transformación con todos los sectores y partes interesadas de la organización (Kim, 2018).

La visión responde a la pregunta importante de hacia dónde queremos dirigirnos. Para los líderes transformacionales, no solo se refiere comprender y comunicar esta dirección. También asegurarse de que sea entendida y compartida completamente por todas las partes interesadas de la empresa, a través de una narrativa relacionada a la transformación.

La visión en el liderazgo es importante para inspirar a otras personas y desarrollar o generar el carisma. Consiste en guiar a los seguidores hacia un futuro un futuro ideal alineado con los valores fundamentales de la organización, facilitando una dirección y propósito claro a todos los miembros del equipo (Rafferty & Griffin, 2004).

La visión es fundamental en el liderazgo, principalmente para la construcción del carisma. Se refiere en la comunicación de una imagen idealizada del futuro que irradia los valores esenciales de la organización.

- a) ***Imagen idealizada.*** Se refiere a la representación perfecta, profunda y significativa que está basada en las protecciones preponderantes o defensas primordiales, fundando una visión que irradia ideales y valores concretos como las particularidades que enaltecen o atributos propiamente más destacados (***Contreras, 1981***).

Se conceptualiza en la actitud o habilidad del líder para tener comunicación de una forma apasionada y con entusiasmo sobre una visión atrayente y primordial o un retrato ansiado del futuro de la institución que puede ser compartida y adoptada por otros (Jaramillo & Fierro, 2016).

1.2.1.5.2. Comunicación inspiradora. Los líderes transformacionales están permanentemente atentos a los factores versátiles que motivan a las personas a desempeñar su trabajo de manera óptima. La comunicación inspiradora se vuelve importante cuando expresa una visión futura, ya que, sin motivación y esfuerzos para generar confianza, la articulación de esa visión puede no tener influencia o incluso tener efectos negativos en los empleados (Kim, 2018).

La comunicación inspiradora es imprescindible para los líderes transformacionales, quienes buscan comprender constantemente los factores que motivan a las personas a lograr su máxima productividad. Es especialmente importante al expresar una visión de futuro, ya que, sin

estímulo ni esfuerzos para crear confianza, la articulación de la visión podría no tener el impacto deseado o consecuencias negativas en lo que respecta a la motivación de los empleados.

Es un elemento esencial para utilizar la comunicación oral, para motivar y emocionar a los seguidores. Esto consiste en transmitir mensajes positivos y alentadores sobre la organización, así como declarar para la construcción de la motivación y la confianza (Rafferty & Griffin, 2004).

La comunicación inspiradora es crucial para emplear la comunicación verbal de manera efectiva, el cual motiva y estimula las emociones de los seguidores. Se centra en transmitir mensajes positivos y alentadores sobre la organización, con el fin de sembrar motivación y confianza.

a) ***Expresión de mensajes positivos y alentadores.*** Da referencia en el caso de ser capaz de tener influencia en todos, debiendo dar indicaciones y precisar plazos para finalizar las actividades. En el caso de los sentimientos deben ser transmitidos en el instante oportuno, asegurando que las actividades como la conducción de emociones se realicen de forma efectiva (Bonifaz, 2012).

Transmite elevadas o mayores expectativas, por el cual manipulan símbolos para orientar para conducir el enfoque hacia los objetivos y fines trascendentales de una forma adecuada y completamente sencilla, esta dirección orienta hacia metas significativas (Pirela et al., 2004).

1.2.1.5.3. Estimulación intelectual. El estímulo intelectual se refiere a motivar a los trabajadores a crecer, ayudándoles a ser conscientes y reconocer los problemas y desarrollar su destreza para pensar en soluciones de forma innovadora. Esta orientación genera una mejora continua y la capacidad de afrontar desafíos de nuevas formas (Rafferty & Griffin, 2004).

El Estímulo intelectual se centra en motivar a los trabajadores para mejorar, acrecentando su conciencia sobre los problemas y generando una mayor capacidad para abordar los desafíos desde nuevas perspectivas.

Para incitar el interés de los trabajadores en los problemas y en su solución, es fundamental aceptar que los problemas son inevitables y continuarán existiendo. Aunque el refrán sugiera que es mejor prevenir que remediar, la creencia de que todos los problemas pueden prevenirse puede resultar a que piensen que nos faltan habilidades para abordarlos cuando surgen. Como en todo sentido, hallar un equilibrio es esencial. Al implicar a los trabajadores en el periodo completo de un problema, un líder transformacional puede jugar un papel importante en transformar una empresa en una organización que aprende y se adapta permanentemente (Kim, 2018).

La estimulación intelectual implica reconocer los inevitables problemas y la necesidad de confrontarlos activamente. Aunque es mejor prevenir problemas, la creencia en la prevención de problemas puede tener como resultado una falta de habilidades para la resolución de los problemas. Por lo tanto, encontrar un equilibrio es aconsejable porque un líder transformacional puede transformar una organización en otra que aprenda y se adapte.

a) ***Reconocimiento de los problemas.*** Las ideologías de los líderes incitan a sus seguidores a volver a considerar sus ideas propias y conceptualiza el ser inteligente, pensamiento racional y su sigilosa o meticuloso énfasis para la solución de los problemas. El fomento de la reflexión y análisis permite al líder ayudar a los trabajadores a abordar desafíos efectivos (Pirela et al., 2004).

El líder fomenta la autonomía en sus colaboradores, animándolos a pensar de manera independiente sobre los problemas que enfrentan. Al delegar esta responsabilidad, promueve el

desarrollo de sus habilidades y su confianza en la toma de decisiones. Este enfoque no solo fortalece la capacidad individual, sino que también crea un entorno de crecimiento y aprendizaje continuo dentro de la organización (Mendoza & Ortiz, 2006).

1.2.1.5.4. Liderazgo de apoyo. El liderazgo solidario reconoce que es difícil y a veces imposible, dejar por completo las preocupaciones personales del trabajo. Aunque los líderes transformacionales no necesariamente sean gerentes, su éxito aumentará cuando adopten estos atributos (Kim, 2018).

El liderazgo solidario se refiere a equilibrar las preocupaciones personales con el compromiso total hacia el trabajo. Soslaya que los líderes transformacionales no precisamente tienen que ocupar puestos gerenciales, pero pueden lograr mayor éxito al adoptar estos atributos.

El liderazgo de apoyo es imprescindible para el liderazgo eficaz. Este tipo de liderazgo expresa preocupación por los seguidores, considerando sus necesidades individuales. Esto cimenta un entorno de confianza y colaboración, crucial para el éxito del equipo (Rafferty & Griffin, 2004).

El liderazgo de apoyo se considera esencial para el liderazgo efectivo. Su característica es demostrar interés y preocupación por los seguidores, tomando en cuenta sus necesidades individuales como una prioridad.

- a) **Necesidades individuales.** Se refiere a la proporción del cuidado individual a cada persona, de la atención a cada trabajador o empleado de forma personal ya sea en la capacitación o la consejería que se da a cada uno de ellos. Este enfoque se centraliza en el desarrollo personal el cual asegura que cada empleado del grupo reciba el apoyo necesario para su rendimiento (Pirela et al., 2004).

Esta necesidad muestra las expectativas y anhelos de las diversas agrupaciones de empleados para aumentar la calidad de su competitividad, desenvolvimiento y desarrollo de los profesionales, buscando direccionar las aspiraciones individuales (Salas, 2003).

b) *Preocupación.* Demuestra la ansiedad como una dificultad principal en la salud cerebral, implica que posiblemente es uno de los argumentos del subdesarrollo de las poblaciones ya que concurre la atribución cultural que nos indica la asociatividad de la manera de ser responsable y preocupado (Ferrer, 2002).

Está dirigida a hechos que sucederán en el futuro y que no sucedieron, pero en el instante presente ya presentes como una nube de color gris encima de tu cabeza que permite oscurecer tu razón y te induce un gran sentimiento de temor, sacudida de la mente e impaciencia (Vera, 2019).

1.2.1.5.5. *Reconocimiento personal.* El reconocimiento personal se refiere a entender cómo los incentivos pueden repercutir en la motivación y el compromiso de los trabajadores, descubriendo los comportamientos que incitan para fomentar conductas positivas y mantener a los trabajadores motivados para conseguir la visión. Los líderes transformacionales prefieren incentivos que estén alineados con los intereses individuales de sus trabajadores, generando así una cultura de aprendizaje y colaboración (Kim, 2018).

El reconocimiento personal implica entender de cómo los incentivos repercuten en la motivación y el compromiso de los trabajadores, identificando qué conductas los estimulan a comportarse de forma correcta y conservarlos inspirados para lograr la visión de la organización. Los líderes transformacionales optan por incentivos que conllevan a sus intereses individuales de los empleados, proyectando así una cultura de aprendizaje y colaboración y que promueva el éxito y la satisfacción.

El reconocimiento personal se refiere a la habilidad de recompensar a las personas mediante elogios y reconocimiento por su gran esfuerzo en la obtención de objetivos específicos. No solo motiva a los trabajadores, sino que también intensifica su compromiso y apoyo al éxito organizacional, generando un clima positivo y gratificante en el lugar de trabajo (Rafferty & Griffin, 2004).

El reconocimiento personal implica recompensas como son los elogios y reconocimiento del esfuerzo de cada trabajador, dirigidos al logro de metas específicas dentro de la institución. Esto conlleva a no solo reforzar el desempeño individual, sino que también fortifica el compromiso y la motivación de los trabajadores, favoreciendo así a un lugar laboral positivo y productivo.

a) *Recompensa.* Los trabajadores con más compromisos y mandos que tienen recompensas tienen un próspero liderazgo en la administración ya que están motivados y tienen un compromiso con la razón de ser de la institución. Si no existen recompensas similares al desenvolvimiento será dificultoso que permanezca el liderazgo en la administración (*Lussier & Achua, 2016*).

La recompensa es un evento negativo o positivo que incitan la conducta. Los trabajadores que estén de acuerdo con la utilización del incentivo resaltan que adicionan la motivación en la conducta, conducen la atención hacia conductas apropiadas y la alejan de aquellos inadecuados (Naranjo M. , 2009).

- b) Reconocimiento.** Implica recompensar al empleado con adulación y el reconocimiento por el empeño y la realización de objetivos concretos, valorando y celebrando los logros personales, enfatizando el compromiso y el desenvolvimiento del empleado, resaltando el esfuerzo (Cruz et al., 2013).

El líder instituye metas claras y diversas recompensas, dando un significado de que los trabajadores logran los grados de desempeño que esperan los superiores o directivos de la organización. Implementar metas claras proporcionando incentivos apropiados propicia que el grupo alcance el rendimiento esperado (Mendoza & Ortiz, 2006).

Por consiguiente, los indicadores del liderazgo transformacional son importantes para examinar e incentivar un entorno de la organización dinámico y adaptable, teniendo un impacto en el público interno y externo y abarcando especialmente en el rendimiento, crecimiento, de la organización para mantener una ventaja competitiva a largo plazo. Estos indicadores permitirán medir el impacto que tienen sus líderes y los aspectos críticos que enfrenta la organización.

Cada dimensión del liderazgo transformacional es imprescindible en una organización como la visión el cual facilita la dirección organizacional, la comunicación inspiradora el cual motiva a los seguidores, el liderazgo de apoyo siendo fundamental por la preocupación de las necesidades individuales que un líder debe poseer, el estímulo intelectual para que los seguidores afronten desafíos y aprendan a resolver nuevos problemas constantemente y reconocimiento personal que conlleva a un mejor desempeño del seguidor, siendo estas dimensiones claves para el desarrollo interno y externo de la organización.

1.2.2. Teoría de cultura organizacional

Robbins & Judge (2017) conceptualizan que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. La cultura organizacional muestra la forma como los trabajadores perciben las características de una organización, no si les gusta; ósea, se trata de un término descriptivo. Las investigaciones sobre la cultura organizacional buscan medir la manera en la cual los empleados ven a su organización. La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización. Vale decir, es un conjunto de significados relacionados entre sí y distribuido por los trabajadores, siendo que sea diferente a las demás organizaciones. Demuestra la manera como los subordinados observan las particularidades de una empresa, describiéndola. Las diversas investigaciones averiguan la medida en la que los subordinados miran a su organización. La cultura organizacional simboliza una apreciación colectiva entre los subordinados de una entidad. Son los significados que se comparten por los subordinados de una empresa que repercuten en como los empleados observan las características de la empresa describiéndola, es una percepción común entre los subordinados por tanto es imprescindible conocer la parte interna de la organización y cómo influye en el comportamiento de los trabajadores.

Chiavenato (2017) sostiene que la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización. En otros términos, constituyen la manera en que actúan los individuos, los comportamientos significativos, las ideas arraigadas, los anhelos y las situaciones importantes de las relaciones de los individuos. La cultura organizacional es intangible, solo puede ser percibida en conocer su efecto y su posible

consecuencia, presenta diversos niveles con categorías profundas ya que cuanto más sea la profundidad el eslabón grande será el problema para transformar la cultura. La cultura organizacional irradia la manera en cada empresa se instruye para luchar con lo que le rodea. Es una confusa combinación de conceptos, actitudes, tradiciones y mitos que manifiestan la forma de manejar de una empresa.

Es la manera en que los individuos se interaccionan dentro de la organización, refleja como una empresa aprende a la adaptación y a responder a lo que le rodea para establecer un ambiente laboral excelente y productivo y lograr los objetivos en constante transformación.

Louffat (2015) refiere que la cultura organizacional representa la identidad de una empresa basada en sus valores y manifestaciones intrínsecas que le permite mostrar una personalidad corporativa y que la distingue de otras empresas. Dicho de otro modo, simboliza la identificación de una organización fundada en valores y expresiones internas que hace que manifieste un comportamiento empresarial y que se diferencia de otras organizaciones.

Es lo que le distingue a la organización basada en expresiones internas moldeando la manera de ser de los empleados, repercutiendo en la reputación y éxito de la organización por tanto fortalece la identidad organizacional y genera un ambiente laboral productivo con un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Cujar et al. (2013) describen que la cultura organizacional es conocida mundialmente como el grupo de significados compartidos y creencias en poder de un grupo de personas; su estudio mostrara la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus integrantes opten al enfrentarse a diversas situaciones. En otras palabras, es distinguida mundialmente como los significados que se comparten y convencimientos de un grupo social, su investigación demostrara la manera en que laboran las organizaciones y los comportamientos en que las

personas tienen ante diversos problemas. Siendo la cultura organizacional como el modelo de concepciones básicas que un equipo ha ideado, revelado o perfeccionado en el desarrollo de la instrucción a solucionar sus dificultades de ajuste externo y de unificación interna y que desempeñaron muy bien hasta ser estimadas como admitidas y en consecuencia que los individuos nuevos aprendan la forma adecuada de captar, recapacitar y apreciar estas dificultades. Son los conceptos generalizados por un grupo social para absolver dificultades de adaptación interna y externa, siendo transmitidos a los nuevos miembros del equipo, es esencial comprender el funcionamiento de una organización y como los miembros se adoptan a su entorno laboral.

Finalmente, la cultura organizacional es un factor imprescindible en la administración y dirección de la empresa, se forma a partir de concepciones como los significados, normas, tradiciones y valores de un grupo para enfrentar desafíos y adaptarse externa e internamente influyendo en las interrelaciones y comportamientos de los subordinados. Asimismo, en la toma de decisiones y en el rendimiento laboral por ello es esencial para entender el funcionamiento de las organizaciones y como los subordinados interactúan dentro de ellas el cual ayudara a tomar mejores decisiones, establecer cambios en la organización de los directivos y a contribuir con un efectivo rendimiento y productividad en un entorno empresarial cambiante y competitivo.

1.2.2.1. Características de la cultura organizacional

- a) Innovación y toma de riesgos: nivel en que se impulsa a los empleados a ser innovadores y se arriesguen.
- b) Atención a los detalles: nivel en que se aguarda que las personas demuestren análisis y atención respecto a los detalles.

- c) Orientación a los resultados: nivel en que la dirección centraliza los resultados o situaciones y no en las técnicas y procedimientos que utilizan para alcanzarlos.
- d) Orientación a la gente: nivel en que las decisiones de la dirección toman en consideración el efecto de la respuesta sobre el talento humano de la institución.
- e) Orientación a los equipos: nivel en que las actividades del ámbito laboral son organizadas por grupos en lugar de personas.
- f) Dinamismo: nivel en que los individuos son cambiantes y competitivos en vez de fáciles de condescender.
- g) Estabilidad: nivel en que las acciones de la organización hacen hincapié en que permanezca el status quo y no en el aspecto de crecer.

Cada característica esta incesantemente que va de inferior a superior nivel. Por tanto, en la evaluación de la organización se obtiene una base para la manera como los integrantes perciben a la organización, la forma en la que en ese lugar se realizan las cosas y la manera en la cual se presume deben comportarse (Chiavenato, 2017).

1.2.2.2. Culturas fuertes frente a culturas débiles. Al realizar una posible diferencia entre culturas fuertes y débiles es que, si la mayor parte de los trabajadores al responder cuestionarios tienen igual opinión sobre la misión y valores de la institución, en consecuencia, la cultura es fuerte si las opiniones son muy variadas la cultura propiamente es débil.

En una cultura fuerte, los valores principales de la empresa son compartidos por muchas personas y se acogen de manera intensa. Cuantas más personas admitan los valores principales y tengan un mayor compromiso más fuerte será la cultura y alta influencia habrá en la conducta de

sus miembros ya que la intensidad y el mayor nivel de compartimiento de valores originan un ambiente con un mayor grado de control de conducta (Robbins & Judge, 2017).

Una cultura fuerte debe disminuir la rotación del talento humano ya que muestra un mayor grado según de aquello que la empresa representa, este tipo de unidad de logro propicia la cohesión, lealtad y compromiso en la organización. Estas características a su vez disminuyen la idea de los trabajadores a renunciar a la organización.

1.2.2.3. Cultura y formalización. Mayores grados de formalización proporcionan el orden, consistencia y posibilitan la predicción. Una cultura fuerte también varía la conducta. Por tanto, la formalización y la cultura tendrían que verse como dos caminos distintos hacia un futuro común. Cuanto más fuerte sea la cultura de una empresa será menos necesario que la dirección tenga que preocuparse por realizar reglas y directrices que conduzcan el comportamiento de los trabajadores, quienes interiorizan esas normas cuando asientan la cultura de la organización (Robbins & Judge, 2017).

1.2.2.4. Funciones de la cultura

- a) La cultura ayuda a conceptualizar las fronteras, estableciendo las desigualdades entre una empresa y las demás.
- b) Comunica un sentimiento de identificación a los integrantes de la empresa.
- c) Proporciona el generar compromiso con algo que va más lejos del interés personal.
- d) Acrecienta la permanencia del sistema social. La cultura es la adherencia social que refuerza a permanecer unificada la empresa al abastecer estándares que deben decir y hacer los empleados.

- e) La cultura se utiliza como mecanismo que sirve como sentido que controla y que conduce a los comportamientos y actitudes de los trabajadores, teniendo un interés individual (Robbins & Judge, 2017).

1.2.2.5. Tipos de cultura. La cultura ideal es la que da un apoyo a la misión y estrategia de la organización y según Lussier & Achua (2016) son:

1.2.2.5.1. Cultura cooperativa. Simboliza al creer el liderazgo en los intercambios fuertes, de refuerzo y vínculos entre empleados y departamentos. en este tipo de cultura las creencias, normas están realizadas con un objetivo, propiciar la cooperación, el trabajo en grupo, la distribución del poder y la camaradería entre trabajadores. La idea directiva está basada en creer que las relaciones cooperativas eficaces dentro de la empresa tienen una mayor influencia en el éxito empresarial que las relaciones externas. Es una cultura que se enfoca hacia la parte interna. Los que defienden esta cultura cooperativa indican que, en el lugar de trabajo actual caracterizado por transformaciones frecuentes y proyecciones fluidas, el origen de un ambiente de trabajo en el que los empleados se ayudan entre sí y el trabajo efectivo en equipo propicia la sinergia y aumentan la productividad. Es una cultura en la que los trabajadores toman el poder para que actúen y piensen como dueños en lugar de empleado. (Lussier & Achua, 2016)

1.2.2.5.2. Cultura Adaptable. Simboliza el creer que el liderazgo en la supervisión del ámbito externo en la búsqueda de oportunidades y amenazas para aprender cómo se debe adaptar a ellas. En este tipo de cultura, las políticas, creencias, normas están realizadas con la meta de ayudar a la habilidad de los trabajadores para que respondan de manera rápida a las condiciones del ambiente que van cambiando. En las culturas al adaptarse se empuja a los colaboradores a que se arriesguen, experimenten, cambien y aprendan de estas experiencias (Lussier & Achua, 2016).

La idea directiva está basada en creer que las situaciones fuera de la empresa tienen una mayor influencia en el éxito empresarial que los factores internos. Por tanto, los trabajadores tienen el poder de decidir y accionar rápidamente para no desaprovechar las oportunidades que surgen y evitar las amenazas. Se encuentra una autonomía individual y la más grande tolerancia al fracaso. Se halla el espíritu de realizar lo que sea de necesidad para que se garantice el éxito empresarial a corto y largo tiempo, siempre que el conjunto de valores y principios comerciales se acepten en el proceso. En consecuencia, la cultura de adaptación es reconocida porque es flexible y es capaz de innovar (Lussier & Achua, 2016).

1.2.2.5.3. Cultura competitiva. Simboliza una mente en la que el liderazgo genera y valora un clima de trabajo mayormente competitivo. Las políticas, creencias, normas y prácticas en la organización están realizadas para impulsar la competencia interna ya sea empleado versus empleado, dpto. versus dpto. como la externa compañía versus competidores. Una empresa con una cultura competitiva trabaja en un escenario de mercado maduro en el que la competencia por los clientes es de manera intensa. Es el tipo de cultura conceptualizado por algunas como conducidas hacia el mercado. El ímpetu de ganar unos contra otros internamente o en contra de un competidor externo es lo que hace permanecer unida a la empresa (Lussier & Achua, 2016).

1.2.2.5.4. Cultura burocrática. Simboliza una mente del liderazgo que aprecian el orden, estabilidad, estatus y eficiencia. Las culturas burocráticas priorizan una rígida adherencia al establecer políticas, reglas y procedimientos, lo cual respalda una manera ordenada de realizar negocios. Las empresas con culturas burocráticas están mayormente ordenadas y conducidas hacia la eficiencia. La cultura burocrática puede marchar en una organización que va tras una estrategia de liderazgo de bajo costo, pero no para una empresa que va tras una estrategia de diferenciación. Cada día la cultura burocrática es menos atractiva hasta para las empresas

conducidas por los costos bajos. En relación al aumento de la amenaza de las competencias nacional y mundial, los líderes están forzados a no acercarse a las culturas burocráticas porque necesitan ser más flexibles y una mayor adaptación (Lussier & Achua, 2016).

1.2.2.6. Dimensiones de la cultura organizacional. Según Hofstede (2011) las organizaciones están formadas por personas que comparten valores comunes y tienen su propia cultura organizacional y desarrolla seis dimensiones las cuales son:

1.2.2.6.1. Orientación al proceso frente a orientación a resultados. Las culturas orientadas al proceso se determinan por su carácter en procedimientos técnicos y burocráticos, mientras que las culturas dirigidas a resultados tienen como preocupación primordial el logro efectivo de metas específicas (Hofstede, 2011)

La diferencia entre la orientación al proceso y la orientación a resultados reside en sus orientaciones dentro de la organización. Las culturas con orientación al proceso se centralizan en rutinas técnicas y burocráticas, dando conformidad a que los procedimientos se sigan como se debe. Pero, las culturas con orientación a resultados se centralizan en la obtención de metas y objetivos, generando una mentalidad que conduce a lograr resultados concretos.

La diferencia entre la orientación a procesos o a resultados tiene notoriedad la predilección cultural hacia continuar procedimientos detallados o formales o como dirigirse para alcanzar metas o resultados concretos (Alija, 2016).

En la división entre la orientación a procesos y orientación a resultados, se encauza en la predilección organizacional por centrarse en el seguimiento exacto de procesos y rutinas técnicas, en contraste a la importancia de alcanzar metas y objetivos específicos. En ese entender esta dimensión soslaya si se valoriza la eficiencia operacional y protocolos predeterminados o el logro de resultados.

- a) ***Rutina técnica y burocrática.*** Significa el papeleo no necesario, costumbre, formalidad, ineptitud, acrecentamiento no justificado de funcionarios, inaceptable intrusión de estos funcionarios públicos en el ámbito de la libertad privada (Rey, 1964). Vale decir, se convierte en una rutina técnica y completamente formalista el cual puede generar graves problemas que afectan al funcionamiento interno de las instituciones del sector público, estos papeleos ralentizan los procesos administrativos y también generan la falta de eficacia y la ineptitud aumentando a funcionarios que conlleva a un uso ineficiente de recursos públicos.

Es la vinculación de principios, normas y pautas adiestrado por los líderes precursores con el objetivo de organizar, inspeccionar las actividades de los integrantes (Zulema, 2019). En otros términos, las rutinas son el conjunto de normas, establecidas por los líderes asegurando la eficacia sin embargo cuando estas rutinas se vuelven demasiado rígidas pueden estancar la innovación y la adaptación de los integrantes priorizando el cumplimiento de reglas sobre la resolución de problemas y toma de decisiones. Por ello los líderes deben encontrar un equilibrio entre el mantener una estructura organizacional eficiente y la flexibilidad para fomentar un ámbito de trabajo adaptable.

- b) ***Logros.*** Tiene consideración en este último tiempo como una variable imprescindible para el éxito en la empresa. No obstante, se ha vinculado con individuos emprendedores con aptitudes de mando y que tienen la capacidad de enfrentar adversidades de manera realista y efectiva (Luna, 2002) . Dicho de otro modo, el logro es un elemento fundamental para el éxito empresarial, abarca la capacidad de alcanzar metas y objetivos y la habilidad de superar desafíos, impulsando el crecimiento y la innovación dentro de las organizaciones.

Equivale a la aspiración por alcanzar éxito, lo cual sobrelleva la planeación de estrategias y actividades guiadas al resultado y principalmente al reconocimiento público y la validación social de los resultados encontrados (Barberá & Cantero, 1994). A saber, es una fuerza promotora que impulsa a las personas y organizaciones a conseguir sus objetivos. Además, implica la planificación de estrategias y acciones guiadas a obtener resultados. Abarca la búsqueda de éxito y reconocimiento alentando a los individuos a superar problemas e innovar.

1.2.2.6.2. Orientación al trabajo frente a orientación al empleado. La diferencia entre la cultura orientada al empleado y la cultura orientada al trabajo está conectada esencialmente a la filosofía de gestión, determinando si la cultura está más encaminada al desarrollo de los empleados o a los objetivos del trabajo (Alija, 2016).

Esta dimensión de la cultura organizacional se centraliza en cómo se desarrolla y se da importancia al bienestar, apoyo y cuidado de los empleados frente a la ejecución de tareas y responsabilidades laborales para un trabajo eficiente.

En las organizaciones con orientación al trabajo, reside principalmente y únicamente en el desempeño de los trabajadores en el ámbito laboral. En comparación a las culturas con orientación al empleado repercute en una responsabilidad más extensa hacia el bienestar y desarrollo integral de sus miembros (Hofstede, 2011).

En el enfoque de la orientación al trabajo en contraste a la orientación al empleado, se diferencia claramente entre dos direcciones organizacionales. La orientación al trabajo se centraliza solamente en el rendimiento laboral y desempeño de los trabajadores, tomando en cuenta esencialmente la productividad en los roles asignados. En cambio, las culturas orientadas al empleado tienen un enfoque más amplio adjudicando la responsabilidad por el bienestar y desarrollo de los empleados promoviendo su desarrollo profesional.

- a) ***Desempeño.*** Esta condición o habilidad es apreciada como una de las actitudes que tienen los empleados para la producción de resultados adecuados y asimismo que sean excelentes. Implica el logro de niveles altos de rendimiento y éxito en las actividades realizadas (***Bonifaz, 2012***).

Implica dichamente a la motivación que hace el líder en el ámbito laboral u organización a sus seguidores para que demuestren dar lo mejor de cada uno de ellos, el líder inspira y anima a su equipo para que alcancen su mejor rendimiento siendo importante para optimizar los resultados (Jaramillo & Fierro, 2016).

- b) ***Bienestar de los empleados.*** Se refiere especialmente como al grupo de estrategias que desarrollan las instituciones para optimizar la calidad de vida y la seguridad de sus trabajadores dentro de la institución (Godard, 2024). Cabe señalar que, es imprescindible para el éxito y la sostenibilidad de cualquier institución abarcando estrategias para mejorar la calidad de vida y seguridad de los empleados y beneficios organizacionales. Es importante que las empresas tengan el compromiso activo con el bienestar de sus empleados para la creación de un ámbito de trabajo positivo.

Esta referida a la productividad de los empleados, como participantes en las acciones del desarrollo profesional y la consolidación de grupos, y su contestación de cara a los usuarios ya que mientras se sientan bien podrán transferir a los clientes y demás integrantes de trabajo (García, 2021). En otras palabras, cuando los trabajadores se sienten valorados en su entorno laboral su rendimiento mejora y están dispuestos a participar en actividades de desarrollo profesional y a fortalecer los equipos y colaboración dentro de la organización.

1.2.2.6.3. Profesionalidad frente a cultura parroquial. En el sentido de profesionalidad, los individuos, mayormente altamente formados en la educación, se identifican primordialmente con

su profesión. En comparación, en una cultura parroquial, los empleados encuentran su identidad especialmente en la organización para la cual trabajan (Hofstede, 2011).

En la división entre profesionalidad y parroquial, se observa una distinción en cómo los miembros se identifican dentro de su centro laboral. En la profesionalidad, los empleados prevalecen su identidad y lealtad hacia su profesión, enfatizando su formación y competencia profesional. Por otro lado, en la cultura parroquial, los empleados se identifican más con la institución para la que trabajan, resaltando sus emociones con la organización.

La distinción entre la cultura parroquial y profesional en la cultura organizacional se refiere primordialmente con el enfoque temporal hacia la cual los trabajadores conducen sus esfuerzos. Por otro lado, la orientación parroquial se enfoca en objetivos a corto plazo y la orientación profesional se prioriza a largo plazo y en el desarrollo dentro de la organización, para esta dimensión los trabajadores deben ser evaluados de acuerdo al nivel de cumplimiento. (Alija, 2016).

Esta dicotomía entre la cultura parroquial y profesional en la cultura organizacional se centraliza en cómo los trabajadores están identificados y comprometidos con la organización. En la parroquial, los trabajadores tienen una orientación a corto plazo, desarrollándose más en las dinámicas y relaciones interpersonales dentro de la organización. Por otra parte, en la profesional, los trabajadores se identifican con su profesión teniendo una visión a largo plazo, concentrándose en el desarrollo profesional y en cumplir con los estándares externos de su campo.

- a) ***Orientación de los empleados.*** Da referencia a la ansiedad de las insuficiencias de cada trabajador haciendo que los líderes adjunten sus objetivos de los trabajadores a los de la institución, demostrando una intranquilidad genuina por su bienestar, alineando los intereses de los trabajadores y los de la institución (***Jaramillo & Fierro, 2016***).

Es una especialidad de la disciplina que está orientada a fomentar una visión de los procesos sociales y laborales de manera íntegra el cual se encuentran en constante interacciones tanto en el ámbito laboral del individuo como en su entorno en el que se evoluciona (Jimenez, 2017).

- b) ***Nivel de cumplimiento.*** Dan a establecer un grupo de medidas organizacionales dirigidas a supervisar el acatamiento de los objetivos y políticas a un corto y mediano tiempo, conceptualizadas en objetivos el cual son ejecutadas especialmente mediante programas y proyecciones organizacionales (***Rodriguez & Bernal, 2019***).

Da referencia al comportamiento que genera una satisfacción a los intereses del acreedor, efectuando así con el objetivo funcional y la estructura de una tarea o actividad el cual implica que las acciones ejecutadas estén direccionadas con las perspectivas del acreedor, confirmando que la tarea sea cumplida de forma efectiva y correcta respondiendo a su objetivo esencial (Robles, 2016).

1.2.2.6.4. *Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados.* La diferencia entre los sistemas abiertos y cerrados se centralizan en la manera de comunicación interna y externa, así como también en el acceso para integrar trabajadores externos o nuevas contrataciones. Los sistemas abiertos benefician una excelente comunicación y una mejor flexibilidad para la incorporación del personal externo, y por otro lado los sistemas cerrados pueden tener una limitación de la comunicación y en las oportunidades de incorporación de nuevos trabajadores (Hofstede, 2011).

La comparación entre sistemas abiertos y sistemas cerrados, se acentúa en como las organizaciones desarrollan la comunicación interna y externa, asimismo la facilidad con la que el nuevo talento es admitido, mientras los sistemas abiertos generan una comunicación fluida dentro y fuera de la empresa dando facilidad al ingreso de nuevas incorporaciones, los sistemas cerrados limitan su comunicación y son más limitados en cuanto al ingreso de nuevos trabajadores, lo que puede impactar en la adaptación organizacional.

La distinción entre un sistema abierto y cerrado se centraliza en la predisposición de la institución para admitir nuevos miembros o personal recién llegado. Esta dimensión tiene que ver con la apertura, un sistema abierto es más inclusivo y receptivo hacia el nuevo personal, mientras que un sistema cerrado es más exclusivo en cuanto a la admisión de nuevos miembros (Alija, 2016).

El sistema abierto, es más receptivo y está abierta a nuevas personas, ideas y a la adaptación externa, pero en un sistema cerrado es más conservador y se resiste al cambio manteniendo normas establecidas, estos enfoques influyen en la capacidad de evolución y adaptación que una empresa debe conservar para mantenerse en un entorno competitivo.

- a) **Integración.** Es una apropiada formación de las personas de manera integral, consistente y coherentemente en una institución productiva, activa y flexible con evidentes claves del éxito de acuerdo a la visión, misión y objetivos e intercambios positivos con el entorno (Naranjo J. , 1997). En otras palabras, a través de la integración se genera un ambiente de trabajo armonioso y eficiente dando un impulso al crecimiento y el logro de metas en común. Además, contribuye a una mayor eficiencia operacional fomentando una cultura sólida.

Se refiere a que las personas recién llegadas atraviesan por muchas experiencias proyectadas cuya meta es la adaptación de estas personas a los valores de la institución (Chiavenato, 2017). Esto, es un proceso clave para estar seguros que los trabajadores nuevos se sientan bienvenidos y alineados con la cultura organizacional. La organización no solo buscara adaptar a los nuevos integrantes a sus valores sino también propagar un sentido de pertenencia y compromiso. Este proceso permite que los trabajadores sean motivados a contribuir con el logro de los objetivos.

b) *Apertura.* Implica la apertura a la transformación en todos los grados de la institución el cual parece una gran tarea, pero al seguir el camino correcto y examinando las respuestas durante el procedimiento se podrá lograr resultados excelentes (*González, 2021*).

Permite a las personas o a los ciudadanos a participar en el procedimiento de la toma de decisiones. Pudiendo llegar el público a conseguir información sobre la labor de la administración pública y así pueda participar en la adopción de las decisiones (Bugaric, 2003) .

1.2.2.6.5. *Control laxo frente a control estricto.* En comparación entre control laxo y control estricto se refiere al nivel de formalidad y por supuesto la puntualidad que debe estar presentes en una organización. Esta distinción influye en parte por la tecnología utilizada: es muy habitual que diversas empresas según a su función efectúen un control más rigurosamente estricto, mientras que otros pueden aplicar un control más flexible. Sin embargo, entre empresas que aplican la misma tecnología, pueden ser más rigurosas que otras (Hofstede, 2011).

El control laxo fomenta la flexibilidad y el hecho que cada trabajador sea creativo y por otro lado el control estricto tiene un enfoque en las normas y políticas implementadas para el control los cuales varían dependiendo del tipo de empresa y por su tecnología utilizada.

Esta dimensión se refiere a la estructura interna, la diferencia entre un control flexible y un control estricto radica en la organización interna, el nivel de disciplina y control que conlleva. Esta dimensión aborda los retrasos durante las reuniones (Alija, 2016).

Esta distinción entre el control flexible y el control estricto se centraliza en cómo se desarrolla la estructura interna y la disciplina dentro de la organización. Mientras que el control estricto se enfoca en reglas y políticas rigurosos para conservar la disciplina y disminuir los retrasos, el control flexible consiente la libertad y la adaptación. Los retrasos durante las reuniones puede ser una expresión de estas distinciones, manifestando cómo se operan los tiempos y las expectativas dentro de un entorno organizacional.

a) Estructura interna. Esta estructura es un componente principal que encamina la dirección organizacional, estableciéndose en un componente principal en las pequeñas y medianas organizaciones para ejecutar las acciones referentes al control interno ya que la falta de este origina desventajas en la institución (Guzmán & Burgos, 2016).

Es una parte principal dentro de las diversas organizaciones ya que permite que se fraccionen las acciones que desarrollan los trabajadores con el propósito de ser ejecutadas de manera competente y eficiente para contribuir a alcanzar los objetivos y las metas organizacionales (Ocampo et al., 2019).

1.2.2.6.6. Normativo frente a pragmático. La distinción entre normativo y pragmático da referencia a la manera flexible o rígido, en la interrelación con el entorno, mayormente con los clientes. Las unidades que brindan servicios suelen hallarse en una zona flexible o también llamada pragmática, mientras que aquellas unidades concernientes en la implementación de leyes y regulaciones están situadas en la zona rígida o normativa (Hofstede, 2011).

Entre lo normativo y pragmático, se conceptualiza a las organizaciones que interactúan con los clientes. Las unidades que están orientadas en la venta de servicios adoptan un enfoque pragmático, siendo estas flexibles para la adaptación de las necesidades cada vez más cambiantes del cliente. Por otro lado, aquellas que aplican leyes y normas tienden a ser más rígidas, aplicando reglas rigurosas y procesos para coadyuvar en el cumplimiento legal y normativo. Esta diferencia soslaya la adaptación en contraste a la rigidez en las relaciones externas.

La diferencia entre normativo y pragmático representan los enfoques que son manejados por una institución para sobrellevar el entorno y sus respectivos clientes que se concuerden a las necesidades primordiales del momento y contexto (Alija, 2016).

El contraste de este enfoque normativo con uno pragmático. El primero prioriza seguir reglas y normas establecidas, mientras que el segundo enfoque se identifica por ser más flexible y adaptable a las diversas circunstancias. Esta comparación puede determinar en cómo una organización actúa con su entorno y clientes, adoptando por rigidez normativa o flexibilidad pragmática según sus necesidades y objetivos.

a) *Enfoque.* Se refiere al nivel en que la administración examina y lo que decide impacta a los individuos. Es la disposición como son llevadas las consecuencias de las personas al tomar decisiones, afirmando que los efectos en las personas sean parte del procedimiento de la administración (*Mendoza & Ortiz, 2006*).

Establece que partes del procedimiento reciben una mayor atención, al resaltar incuestionables temas y determinan el método para su revisión y la mejora de su práctica y que este genere un conocimiento. Guía como se prevalece y aborda partes transcendentales del procedimiento (Barbosa et al., 2013).

Los indicadores de la cultura organizacional residen en la habilidad de facilitar un examen continuo de problemas y cultura de mejora, administrar la cultura es primordial para mantener a la organización competitiva y tener la adaptación en un entorno de cambio constante. Las instituciones que comprendan su cultura tienen una mayor probabilidad de innovar y permanecer los mayores grados de satisfacción de trabajadores y clientes y obtener un crecimiento sustentable.

Por consiguiente, cada una de estas dimensiones expresa la cultura que una organización adopta en caso de Orientación al proceso mediante procedimientos burocráticos frente a orientación a resultados que genera una mayor eficiencia, en la Orientación al trabajo expresado en el desempeño de los trabajadores frente a orientación al empleado satisfaciendo sus necesidades individuales. La Profesionalidad de los trabajadores vinculados a su educación frente a cultura parroquial con la identidad de cada uno de ellos. Así también están los Sistemas abiertos que permiten la adaptabilidad e incorporación frente a los sistemas cerrados que tienen limitantes inclusivas, el Control laxo o flexible que pueda tener una empresa frente a control estricto mediante sus normas y políticas y el Normativo reglamentado por leyes frente a pragmático que conllevan a que una organización se desenvuelva de una manera superior frente a su entorno y sus clientes en un mundo cada vez más competitivo.

1.3. Marco conceptual

- 1.3.1. Liderazgo:** el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio de cambio. (Lussier & Achua, 2016, p. 477).
- 1.3.2. Liderazgo transformacional:** busca cambiar el statu quo al articular los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser la organización nueva para los seguidores (Lussier & Achua, 2016, p. 477).
- 1.3.3. Liderazgo solidario:** el líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar y promueve un clima de trabajo amigable (Chiavenato, 2017, p. 235).
- 1.3.4. Visión:** la capacidad para imaginar condiciones diferentes y mejores y las formas de conseguirlas (Lussier & Achua, 2016, p. 480).
- 1.3.5. Misión:** es el propósito por el cual se desempeñan las distintas actividades de la organización para lo cual se definen los objetivos y los procedimientos (Arbaiza, 2017, p. 415).
- 1.3.6. Política:** se refiere al uso de autoridad y poder para influir sobre las decisiones en cuanto a objetivos, direcciones y otros aspectos importantes de la organización (Chiavenato, 2017, p. 221).
- 1.3.7. Orientación a los resultados:** grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos (Arbaiza, 2017, p. 527).
- 1.3.8. Cultura:** es un aspecto fundamental en la vida de la organización, pues es la forma particular en que los miembros piensan, sienten, otorgan significados y comprenden el mundo (Arbaiza, 2017, p. 397).
- 1.3.9. Adaptabilidad:** se refiere a la capacidad de las organizaciones de cambiar según las exigencias y retos del entorno (Arbaiza, 2017, p. 415).

1.4. Marco institucional

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, que en adelante se denominará UNSAAC, es una institución pública con personería jurídica de derecho público, con sede central en la ciudad del Cusco. Sus actividades académicas son descentralizadas dentro y fuera de la región; está integrada por estudiantes, docentes y graduados. La UNSAAC es una comunidad académica de carácter científico, tecnológico y humanístico, con responsabilidad social en el contexto multicultural y pluriétnico del país. Asume la educación como derecho fundamental y servicio público esencial.

Historia

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) «Mama Llaqtap San Antonio Abad Yachay Sunturnin, en quechua» es una universidad pública peruana ubicada en la ciudad del Cusco, capital de la provincia, departamento y/o región del mismo nombre. Es asimismo la cuarta universidad más antigua del Perú y la quinta más antigua de América Latina.

Fue creada con el nombre de Real Universidad de San Antonio Abad por Breve de Elección del papa Inocencio XII dado en Roma, Santa María La Mayor el 1º de marzo de 1692, se autorizó otorgar los grados de Bachiller, Licenciado, Maestro y Doctor. El documento papal fue ratificado por el rey Carlos II, mediante Real Cédula denominada execuátur, dada en Madrid el 1º de junio de 1692.

Tuvo como primer rector al Dr. Juan de Cárdenas y Céspedes, y el primer grado académico conferido fue el de Doctor en Teología a Pedro de Oyardo, el 30 de octubre de 1696.

Ha sido alma máter de dos Presidentes de la República del Perú, José Luis Bustamante y Rivero, quien fuera además presidente de la Corte Internacional de Justicia; y Valentín Paniagua Corazao. También ha sido alma mater de Francisco Xavier de Luna Pizarro Presidente del Primer Congreso Constituyente del Perú, y gestor de la primera constitución de la república del Perú.

Visión

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es una institución pública acreditada; promotora del desarrollo humano; con profesionales competitivos a nivel de pre-grado y post-grado, con alto grado de conocimiento de la ciencia, humanidades y tecnología, basada en principios y valores éticos, líderes en investigación y generación de propuestas para el desarrollo sostenible regional y nacional, con respeto a la diversidad cultural y comprometidos con el logro del bienestar general.

Misión

Es una institución de enseñanza superior que forma profesionales competitivos a nivel de pre-grado y post-grado, con responsabilidad social y con liderazgo en el desarrollo de la investigación humanística, técnica y científica, propulsores permanentes del cambio, que aportan al desarrollo sostenible regional y nacional, con valores y principios ancestrales afirmando la identidad cultural de nuestros estudiantes.

Valores

- Identidad
- Responsabilidad
- Solidaridad

- Dignidad
- Tolerancia
- Equidad
- Ética

1.4.1. Marco Legal

- Ley Universitaria N° 30220.
- Estatuto de la UNSAAC.
- Reglamento de Organización y Funciones de la UNSAAC.
- Ley N° 28303 Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.
- Ley N° 28613 del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC)
- Ley del Presupuesto de la República Anual
- Ley 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto
- Texto Único Ordenado de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo Nro. 006-2017-JUS.

1.4.2. Estructura Orgánica

La UNSAAC tiene la siguiente estructura orgánica:

Órganos de alta dirección

- 1) Asamblea Universitaria.
- 2) Consejo Universitario

- 3) Rectorado
- 4) Vicerrectorado Académico
- 5) Vicerrectorado de Investigación

Órganos especiales

- a) Comisión Permanente de Fiscalización
- b) Tribunal de Honor Universitario
- c) Defensoría Universitaria

Órganos de control

- a) Órgano de Control Institucional.

Administración interna: órganos de asesoramiento

- a) Oficina de Asesoría Jurídica.
- b) Oficina de Planeamiento y Presupuesto.
 - ✓ Unidad Formuladora
 - ✓ Unidad de Planeamiento y Presupuesto.
 - ✓ Unidad de Modernización
- c) Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales.
- d) Oficina de Gestión de la Calidad
- e) Oficina de Comunicación e Imagen Institucional.

Administración interna: órganos de apoyo

- a) Dirección General de Administración
 - ✓ Unidad de Recursos Humanos

- ✓ Unidad de Abastecimiento
- ✓ Unidad de Finanzas
- ✓ Unidad Ejecutora de Inversiones
- ✓ Unidad de Servicios Generales
- b) Oficina de Tecnologías de la Información
 - ✓ Unidad de Red de Comunicaciones.
 - ✓ Unidad de Centro de Cómputo
 - ✓ Unidad de Estadística.
- c) Secretaría General
 - ✓ Unidad de Procesamiento Documentario.
 - ✓ Unidad de Trámite Documentario.
 - ✓ Unidad de Archivo Central.

Órganos de línea

- a) Consejo de Facultad
- b) Decanato
 - ✓ Departamento Académico
 - ✓ Escuela Profesional
 - ✓ Unidad de Investigación
 - ✓ Unidad de Posgrado

Órganos dependientes del rectorado

- ✓ Escuela de Posgrado

Órganos dependientes del vicerrectorado académico

- a) Dirección de Admisión
- b) Dirección de Estudios Generales
- c) Dirección de Gestión Académica
- ✓ Unidad de Servicios académicos y Seguimiento al Graduado

Dirección de Responsabilidad Social Universitaria

- ✓ Unidad de Responsabilidad Social
- ✓ Unidad de Proyección Social y Extensión Cultural.

Dirección de Bienestar Universitario.

- a) Unidad de Asistencia Social
- b) Unidad de Salud y Psicopedagogía
- c) Unidad de Comedor Universitario
- d) Unidad de Biblioteca
- e) Unidad de Deportes y Recreación.

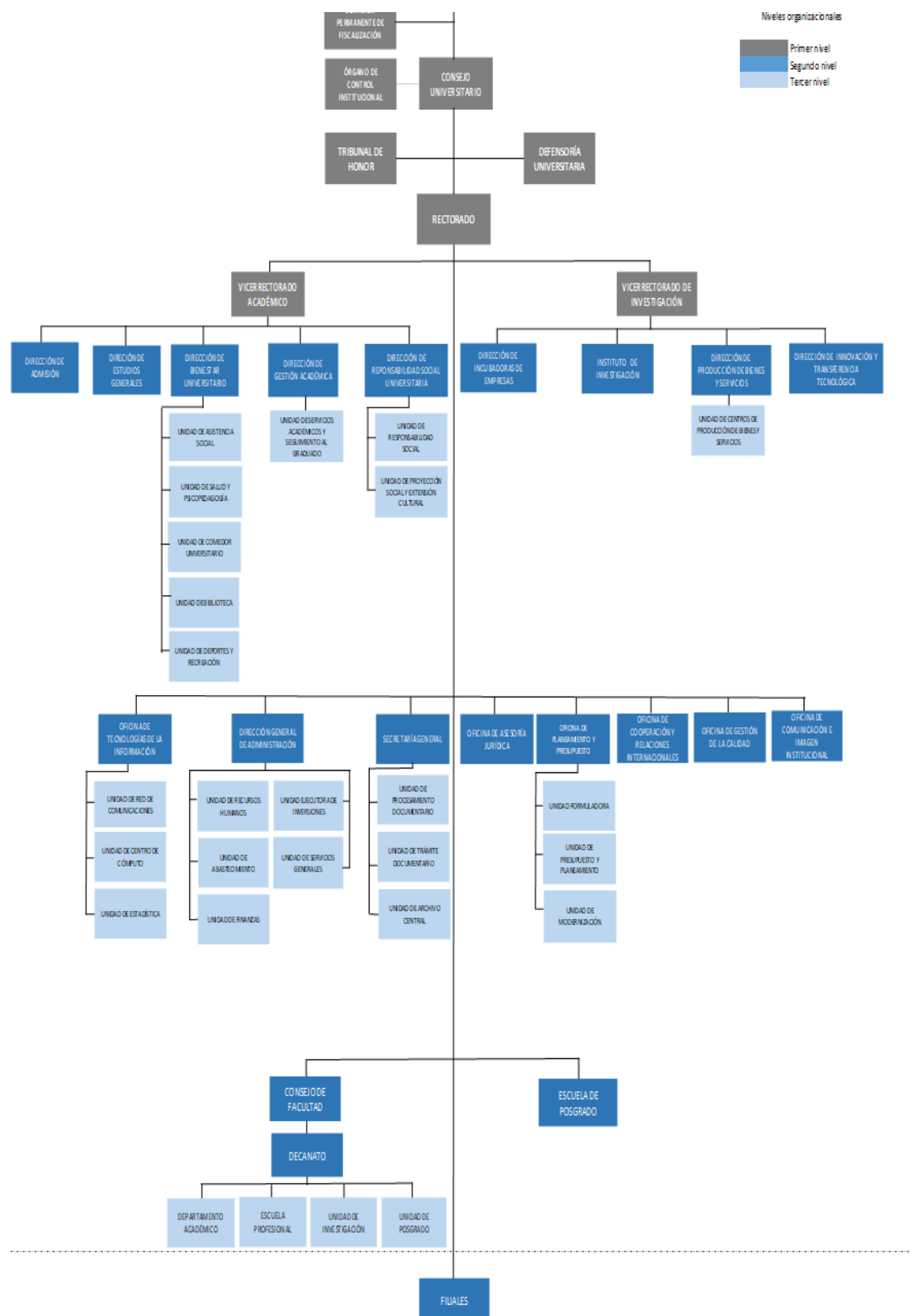
Órganos dependientes del vicerrectorado de investigación

- a) Instituto de Investigación.
- b) Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica
- c) Dirección de Incubadora de Empresas
- d) Dirección de Producción de Bienes y Servicios.
- ✓ Unidad de Centros de Producción de Bienes y Servicios.

Órganos desconcentrados

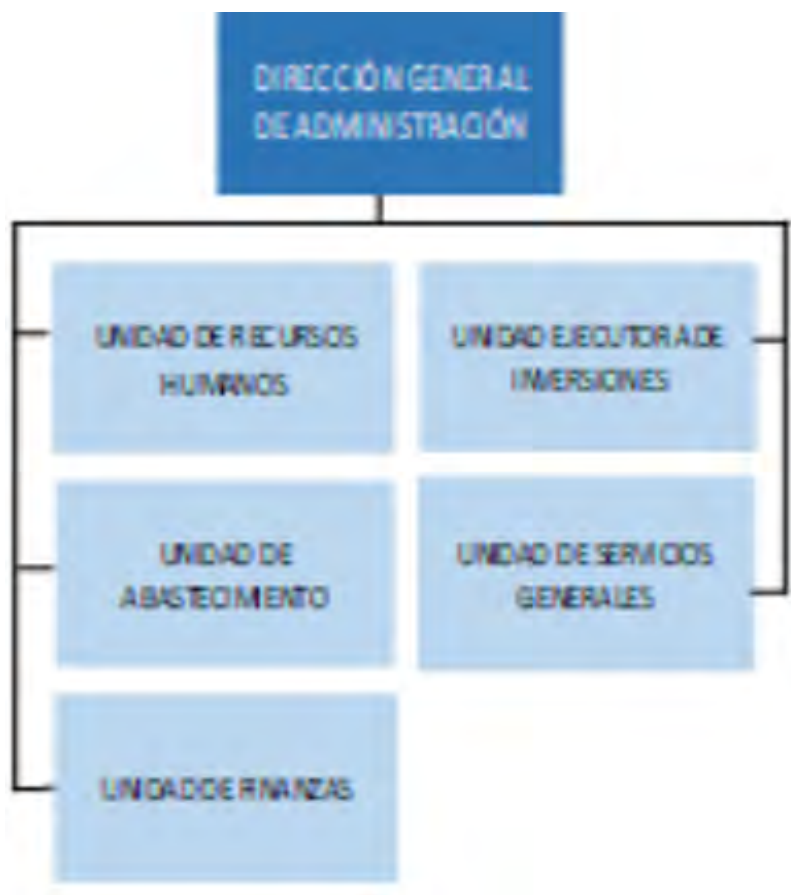
- ✓ Filiales

Figura 1
Organigrama de la UNSAAC



Nota. Imagen obtenida de la página web de la UNSAAC.

Figura 2
Organigrama DIGA



Nota. Imagen obtenida de la página web de la UNSAAC.

1.4.3. Dirección General de Administración. La Dirección General de Administración es órgano de apoyo, dependiente del Rectorado, responsable de conducir los procesos técnicos de los Sistemas Administrativos vinculados a la gestión de los procesos de Recursos Humanos, Abastecimiento, Contabilidad y Tesorería, que garanticen servicios de calidad, equidad y pertinencia de la Universidad, así como la de coordinar y controlar la ejecución de proyectos de inversión y las inversiones de optimización, de ampliación marginal, de reposición y de rehabilitación, Control de Bienes Patrimoniales y servicios generales.

Funciones de la Dirección General de Administración. Son funciones de la Dirección General de Administración:

- a) Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar, en el ámbito institucional, los procesos técnicos de los Sistemas Administrativos vinculados a la gestión de recursos humanos, abastecimiento, contabilidad y tesorería, así como la de coordinar y controlar la ejecución de proyectos de inversión y las inversiones de optimización, de ampliación marginal, de reposición y de rehabilitación, control de bienes patrimoniales y servicios generales.
- b) Proponer y aprobar directivas y normas de aplicación en el ámbito institucional relacionadas con los Sistemas Administrativos de gestión de recursos humanos, abastecimiento, contabilidad y tesorería, así como ejecución de inversiones y servicios generales.
- c) Supervisar la ejecución del Plan de Desarrollo de las Personas – PDP de la entidad.
- d) Suscribir contratos y/o convenios relacionados a la adquisición de bienes, contratación de servicios, ejecución de obras y otros de su competencia.
- e) Supervisar la administración de los bienes muebles e inmuebles de la entidad, así como del control y la actualización del margesí de los mismos.
- f) Proponer, gestionar, emitir y ejecutar los actos de adquisición, administración, disposición, registro y supervisión de los bienes de la entidad.
- g) Supervisar el control patrimonial y custodia de los activos y de los bienes en almacén.
- h) Administrar los recursos financieros en concordancia con el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto a Institucional, así como informar oportuna y periódicamente a la Alta Dirección y las entidades correspondientes

sobre la situación financiera de la Institución.

- i) Dirigir y supervisar la formulación de los estados financieros y presupuestarios de la entidad.
- j) Participar en coordinación con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto en las fases de programación y formulación del presupuesto institucional de la Institución, así como conducir su fase de ejecución.
- k) Efectuar el control previo y concurrente de las operaciones administrativas y financieras de la entidad, en cumplimiento de las normas del Sistema Administrativo de Control.
- l) Administrar y mantener actualizado en el ámbito de su competencia el Registro de Declaraciones Juradas de la Contraloría General de República, de conformidad con la normatividad vigente.
- m) Emitir actos administrativos o de administración que correspondan en el marco de las competencias asignadas en la normatividad vigente.
- n) Emitir opinión técnica en el ámbito de su competencia.
- o) Expedir resoluciones en las materias de su competencia.
- p) Las demás funciones que le asigne el Rector en el marco de sus competencias o aquellas que le corresponda por norma expresa.

Capítulo II

Planteamiento del problema

2.1. Situación problemática

A nivel mundial la adaptación a las transformaciones es una de los más altos retos de cualquier organización que anhele seguir siendo notable. La adaptación implica cambios internos y una evolución interna que refleje y se apoye en valores de igualdad y diversidad, las instituciones que comprendan y tomen estas acciones serán mejor equipadas para afrontar desafíos del futuro. Por otro lado, la conceptualización de cultura sintetiza el atributo mismo de una organización o sea de sus orígenes, si sus colaboradores no la tienen evidente lo demás no tiene un equilibrio.

Según el informe How Culture Impacts Performance de Raine Digital, los colaboradores contentos son unos 12% más fructíferos y el 90% de los que conciben ser parte de una cultura empresarial triunfadora se fían en el grupo de líderes de su organización. Y respecto al sistema monetario las organizaciones con miembros más comprometidos acrecentaron sus ingresos en 2,5 veces más que otras organizaciones durante el transcurso de siete años (Peña, 2024). Una cultura empresarial es cuestión de bienestar social y estrategia para el crecimiento, estabilidad, rendimiento y éxito financiero a largo plazo.

Cualquier organización es una entidad viva que está en la lucha constante por asegurar su conservación. Para obtener esta supervivencia es necesario desde sus inicios que desarrolle un comportamiento propio, que manifieste su manera de pensar, de sentir y de realizar las cosas por parte de los creadores y de los que lideran, sostiene Douglas McEncroe, director de la consultora Douglas McEncroe y Asociados (Vilaseca, 2008). Una personalidad y cultura diferenciada puede

ser distinta a una empresa en el mercado. Una personalidad fuerte y coherente puede ayudar a la empresa a enfrentar tiempos de incertidumbre y transformaciones ya que tiene una base sólida y propósito compartido.

En muchas organizaciones tanto públicas y privadas para que su cultura se conduzca a la competitividad es primordial que quien la lidere posea una visión clara, sepa comunicar y persuadir. Asimismo, que este comprometido personalmente, sepa empoderar y forme otros líderes que nutran la cultura, reconozcan y retroalimenten con el objetivo de crear confianza y cambiar las oportunidades en actos (Espinosa, 2023).

En cuanto a la gestión educativa está marcada por desafíos y tendencias que están volviendo a definir su cultura. Brindar lugares donde participen y atiendan la diversidad y la necesidad de cada estudiante. El cual no se deje de respetar su estilo del aprendizaje, condición económica y su tendencia cultural con la finalidad de generar un procedimiento educativo apropiado (Bravo & Víctor, 2020).

A nivel nacional, en una institución educativa superior como son las universidades mayormente se reconocen sectores como la población estudiantil, personal administrativo y personal docente. En donde es fácil hallar estadísticas sobre el perfil de profesores y estudiantes, pero es menos probable hallar estadísticas que den características al personal administrativo. Este contexto obstaculiza una observación apropiada del grupo administrativo y pone límite a las decisiones, el diseño de las normas y las políticas que rigen a la universidad para que sean adecuadas y reconozcan las peculiaridades del sector (Gallardo, 2020).

En la región y distrito del Cusco, como es el caso de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en donde trabajan docentes y personal administrativo, lleva consigo inconvenientes sociales. Y se observa que los trabajadores de las áreas de gestión administrativa

cuentan con una deficiente cultura organizacional que no permite progresar a la institución ya que no existe un ambiente positivo por falta de compromiso de los trabajadores con la institución.

Tampoco aplican los valores y principios que promuevan el desarrollo humano en la institución. Asimismo, en dicha institución en lo que respecta existe una ausencia del liderazgo transformacional ya que los trabajadores no están alienados a la misión, visión y hay una falta de resolución de los problemas. Además, le dan poca o ninguna importancia a los problemas de los trabajadores de las áreas de gestión administrativa y dicho personal en su mayoría los nombrados no aceptan abiertamente a los nuevos integrantes.

Por ello en las áreas de gestión administrativa no tienen consigo un sentido de pertenencia, no están alineados a la misión y visión institucional generando un ambiente negativo y una falta de resolución de problemas en los desafíos entre las diferentes áreas. De la misma manera, la desmotivación repercute en el personal administrativo de la universidad estancando su desarrollo profesional y capacitación constante.

Respecto a las dimensiones de la cultura organizacional se observa que la universidad está orientada al proceso ya que está enfocada a procedimientos técnicos y burocráticos generado por la lentitud de sus trámites, causando frustración en los estudiantes, docentes y personal de las áreas de gestión administrativa que buscan acciones y soluciones inmediatas. Siendo menos capaces de adaptarse de manera rápida a los cambios e impidiendo la implementación de innovaciones y a la nueva realidad educativa tecnológica con mejoras para mantenerse competitivos.

Además, tiene orientación al trabajo que al empleado generando presión para cumplir con los altos niveles de rendimiento que conllevan al estrés de los trabajadores afectando su salud

física y mental. Causando una mayor rotación del personal y reducción del compromiso con la universidad. Por tal motivo los empleados se sienten menos motivados generando una cultura competitiva en lugar de colaborativa, creando un ambiente toxico en el que cada trabajador siente que no tiene tiempo ni apoyo para desarrollar sus habilidades o avanzar en sus carreras.

También, tiene un sentido de profesionalidad ya que tienen una identidad con su profesión, una visión a largo plazo y priorizando su desarrollo profesional ya que la mayoría de las áreas de gestión administrativa cuenta con personal contratado y no se tiene estabilidad. Esto genera una falta de lealtad y compromiso con la misión y valores de la institución y están menos dispuestos a ayudar y trabajar en equipo creando un ambiente competitivo.

Tiene un sistema cerrado ya que la comunicación es un limitante especialmente en el ingreso de nuevos trabajadores siendo exclusivo por el personal nombrado. Por tanto, son conservadores al cambio dificultando la modernización y adaptación de nuevas ideas y tecnologías. Existe una reducción de la meritocracia ya que se vuelve a contratar a personal que laboro en la institución, desalentando a personas que quieren presentarse en las diversas convocatorias.

Lleva un control estricto porque se enfoca en normas y políticas ejecutadas para su control y tiene un nivel de formalización y disciplina que dificulta su adaptación a cambios rápidos en el entorno laboral y educativo. Este control crea un ambiente estresante ya que los trabajadores de las áreas de gestión administrativa sienten una presión constante para cumplir con normas estrictas lo que afecta negativamente su bienestar y moral.

Es normativa por sus leyes y procesos de cumplimiento dificultando la capacidad para innovar y adaptarse a nuevas oportunidades y desafíos generando un aumento de la burocracia dando como consecuencia una carga administrativa para el personal administrativo limitando su

capacidad para tomar decisiones independientes. Estas regulaciones limitan la libertad académica y la capacidad de docentes para experimentar con nuevas enseñanzas y programas.

Pronóstico

Si continua así tal como se observa y no se aplica el liderazgo transformacional empeorará el clima laboral generando una cultura organizacional débil con un ambiente poco favorable en las áreas de gestión administrativa. Este comportamiento repercutirá en la falta de compromiso institucional, generando una menor motivación, baja autoestima entre los trabajadores y menor rendimiento. Asimismo, generará un liderazgo centralizado, limitado a los cambios, sin participación de los trabajadores, con una falta de direccionamiento y un menor desempeño laboral.

Control de pronóstico

Por ello el presente trabajo pretende determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional para que orienten a los jefes y trabajadores de las áreas de gestión administrativa a tener una mayor dirección, participación y adaptación al cambio. Esto permitirá fortalecer la cultura organizacional para crear un ambiente de confianza, en donde los trabajadores se sientan valorados y apoyados facilitando la integración, colaboración, crecimiento continuo y por tanto cumplan exitosamente con los objetivos institucionales en este entorno cada día es más competitivo.

2.2. Formulación del problema

2.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024?

2.2.2. Problemas específicos

- a)** ¿Cómo se desarrolla el nivel de liderazgo transformacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024?
- b)** ¿Cuál es el nivel de la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024?
- c)** ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión visión y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024?
- d)** ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión comunicación inspiradora y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024?
- e)** ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión estimulación intelectual y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024?

- f) ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión liderazgo solidario y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024?
- g) ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión reconocimiento personal y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024?

2.3. Objetivos de la investigación

2.3.1. *Objetivo general*

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

2.3.2. *Objetivos específicos*

- a) Describir el nivel de desarrollo del liderazgo transformacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.
- b) Describir el nivel de cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.
- c) Determinar la relación entre la dimensión visión y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

- d) Determinar la relación entre la dimensión comunicación inspiradora y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.
- e) Determinar la relación entre la dimensión estimulación intelectual y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.
- f) Determinar la relación entre la dimensión liderazgo solidario y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.
- g) Determinar la relación entre la dimensión reconocimiento personal y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

2.4. Justificación de la investigación

2.4.1. *Justificación teórica*

El trabajo de investigación fue desarrollado con la finalidad de dar a conocer las teorías y conceptualizaciones de las variables liderazgo transformacional y cultura organizacional el cual permitirá una mejor comprensión del comportamiento y las dinámicas entre estas variables en las instituciones públicas como es el caso de la universidad, dando a conocer las características del personal administrativo en su entorno con respecto al cambio y cultura transfiriendo conceptos que enriquecerán el marco teórico.

2.4.2. *Justificación metodológica*

La investigación empleó técnicas e instrumentos que nos permitieron determinar a través de los resultados la relación de las variables. Anteriores estudios similares aplicaron diseños no experimentales de corte transversal y descriptivos correlacionales por lo que se optó aplicar este mismo diseño ya que se determinara la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

2.4.3. *Justificación practica*

El estudio tiene como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024. Aplicar el liderazgo transformacional y desarrollar una cultura organizacional positiva en una universidad pública requiere un enfoque participativo de todos los trabajadores.

Este proceso al cambio debe involucrar a todos los miembros de la comunidad universitaria, fomentando la innovación y estableciendo mecanismos de apoyo. Con un liderazgo fuerte y una visión clara, es posible transformar la universidad en una institución más dinámica, innovadora y comprometida con su misión.

Capítulo III

Hipótesis y variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general*

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

3.1.2. *Hipótesis específicas*

- a) HE1 e HE2 según (Bernal, 2010) considera que las investigaciones de tipo descriptivo no requieren formular hipótesis. Se formulan hipótesis cuando en la investigación se quiere probar una suposición y no sólo mostrar los rasgos característicos de una determinada situación. (p. 136)
- b) Existe una relación significativa entre la dimensión visión y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.
- c) Existe una relación significativa entre la dimensión comunicación inspiradora y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.
- d) Existe una relación significativa entre la dimensión estimulación intelectual y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

- e) Existe una relación significativa entre la dimensión liderazgo solidario y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.
- f) Existe una relación significativa entre la dimensión reconocimiento personal y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

3.2. Variables de estudio

- Variable 1
Liderazgo transformacional
- Variable 2
Cultura organizacional

3.3. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	Nº DE ITEMS	ITEMS/REACTIVOS	ESCALA
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Visión	Imagen idealizada	3	1. Tengo una idea clara hacia dónde vamos como institución. 2. Tengo una idea clara de cómo quiero que sea mi área en cinco años. 3. Tengo idea de hacia dónde va la institución.	1 = nunca 2= casi nunca 3= a veces 4= casi siempre 5=siempre
	Comunicación inspiradora	Expresión de mensajes positivos y alentadores.	3	4. Digo cosas que hacen sentir a mis compañeros orgullosos de ser parte de esta institución. 5. Digo cosas positivas acerca del área de trabajo. 6. Animo a la gente a ver ambientes cambiantes, así como situaciones llenas de oportunidades.	
	Estimulación intelectual	Reconocimiento de los problemas	3	7. Desafío a mis compañeros a pensar sobre antiguos problemas en nuevas alternativas o propuestas. 8. Brindo a mis compañeros ideas que obligan a repensar algunas cosas que nunca han pensado antes. 9. Ayudo a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo.	
	Liderazgo solidario	Necesidades individuales	2	10. Considero los sentimientos de los demás antes de actuar. 11. Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de mis compañeros.	
		Preocupación	2	12. Me preocupo por que los intereses de mis compañeros sean atendidos. 13. Me preocupo en detectar y corregir los errores de mis compañeros.	
	Reconocimiento personal	Recompensa	2	14. Mi jefe valora mi trabajo y contribución. 15. Me elogian cuando hago un trabajo mejor que el promedio.	
		Reconocimiento	2	16. Reconocen la mejora en la calidad del trabajo de mis compañeros. 17. Me felicitan personalmente cuando hago bien un trabajo pendiente.	

CULTURA ORGANIZACIONAL	Orientación al proceso frente a orientación a resultados	Rutina técnica y burocrática	2	1. Hago un esfuerzo limitado en mi trabajo.
		Logros	2	2. Mi trabajo se centraliza en rutinas técnicas y burocráticas.
	Orientación al trabajo frente a orientación al empleado	Desempeño	2	3. Doy el máximo en mis funciones.
				4. Me enfrento a nuevos desafíos en el trabajo.
		Bienestar de los empleados	3	5. La universidad se preocupa únicamente por el trabajo que realiza el personal.
	6. Tengo una fuerte presión para completar mi trabajo.			
	7. A la universidad le importa los problemas personales del trabajador.			
	Profesionalidad frente a cultura parroquial	Orientación de los empleados	3	8. Se presta atención al entorno laboral.
				9. La dirección presta más atención a las cuestiones operativas y menos a las cuestiones de gestión.
				10. La cooperación y la confianza entre áreas se encuentran en un nivel adecuado.
		Nivel de cumplimiento	2	11. Los cambios se implementan en coordinación con los requisitos del personal.
				12. La dirección intenta apoyar al personal en su futura promoción.
				13. Recibo comentarios de mi jefe sobre mi desempeño.
	Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados	Integración	2	14. Los jefes están más interesados en las iniciativas emprendidas que en los resultados.
Apertura		2	15. Estoy abierto al nuevo personal y a los solicitantes de empleo.	
Control laxo frente a control estricto		Estructura interna		
	18. El nuevo personal necesita sólo unos días para adaptarse al entorno laboral.			
Normativo frente a pragmático	Enfoque	2	19. Considero que mi entorno laboral es cerrado.	
			20. Las diferentes áreas pueden operar sin mucha coordinación entre sí.	
			21. Llego tarde a la hora señalada de las reuniones.	
			22. Pienso en los costes de trabajo (materiales, equipos, etc.).	
			23. La universidad da una contribución muy significativa a la sociedad.	
			24. Soy más pragmático que dogmático.	

Nota. Elaboración propia.

Capítulo IV

Metodología

4.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica

4.1.1. Localización política

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) está ubicada en la región del Cusco, provincia y departamento del Cusco, Distrito de Cusco con dirección en Av. de la Cultura 733.

4.1.2. Localización geográfica

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco se encuentra ubicada en la región de Cusco, a una altitud de 3399 metros sobre el nivel del mar con coordenadas UTM Sur: $13^{\circ} 31' 12''$ y Oeste: $71^{\circ} 57' 28''$ y coordenadas geológicas de latitud -13.52 y longitud -71.95777778.

Figura 3

Ubicación de la UNSAAC



Nota. Imagen tomada de la página web de la UNSAAC.

4.2. Alcance de investigación

4.2.1. Enfoque de la investigación

Enfoque cuantitativo porque “usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández ,2006, p. 5). Los datos fueron cuantificables utilizando la estadística para obtener los resultados de la investigación.

4.2.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación es básica ya que “analiza propiedades, estructuras y relaciones con el fin de formular y contrastar hipótesis, teorías o leyes” (Valderrama,2014, p. 164). La investigación básica tiene como finalidad aumentar el conocimiento científico o filosófico sobre fenómenos, pero sin ninguna manipulación o aplicación. Este tipo de investigación aumenta o amplía el conocimiento teórico, se enfoca en descubrir leyes o principios y pueden ser utilizados más adelante para otro tipo de investigaciones.

Se tomará en cuenta el estudio de las dos variables

Variable 01: liderazgo transformacional

Variable 02: cultura organizacional

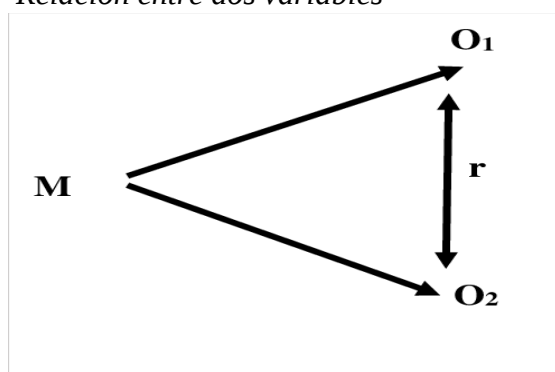
4.2.3. Nivel de investigación

Es descriptiva porque “consiste en medir a grupos de personas u objetos, una o más variables y luego describirlas” (Valderrama, 2014, p. 179). Describió las variables de estudio para sistematizarlas y proporcionar un análisis del fenómeno de estudio.

Correlacional según Hernández et al. (2006) este tipo de estudios tiene como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero mayormente se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables (p. 104). Evalúo la relación entre las dos variables liderazgo transformacional y cultura organizacional estadísticamente y la medida en que estas se vinculan.

Figura 4

Relación entre dos variables



Nota. Esquema tomada de (Oseda et, al., 2018).

Dónde:

M = Muestra

O1 = Observación de la variable 1.

O2 = Observación de la variable 2.

r = Correlación entre dichas variables.

4.2.4. *Diseño de investigación*

No experimental porque se llevó a cabo sin manipular las variables, toda vez que los hechos o sucesos ya ocurrieron antes de la investigación, (Valderrama ,2014, p. 178). En el presente trabajo no se manipularon las variables, se observó sin intervención alguna. Este estudio se prioriza en la observación y en el análisis de los fenómenos tal como suceden en el entorno no se controlan las circunstancias externas, se registran los datos sin la intervención activa del investigador y las variables se estudian como se presentan.

4.2.5. *Prolongación por el tiempo*

Es transversal porque “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, 2006, p. 208). Se recolecto la información o datos de las variables de estudio en un momento dado para describirlas y analizarlas identificando patrones y asociaciones.

4.3. *Método de la investigación*

Es deductivo, Palella & Martins (2006) sugieren que están basados en la descomposición del todo en sus partes. Van de lo general a lo particular y se caracterizan porque contienen un análisis (p. 89).

4.4. *Unidad de análisis*

Para la presente investigación se tomó en cuenta a todos los trabajadores de las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, con datos tomados en el año 2024.

Criterios de inclusión

Los trabajadores de las áreas de gestión administrativa en ejercicio que laboran en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Criterios de exclusión

- Los trabajadores de las áreas de gestión administrativa que estaban de vacaciones o con permiso médico.
- Los trabajadores de las áreas de gestión administrativa que no desearon participar.

4.5. Población y muestra

4.5.1. Población

Según Valderrama (2014) “es un conjunto finito o infinito de elementos, seres o cosas que tienen atributos o características comunes, susceptibles de ser observados” (p.182). La población de estudio estuvo compuesta por 141 trabajadores de las áreas de gestión administrativa conformadas en la dirección general de administración de la UNSAAC.

Para la población de estudio se centró en las siguientes áreas de gestión administrativa como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1*Dependencias*

Dependencia	N° de trabajadores	Porcentaje
Dirección general de administración	7	5%
Unidad de recursos humanos	3	2%
Área de empleo	4	3%
Área de remuneración	6	4%
Área de selección y evaluación	7	5%
Área de escalafón y pensiones	7	5%
Seguridad y salud en el trabajo	5	4%
Asistencia social	1	1%
Asesoría legal	2	1%
Unidad de abastecimiento	4	3%
Área de mantenimiento y servicios	3	2%
Área de distribución	6	4%
Patrimonio	11	8%
Área de adquisiciones	16	11%
Unidad de finanzas	3	2%
Área de tesorería	15	11%
Área de integración contable	11	8%
Ejecución presupuestal	5	4%
Área de tributación y fiscalización	4	3%
Unidad ejecutora de inversiones	13	9%
Unidad de servicios generales	2	1%
Área de mantenimiento de inmuebles	4	3%
Equipo de transportes	1	1%
Equipo de seguridad	1	1%
Total	141	100%

Nota. Datos tomados de la UNSAAC - Área de Remuneración.

4.5.2. Muestra

Según Valderrama (2014) “es el proceso de selección de una parte representativa de la población, la cual permite estimar los parámetros de la población” (p.188).

Se aplico el muestreo no probabilístico de acuerdo a (Valderrama, 2014) “en este tipo de muestreo puede haber clara influencia del investigador, pues este selecciona la muestra atendiendo a razones de comodidad y según su criterio” (p. 193). Por conveniencia el cual se define según Tamayo (2001) “como aquel con el cual se seleccionan las unidades muestrales de acuerdo a la conveniencia o accesibilidad del investigador” (p. 13).

En ese entender el tamaño de la muestra estuvo conformada por 80 trabajadores nombrados y contratados de las áreas de gestión administrativa entre jefes, secretarías, asistentes administrativos, auxiliares administrativos, apoyos administrativos, técnicos, especialistas, asistentes y abogados de la Dirección general de administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el periodo 2024.

Tabla 2

Dependencia

Dirección general de administración	N° de Trabajadores	Porcentaje
Personal nombrado	20	25%
Personal contratado	60	75%
Total	80	100%

Nota. Datos tomados de la UNSAAC - Área de Remuneración.

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnica

Según Palella & Martins (2006) manifiesta que la técnica son las diferentes maneras de obtener la información (p.126). Las técnicas utilizadas en el presente trabajo fueron la observación directa y la encuesta para obtener las opiniones de las variables liderazgo transformacional y cultura organizacional.

Instrumento

Según Valderrama (2014) “son los medios materiales que emplea el investigador para recoger y almacenar la información (p. 195). El instrumento utilizado fue el cuestionario a través de la escala de Likert de cinco niveles aplicado a la muestra para obtener los datos acerca de las variables liderazgo transformacional con 17 ítems y cultura organizacional con 24 ítems.

4.7. Técnicas de análisis e interpretación de la información

El análisis de datos se llevó cabo con los resultados que se obtuvieron de las variables, se utilizó el software spss, se aplicó la estadística descriptiva para describir los datos y valores para cada variable mediante tablas estadísticas y diagramas de barras. Se empleó la estadística inferencial para determinar la relación entre las variables de estudio y probar la hipótesis. Para medir la confiabilidad del instrumento de medición se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach y para evaluar la hipótesis se aplicó la prueba no paramétrica del chi cuadrado (χ^2).

4.8. Comprobación de hipótesis

Se utilizó el software SPSS para el análisis estadístico, se empleó la prueba de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov Smirnov ya que la muestra es mayor a 50. Los resultados demostraron que no siguen una distribución normal por tanto se aplicó la prueba de estadístico no paramétrico mediante la prueba de Chi cuadrado para demostrar la verdad o falsedad de la hipótesis, de esta manera se demostraron las hipótesis planteadas de las variables de estudio.

Capítulo V

Resultados y discusión

Según la estadística descriptiva primeramente se describió la variable liderazgo transformacional tomando en cuenta las dimensiones de visión, comunicación inspiradora, estimulación intelectual, liderazgo solidario y reconocimiento personal. Seguidamente se procedió a describir la variable cultura organizacional tomando en cuenta las dimensiones orientación al proceso frente a orientación a resultados, orientación al trabajo frente a orientación al empleado, profesionalidad frente a cultura parroquial, sistemas abiertos frente a sistemas cerrados, control laxo frente a control estricto y normativo frente a pragmático.

5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

En este apartado se presenta el procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados de las variables liderazgo transformacional y cultura organizacional.

5.1.1. Procesamiento

a) Baremos

Tabla 3
Baremo para la variable liderazgo transformacional

Variable	Niveles	Intervalos	Descripción
Liderazgo transformacional	Bajo	[17-40]	El liderazgo transformacional tiene un nivel bajo respecto a la visión, comunicación inspiradora, estimulación intelectual, liderazgo solidario y reconocimiento personal.
	Regular	[41-64]	El liderazgo transformacional tiene un nivel regular respecto a la visión, comunicación inspiradora, estimulación intelectual, liderazgo solidario y reconocimiento personal.
	Alto	[65-85]	El liderazgo transformacional tiene un nivel alto respecto a la visión, comunicación inspiradora, estimulación intelectual, liderazgo solidario y reconocimiento personal.

Nota. Elaboración propia, en base a las encuestas.

Tabla 4*Baremo para la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones*

Dimensiones	Niveles	Intervalos	Descripción
Visión	Bajo	[3-6]	La visión tiene un nivel bajo respecto a la imagen idealizada.
	Regular	[7-10]	La visión tiene un nivel regular respecto a la imagen idealizada.
	Alto	[11-15]	La visión tiene un nivel alto respecto a la imagen idealizada.
Comunicación inspiradora	Bajo	[3-6]	La comunicación inspiradora tiene un nivel bajo respecto a la expresión de mensajes positivos y alentadores.
	Regular	[7-10]	La comunicación inspiradora tiene un nivel regular respecto a la expresión de mensajes positivos y alentadores.
	Alto	[11-15]	La comunicación inspiradora tiene un nivel alto respecto a la expresión de mensajes positivos y alentadores.
Estimulación intelectual	Bajo	[3-6]	La estimulación intelectual tiene un nivel bajo respecto a la sensibilización de los problemas.
	Regular	[7-10]	La estimulación intelectual tiene un nivel regular respecto a la sensibilización de los problemas.
	Alto	[11-15]	La estimulación intelectual tiene un nivel alto respecto a la sensibilización de los problemas.
Liderazgo solidario	Bajo	[4-9]	El liderazgo solidario tiene un nivel bajo respecto a las necesidades individuales y la preocupación.
	Regular	[10-15]	El liderazgo solidario tiene un nivel regular respecto a las necesidades individuales y la preocupación.
	Alto	[16-20]	El liderazgo solidario tiene un nivel alto respecto a las necesidades individuales y la preocupación.
Reconocimiento personal	Bajo	[4-9]	El reconocimiento personal tiene un nivel bajo respecto a la recompensa y al reconocimiento.
	Regular	[10-15]	El reconocimiento personal tiene un nivel regular respecto a la recompensa y al reconocimiento.
	Alto	[16-20]	El reconocimiento personal tiene un nivel alto respecto a la recompensa y al reconocimiento.

Nota. Elaboración propia, en base a las encuestas.

Tabla 5*Baremo para la variable cultura organizacional*

Variable	Niveles	Intervalos	Descripción
Cultura organizacional	Bajo	[24-55]	La cultura organizacional tiene un nivel bajo respecto a la orientación al proceso frente a orientación a resultados, orientación al trabajo frente a orientación al empleado, profesionalidad frente a cultura parroquial, sistemas abiertos frente a sistemas cerrados, control laxo frente a control estricto y normativo frente a pragmático.
	Regular	[56-87]	La cultura organizacional tiene un nivel regular respecto a la orientación al proceso frente a orientación a resultados, orientación al trabajo frente a orientación al empleado, profesionalidad frente a cultura parroquial, sistemas abiertos frente a sistemas cerrados, control laxo frente a control estricto y normativo frente a pragmático.
	Alto	[88-120]	La cultura organizacional tiene un nivel alto respecto a la orientación al proceso frente a orientación a resultados, orientación al trabajo frente a orientación al empleado, profesionalidad frente a cultura parroquial, sistemas abiertos frente a sistemas cerrados, control laxo frente a control estricto y normativo frente a pragmático.

Nota. Elaboración propia, en base a las encuestas.

Tabla 6*Baremo para la variable cultura organizacional y sus dimensiones*

Dimensiones	Niveles	Intervalos	Descripción
Orientación al proceso frente a orientación a resultados	Bajo	[4-9]	La orientación al proceso frente a orientación a resultados tiene un nivel bajo respecto al desempeño.
	Regular	[10-15]	La orientación al proceso frente a orientación a resultados tiene un nivel regular respecto al desempeño.
	Alto	[16-20]	La orientación al proceso frente a orientación a resultados tiene un nivel alto respecto al desempeño.
Orientación al trabajo frente a orientación al empleado	Bajo	[5-9]	La orientación al trabajo frente a orientación al empleado tiene un nivel bajo respecto al interés en el trabajo y el bienestar de los empleados.
	Regular	[10-14]	La orientación al trabajo frente a orientación al empleado tiene un nivel regular respecto al interés en el trabajo y el bienestar de los empleados.
	Alto	[15-20]	La orientación al trabajo frente a orientación al empleado tiene un nivel alto respecto al interés en el trabajo y el bienestar de los empleados.
Profesionalidad frente a cultura parroquial	Bajo	[5-9]	La profesionalidad frente a cultura parroquial tiene un nivel bajo respecto a la orientación de los empleados y al nivel de cumplimiento.
	Regular	[10-14]	La profesionalidad frente a cultura parroquial tiene un nivel regular respecto a la orientación de los empleados y al nivel de cumplimiento.
	Alto	[15-20]	La profesionalidad frente a cultura parroquial tiene un nivel alto respecto a la orientación de los empleados y al nivel de cumplimiento.
Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados	Bajo	[4-9]	Los sistemas abiertos frente a sistemas cerrados tiene un nivel bajo respecto a la apertura y a la adaptación.
	Regular	[10-15]	Los sistemas abiertos frente a sistemas cerrados tiene un nivel regular respecto a la apertura y a la adaptación.
	Alto	[16-20]	Los sistemas abiertos frente a sistemas cerrados tiene un nivel alto respecto a la apertura y a la adaptación.
Control laxo frente a control estricto	Bajo	[4-9]	El control laxo frente a control estricto tiene un nivel bajo respecto a la estructura interna.
	Regular	[10-15]	El control laxo frente a control estricto tiene un nivel regular respecto a la estructura interna.
	Alto	[16-20]	El control laxo frente a control estricto tiene un nivel alto respecto a la estructura interna.
Normativo frente a pragmático	Bajo	[2-4]	El normativo frente a pragmático tiene un nivel bajo respecto al enfoque.
	Regular	[5-7]	El normativo frente a pragmático tiene un nivel regular respecto al enfoque.
	Alto	[8-10]	El normativo frente a pragmático tiene un nivel alto respecto al enfoque.

Nota. Elaboración propia, en base a las encuestas.

b) Validez del instrumento

Validez

La validez del instrumento de investigación el cual es el nivel en que un instrumento de manera real calcula la variable que intenta medir (Henández et al. 2006). La validez se determinó mediante el juicio de expertos el cual se aplicó durante el desarrollo de la investigación con el liderazgo transformacional y cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Tabla 7

Validación - juicio de expertos

Nombres y Apellidos	Grado Académico	Observación
Paulino Max Caceres Huambo	Doctor en Educación	Aplicable
Waldo Alex Pando Diaz	Doctor en Administración	Aplicable
Ana Maria Venero Vasquez	Doctor en Administración	Aplicable

Nota. Elaboración propia

c) Confiabilidad de los instrumentos.

El nivel de confiabilidad del instrumento de medición se realizó mediante la prueba de Alfa de Cronbach el cual sirve según (Valderrama, 2014) para evaluar la confiabilidad de los ítems. Este coeficiente tiene valores entre 0 y 1, en donde 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total.

Tabla 8
Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	80	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	80	100,0

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

Tabla 9
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,891	41

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados para medir la confiabilidad del instrumento, el alfa de Cronbach dio como resultado 0,891, el cual indica que el instrumento de medición de la variable liderazgo transformacional con 17 ítems y la variable cultura organizacional con 24 ítems con un total de 41 ítems es altamente confiable ya que según Valderrama (2014) el coeficiente de alfa cuando esta entre 0,80 a 1,00 señala que la relación es muy alta.

5.1.2. Análisis y resultados

Variable 1: Liderazgo Transformacional

Tabla 10

Liderazgo transformacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	22	27,50	27,50	27,50
	Regular	34	42,50	42,50	70,00
	Alto	24	30,00	30,00	100,00
	Total	80	100,00	100,00	

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura 5

Liderazgo transformacional



Nota Elaboración propia, en base a los resultados estadísticos.

El 42,50% de los encuestados manifestaron que la variable liderazgo transformacional está en un nivel regular. Mientras el 30% indicaron que la variable liderazgo transformacional está en un nivel alto. Finalmente, el 27,50% de los encuestados revelaron que la variable liderazgo transformacional está en un nivel bajo.

Por lo tanto, la mayoría de los encuestados manifestaron que la variable liderazgo transformacional está en un nivel regular. Concretamente, un numero regular de los jefes de áreas de la universidad tienen liderazgo transformacional con diversas capacidades como iniciativa de nuevas propuestas innovadores que beneficien y cumplan con los objetivos de corto, mediano y largo plazo en la institución y haciendo que los trabajadores tengan una visión clara y decisiva del futuro. En ese entender en el entorno universitario es importante fomentar un ambiente de desarrollo, para ello los jefes inspiran y motivan a sus subordinados a lograr su máximo potencial comunicando una visión clara y motivadora. Estos jefes lideres fomentan la innovación y tienen iniciativa para nuevos retos.

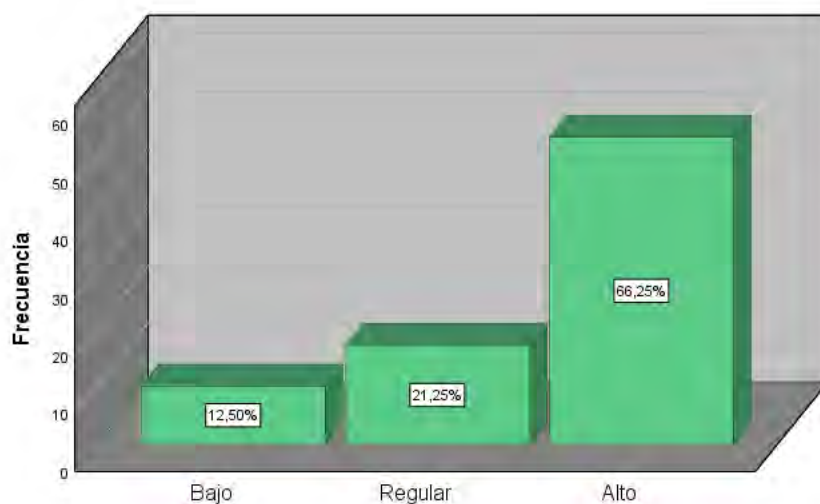
Dimensión 01: Visión

Tabla 11
Dimensión visión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	12,50	12,50	12,50
	Regular	17	21,25	21,25	33,80
	Alto	53	66,25	66,25	100,00
	Total	80	100,00	100,00	

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura 6
Dimensión visión



Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

El 66,25% de los encuestados revelaron que la dimensión visión está en un nivel alto. Asimismo, el 21,25% declararon que está en un nivel regular. Finalmente, el 12,50% de los encuestados manifestaron que la dimensión visión está en un nivel bajo.

Por lo tanto, la mayoría de los encuestados manifestaron que la dimensión visión está en un nivel alto. Como se ha dicho, la mayoría de personal administrativo de la universidad tiene claro hacia dónde va la institución y una idea clara de cómo quiere que sea su área a largo plazo. Sin embargo, pocas personas desconocen la razón de ser de la universidad. Es de suma prioridad conocer la visión ya que es una guía para los trabajadores hacia un futuro idealizado conjuntamente con los valores de la institución, teniendo claro la dirección o rumbo como los objetivos que cada trabajador de las diferentes áreas debe entenderlo con suma claridad por sus

jefes. Consecuentemente, debe ser compartido por todos los miembros el cual en los resultados se muestran.

Dimensión 02: Comunicación inspiradora

Tabla 12

Dimensión comunicación inspiradora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	23	28,75	28,75	28,70
	Regular	32	40,00	40,00	68,80
	Alto	25	31,25	31,25	100,00
	Total	80	100,00	100,00	

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura 7

Dimensión comunicación inspiradora



Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

El 40% de los encuestados manifestaron que la dimensión comunicación inspiradora está en un nivel regular. Mientras el 31,25% revelaron que está en un nivel alto. Por otro lado, el 28,75% de los encuestados indicaron que la dimensión comunicación inspiradora está en un nivel bajo.

Por consiguiente, la mayoría de los encuestados indicaron que la dimensión comunicación inspiradora está en un nivel regular. Para ser más exactos, un numero regular del personal administrativo de la universidad transmite mensajes positivos y alentadores sobre la universidad, dicen cosas que hacen sentir a sus compañeros orgullosos de ser parte de la institución, dicen cosas positivas acerca del área de trabajo y animan a sus compañeros a ver situaciones llenas de oportunidades. De esta manera, los jefes transmiten mensajes positivos que alientan a los trabajadores sobre la universidad para generar confianza y en tanto buscan comprender los factores que motivan a los trabajadores para alcanzar su máximo potencial, siendo la comunicación oral su elemento principal de los jefes.

Dimensión 03: Estimulación intelectual

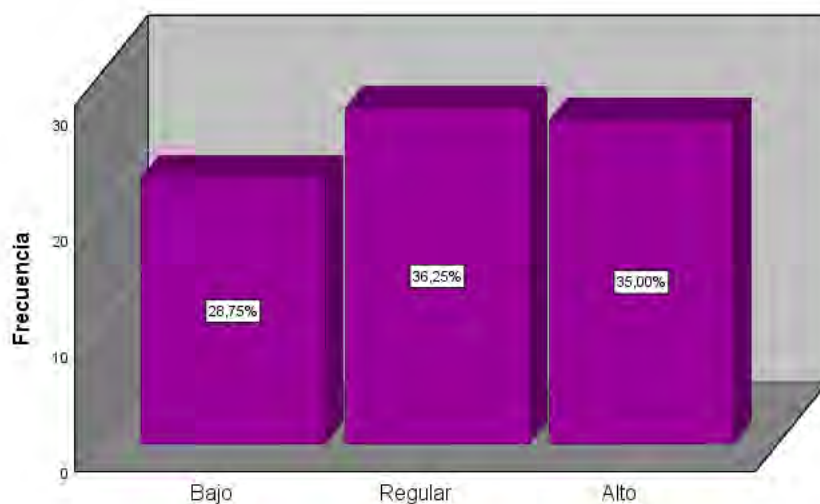
Tabla 13

Dimensión estimulación intelectual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	23	28,75	28,75	28,70
	Regular	29	36,25	36,25	65,00
	Alto	28	35,00	35,00	100,00
	Total	80	100,00	100,00	

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura 8
Dimensión estimulación intelectual



Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

El 36,25% de los encuestados revelaron que la dimensión estimulación intelectual está en un nivel regular. Por otro lado, el 35% indicaron que está en un nivel alto. Mientras el 28,75% de los encuestados manifestaron que la dimensión estimulación intelectual está en un nivel bajo.

En resumen, la mayoría de los encuestados manifestaron que la dimensión estimulación intelectual está en un nivel regular. En síntesis, un numero regular de personal administrativo de la universidad motivan a sus compañeros a mejorar y crecer, desafían a sus compañeros a pensar los problemas en nuevas alternativas o propuestas, brindan a sus compañeros ideas que obligan a repensar cosas que nunca pensaron y ayudan a sus compañeros a replantear sobre la manera de hacer su trabajo. Los jefes motivan a sus trabajadores para mejorar, haciendo que tomen conciencia sobre los problemas y los confronten, así como aprenden a enfrentarse a desafíos con

una mayor capacidad desde diferentes perspectivas haciendo que los trabajadores se sientan más inspirados y comprometidos con la misión y objetivos.

Dimensión 04: Liderazgo solidario

Tabla 14
Dimensión liderazgo solidario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	22	27,50	27,50	27,50
	Regular	39	48,75	48,75	76,30
	Alto	19	23,75	23,75	100,00
	Total	80	100,00	100,00	

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura 9
Dimensión liderazgo solidario



Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

El 48,75% de los encuestados manifestaron que la dimensión liderazgo solidario está en un nivel regular. Mientras el 27,50% indicaron que la dimensión liderazgo solidario está en un nivel bajo. Finalmente, el 23,75% de los encuestados revelaron que la dimensión liderazgo solidario está en un nivel alto.

Por lo tanto, la mayoría de los encuestados manifestaron que la dimensión liderazgo solidario está en un nivel regular. En otras palabras, un numero regular de personal administrativo de la universidad expresa preocupación por sus compañeros, son empáticos considerando los sentimientos de los demás antes de actuar. Asimismo, se comporta tomando en consideración las necesidades personales de los compañeros, preocupándose en que los intereses de los compañeros sean atendidos y en detectar y corregir los errores de los compañeros. Estos jefes sienten preocupación por sus trabajadores y consideran sus necesidades de cada uno de ellos. De esta manera, fomentan confianza y colaboración para el éxito del equipo generando un ambiente inclusivo donde todos los integrantes de cada área se sientan valorados y respaldados.

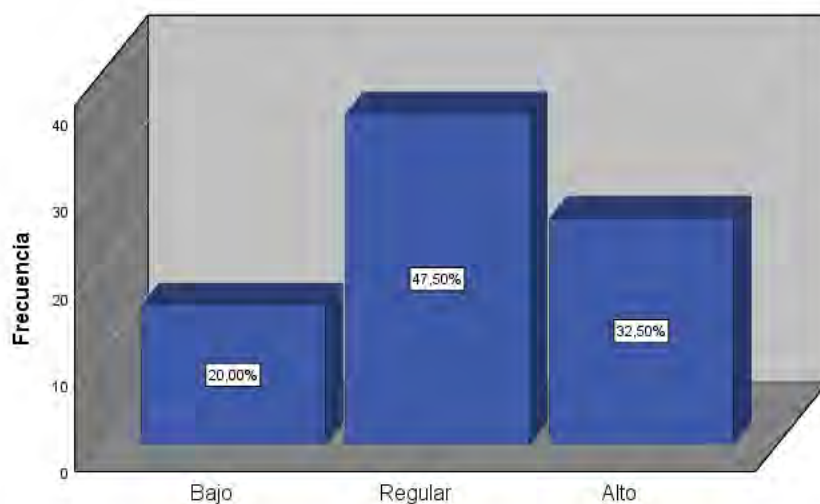
Dimensión 05: Reconocimiento personal

Tabla 15

Dimensión reconocimiento personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	16	20,00	20,00	20,00
	Regular	38	47,50	47,50	67,50
	Alto	26	32,50	32,50	100,00
	Total	80	100,00	100,00	

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura 10*Dimensión reconocimiento personal*

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

El 47,50% de los encuestados revelaron que la dimensión reconocimiento personal está en un nivel regular. Asimismo, el 32,50% indicaron que está en un nivel alto. Finalmente, el 20% de los encuestados manifestaron que la dimensión reconocimiento personal está en un nivel bajo.

Por lo tanto, la mayoría de los encuestados manifestaron que la dimensión reconocimiento personal está en un nivel regular. Dicho de otro modo, para un numero regular de personal administrativo de la universidad sus jefes valoran el trabajo y contribución de los trabajadores, elogian cuando hacen un trabajo mejor que el promedio, reconocen la mejora en la calidad del trabajo, los felicitan cuando hacen bien un trabajo pendiente fortificando su compromiso y motivación. Es imprescindible el reconocimiento personal ya que fomenta un ambiente positivo y motivador contribuyendo al éxito y al fortalecimiento de la comunidad

universitaria en ese entender cada trabajador se mantendrá inspirado para lograr la visión proyectando una cultura de aprendizaje y colaboración.

Variable 02: Cultura Organizacional

Tabla 16

Cultura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	26	32,50	32,50	32,50
	Regular	29	36,25	36,25	68,80
	Alto	25	31,25	31,25	100,00
	Total	80	100,00	100,00	

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura 11

Cultura organizacional



Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

El 36,25% de los encuestados manifestaron que la variable cultura organizacional está en un nivel regular. Por otro lado, el 32,50% indicaron que la variable cultura organizacional está en un nivel bajo. Finalmente, el 31,25% de los encuestados revelaron que la variable cultura organizacional está en un nivel alto.

Por consiguiente, la mayoría de los encuestados manifestaron que la variable cultura organizacional está en un nivel regular. Lo que implica que, la universidad tiene una regular cultura organizacional impartida en sus valores, reglas, costumbres, principios y prácticas entre los integrantes de los trabajadores administrativos. Una cultura positiva y fuerte genera la colaboración y compromiso de los trabajadores de cada área y es un elemento que suma a la identidad y a la función de la universidad. En ese entender esta manera que llevan las cosas los trabajadores son compartidas e instruidas a los nuevos trabajadores contribuyendo a la unidad y trabajo en equipo beneficiando al personal administrativo como a la comunidad universitaria el cual impactara en la eficiencia y efectividad de la organización.

Dimensión 01: Orientación al proceso frente a orientación a resultados

Tabla 17

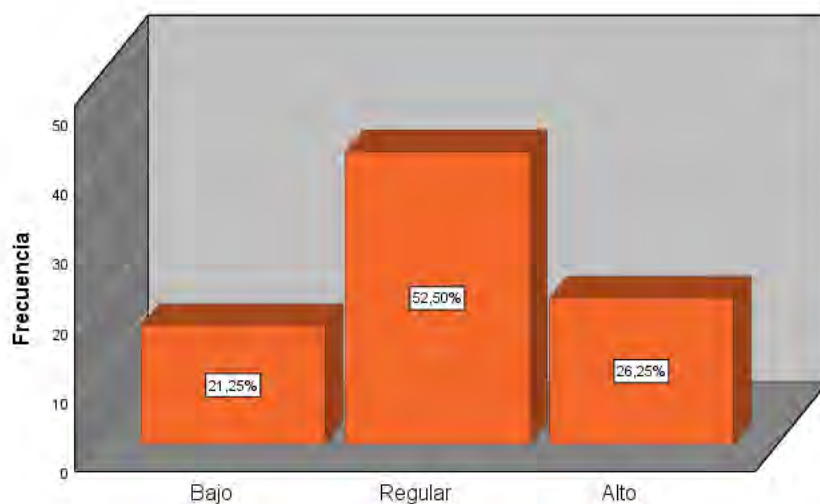
Dimensión orientación al proceso frente a orientación a resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	17	21,25	21,25	21,30
	Regular	42	52,50	52,50	73,80
	Alto	21	26,25	26,25	100,00
	Total	80	100,00	100,00	

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura 12

Dimensión orientación al proceso frente a orientación a resultados



Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

El 52,50% de los encuestados indicaron que la dimensión orientación al proceso frente a orientación a resultados está en un nivel regular. Por otro lado, el 26,25% manifestaron que está en un nivel alto. Finalmente, el 21,25% de los encuestados revelaron que la dimensión orientación al proceso frente a orientación a resultados está en un nivel bajo.

En resumen, la mayoría de los encuestados manifestaron que la dimensión orientación al proceso frente a la orientación a resultados está en un nivel regular. En efecto, que un número regular de personal administrativo de la universidad piensa que la universidad tiene una cultura orientada al proceso por sus procedimientos técnicos y burocráticos, haciendo un esfuerzo limitado en sus funciones y centralizando su trabajo en formalismos rutinarios valorando la eficiencia operacional y protocolos, mientras que un número menor del personal administrativo

piensa que la cultura está orientada a los resultados caracterizándose por la importancia en obtener metas y objetivos dando el máximo en sus funciones y enfrentándose a nuevos desafíos en el trabajo conduciendo a obtener resultados concretos valorando el logro de resultados.

Dimensión 02: Orientación al trabajo frente a orientación al empleado

Tabla 18

Dimensión orientación al trabajo frente a orientación al empleado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	22	27,50	27,50	27,50
	Regular	34	42,50	42,50	70,00
	Alto	24	30,00	30,00	100,00
	Total	80	100,00	100,00	

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura 13

Dimensión orientación al trabajo frente a orientación al empleado



Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

El 42,50% de los encuestados manifestaron que la dimensión orientación al trabajo frente a orientación al empleado está en un nivel regular. Asimismo, el 30% indicaron que la dimensión orientación al trabajo frente a orientación al empleado está en un nivel alto. Finalmente, el 27,50% de los encuestados revelaron que la dimensión orientación al trabajo frente a orientación al empleado está en un nivel bajo.

Por consiguiente, la mayoría de los encuestados revelaron que la dimensión orientación al trabajo frente a orientación al empleado está en un nivel regular. Es decir, un número regular de personal administrativo piensa que la universidad está orientada al trabajo ya que enfatiza la ejecución de tareas y responsabilidades. En ese entender la universidad se preocupa únicamente por el trabajo que realiza el personal y el personal administrativo tiene una fuerte presión para completar su trabajo. Sin embargo, un número regular de trabajadores piensan que la universidad tiene una orientación al empleado repercutiendo ampliamente hacia su bienestar, cuidado de los trabajadores y su desarrollo integral como cuando a la universidad le importa los problemas personales del trabajador, presta atención al entorno laboral y que presta más atención a las cuestiones operativas y menos a las cuestiones de gestión.

Dimensión 03: Profesionalidad frente a cultura parroquial

Tabla 19

Dimensión profesionalidad frente a cultura parroquial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	27	33,75	33,75	33,75
	Regular	30	37,50	37,50	71,30
	Alto	23	28,75	28,75	100,00
	Total	80	100,00	100,00	

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura 14*Dimensión profesionalidad frente a cultura parroquial*

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

El 37,50% de los encuestados indicaron que la dimensión profesionalidad frente a cultura parroquial está en un nivel regular. Asimismo, el 33,75% manifestaron que la dimensión profesionalidad frente a cultura parroquial está en un nivel bajo. Por otro lado, el 28,75% de los encuestados revelaron que la dimensión profesionalidad frente a cultura parroquial está en un nivel alto.

Por lo tanto, la mayoría de los encuestados manifestaron que la dimensión profesionalidad frente a la cultura parroquial está en un nivel regular. Expresado de otra manera que, la mayoría de los trabajadores administrativos de la universidad se identifican primordialmente con su profesión concentrándose en su desarrollo profesional y en cumplir los objetivos en su campo de estudio, teniendo una visión a largo plazo. Por consiguiente, existe la cooperación y confianza entre las áreas en un nivel adecuado, implementándose los cambios con

los requisitos del personal el cual la dirección intenta apoyar en una futura promoción a los trabajadores, también un número no muy menor se tienen una cultura parroquial ya que se identifican con la institución teniendo una orientación a corto plazo según el nivel de cumplimiento.

Dimensión 04: Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados

Tabla 20

Dimensión sistemas abiertos frente a sistemas cerrados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	25	31,25	31,25	31,30
	Regular	28	35,00	35,00	66,30
	Alto	27	33,75	33,75	100,00
	Total	80	100,00	100,00	

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura 15

Dimensión sistemas abiertos frente a sistemas cerrados



Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

El 35% de los encuestados revelaron que la dimensión sistemas abiertos frente a sistemas cerrados está en un nivel regular. Mientras el 33,75% indicaron que la dimensión sistemas abiertos frente a sistemas cerrados está en un nivel alto. Y el 31,25% de los encuestados manifestaron que la dimensión sistemas abiertos frente a sistemas cerrados está en un nivel bajo.

Por lo tanto, la mayoría de los encuestados declararon que la dimensión sistemas abiertos frente a sistemas cerrados está en un nivel regular. En síntesis, la universidad regularmente tiene un sistema abierto ya que las diferentes áreas administrativas tienen una buena comunicación y son flexibles en su interacción con el mundo exterior, mientras que también la universidad regularmente tiene un sistema cerrado ya que interactúa muy poco con su entorno externo y tiene una dependencia de los recursos así como sus procesos internos, manteniendo una comunicación limitada y menos receptiva con cualquier persona externa de la universidad y teniendo la dificultad a la adaptabilidad a cambios con el ambiente externo debido a su falta de interacción y a la rigidez de sus procesos.

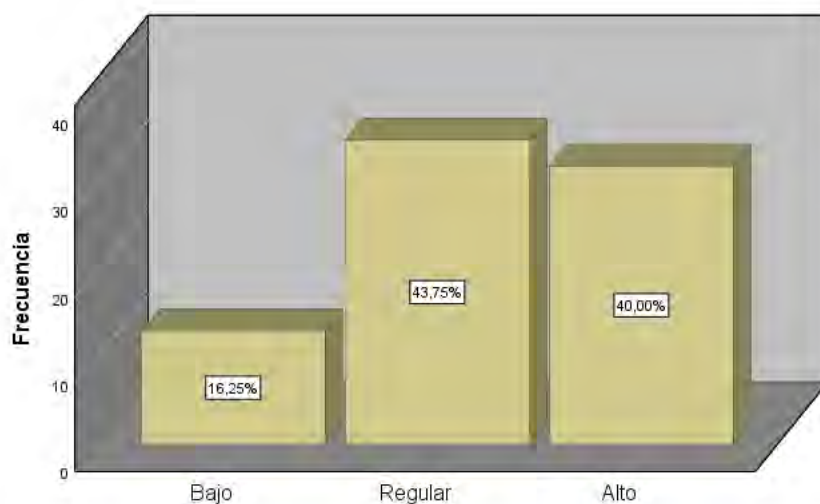
Dimensión 05: Control laxo frente a control estricto

Tabla 21

Dimensión control laxo frente a control estricto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	13	16,25	16,25	16,30
	Regular	35	43,75	43,75	60,00
	Alto	32	40,00	40,00	100,00
	Total	80	100,00	100,00	

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura 16*Dimensión control laxo frente a control estricto*

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

El 43,75% de los encuestados declararon que la dimensión control laxo frente a control estricto está en un nivel regular. Asimismo, el 40% indicaron que la dimensión control laxo frente a control estricto está en un nivel alto. Por otro lado, el 16,25% de los encuestados revelaron que la dimensión control laxo frente a control estricto está en un nivel bajo.

En resumen, la mayoría de los encuestados manifestaron que la dimensión control laxo frente al control estricto está en un nivel regular. Para ser más exactos, la universidad regularmente tiene un control laxo ya que es flexible y el entorno no es cerrado, es libre y adaptativo, como cuando las diferentes áreas pueden operar sin mucha coordinación entre sí, existiendo más libertad para la innovación y creatividad según el criterio de cada trabajador administrativo con una comunicación abierta, mientras que también la universidad de manera regular tiene un sistema estricto por estar enfocado en su formalidad, puntualidad y disciplina, ya

que la organización está establecida por un conjunto de reglas, políticas y procedimientos y existe una jerarquía en donde toman las decisiones los niveles superiores.

Dimensión 06: Normativo frente a pragmático

Tabla 22

Dimensión normativo frente a pragmático

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	18	22,50	22,50	22,50
	Regular	32	40,00	40,00	62,50
	Alto	30	37,50	37,50	100,00
	Total	80	100,00	100,00	

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura 17

Dimensión normativo frente a pragmático



Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

El 40% de los encuestados manifestaron que la dimensión normativo frente a pragmático está en un nivel regular. Por otro lado, el 37,50% indicaron que la dimensión normativo frente a pragmático está en un nivel alto. Finalmente, el 22,50% de los encuestados revelaron que la dimensión normativo frente a pragmático está en un nivel bajo.

En resumen, la mayoría de los encuestados indicaron que la dimensión normativo frente a pragmático está en un nivel regular. En efecto, la universidad es más normativa por sus leyes y normas internas establecidas y los trabajadores administrativos siguen de manera estricta, sin embargo, también es pragmática porque es flexible ya que las decisiones se fundamentan en lo más efectivo y practico según cada situación y los trabajadores administrativos tienen libertad de adaptarse al entorno cambiante y pueden hallar soluciones prácticas respondiendo mejor a un entorno dinámico como es el caso de que la universidad como una institución que contribuye a la sociedad con su unidad de centro de producción el cual brinda servicios de enseñanza y aprendizaje en convenio con entidades se descentralizo en diferentes localidades, el cual fue una decisión practica tomada por directivos de la unidad.

5.1.3. Prueba de hipótesis

Prueba de normalidad

Procediendo con la estadística inferencial se llevó a cabo la prueba de normalidad para verificar el tipo de distribución que seguirán nuestros datos, si será prueba paramétrica o no paramétrica mediante la prueba de Kolmogorov Smirnov el cual es una prueba de significancia estadística para comprobar si los datos de la muestra proceden de una distribución normal. Se emplea cuando el tamaño muestral es mayor de 50.

Tabla 23
Prueba de kolmogorov-smirnov

			Liderazgo Transformacional	Cultura Organizacional
N			80	80
Parámetros normales ^{a,b}	Media		53,33	71,46
	Desv. Desviación		11,394	16,682
Máximas diferencias extremas	Absoluto		,154	,166
	Positivo		,154	,163
	Negativo		-,147	-,166
Estadístico de prueba			,154	,166
Sig. asintótica(bilateral)			,000 ^c	,000 ^c
Sig. Monte Carlo (bilateral)	Sig.		,040 ^d	,021 ^d
	Intervalo de confianza al	Límite inferior	,035	,017
	99%	Límite superior	,045	,024

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Se basa en 10000 tablas de muestras con una semilla de inicio 2000000.

Se observa que se ha obtenido que las variables dan un valor de 0,000, por tanto, se rechaza la Hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna que significa que las variables no siguen una distribución normal.

Prueba de hipótesis general

Se analizó mediante las tablas cruzadas la variable liderazgo transformacional y la variable cultura organizacional.

Tabla 24

Tabla cruzada de las variables liderazgo transformacional y cultura organizacional

			Cultura Organizacional			Total
			Bajo	Regular	Alto	
Liderazgo Transformacional	Bajo	Recuento	9	8	5	22
		% dentro de Liderazgo Transformacional	40,9%	36,4%	22,7%	100,0%
	Regular	Recuento	8	14	12	34
		% dentro de Liderazgo Transformacional	23,5%	41,2%	35,3%	100,0%
	Alto	Recuento	9	7	8	24
		% dentro de Liderazgo Transformacional	37,5%	29,2%	33,3%	100,0%
Total	Recuento		26	29	25	80
	% dentro de Liderazgo Transformacional		32,5%	36,3%	31,3%	100,0%

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional. El 40,9% de los encuestados manifestaron que el personal administrativo tiene un nivel bajo de liderazgo transformacional, de los 36,3%. De los encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 36,4% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel

bajo de liderazgo transformacional. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 22,7% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel bajo de liderazgo transformacional.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional. El 23,5% de encuestados manifestaron que el personal administrativo tiene un nivel regular de liderazgo transformacional. De los 36,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 41,2% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel regular de liderazgo transformacional. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 35,3% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel regular de liderazgo transformacional.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional. El 37,5% de encuestados manifestaron que el personal administrativo tiene un nivel alto de liderazgo transformacional. De los 36,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 29,2% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel alto de liderazgo transformacional. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 33,3% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel alto de liderazgo transformacional.

Respecto a la hipótesis general

Hi: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

Ho: No existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

Nivel de significancia

El nivel de significancia es un nivel de probabilidad de equivocarse y que fija de manera a priori el investigador. Existe dos niveles como es el nivel de significancia de 0,05 (5%) y el nivel de significancia de 0,01 (1%). El porcentaje de confianza fue a un nivel de $\alpha=0,05$, sumando en términos de probabilidad 0,95 y 0,05 la unidad.

Prueba estadística

Para establecer la relación entre las dos variables se llevó a cabo la prueba de hipótesis de Chi cuadrado.

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Dónde:

O_{ij} : Frecuencia observada

E_{ij} : Frecuencia esperada

χ^2 : Resultado del valor de Chi cuadrado

Tabla 25

Prueba de chi-cuadrado de las variables liderazgo transformacional y cultura organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,376 ^a	2	,009
Razón de verosimilitud	12,007	2	,002
Asociación lineal por lineal	8,508	1	,004
N de casos válidos	80		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,18.

Se puede visualizar en la prueba de chi cuadrado que el nivel de significación es de 0,09 el cual significa que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1). Lo que quiere decir que si existe una relación significativa entre la variable liderazgo transformacional y la variable cultura organizacional.

Se llega a la conclusión que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional.

Respecto a la hipótesis específica 3

Se analizó mediante las tablas cruzadas la dimensión visión y la variable cultura organizacional.

Tabla 26

Tabla cruzada de la dimensión visión y la variable cultura organizacional

		Cultura Organizacional				
		Bajo	Regular	Alto	Total	
Visión	Bajo	Recuento	3	5	2	10
		% dentro de visión	30,0%	50,0%	20,0%	100,0%
	Regular	Recuento	3	8	6	17
		% dentro de visión	17,6%	47,1%	35,3%	100,0%
	Alto	Recuento	20	16	17	53
		% dentro de visión	37,7%	30,2%	32,1%	100,0%
Total	Recuento		26	29	25	80
	% dentro de RECO LTD1		32,5%	36,3%	31,3%	100,0%

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional, El 30% de encuestados manifestaron que el personal administrativo tiene un nivel bajo de visión, de los 36,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 50% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel bajo de visión, de los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 20% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel bajo de visión.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional, el 17,6% de encuestados manifestaron que el personal

administrativo tiene un nivel regular de visión. De los 36,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 47,1% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel regular de visión. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 35,3% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel regular de visión.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional. El 37,7% de encuestados manifestaron que el personal administrativo tiene un nivel alto de visión. De los 36,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 30,2% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel alto de visión. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 32,1% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel alto de visión.

H3: Existe una relación significativa entre la dimensión visión y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

H0: No existe una relación significativa entre la dimensión visión y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

Nivel de significancia

El porcentaje de confianza fue a un nivel de $\alpha=0,05$, sumando en términos de probabilidad 0,95 y 0,05 la unidad.

Prueba estadística

Para establecer la relación entre la dimensión visión y la variable cultura organizacional se llevó a cabo la prueba de hipótesis de Chi cuadrado.

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Dónde:

O_{ij} : Frecuencia observada

E_{ij} : Frecuencia esperada

X^2 : Resultado del valor de Chi cuadrado

Tabla 27

Prueba de chi-cuadrado de la dimensión visión y la variable cultura organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	301,475 ^a	248	,011
Razón de verosimilitud	186,542	248	,999
Asociación lineal por lineal	14,346	1	,000
N de casos válidos	80		

a. 288 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .01.

Se puede visualizar en la prueba de chi cuadrado que el nivel de significación es de 0,011 el cual significa que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_3). Lo

que quiere decir que si existe una relación significativa entre la dimensión visión y la variable cultura organizacional.

Se llega a la conclusión que existe una relación significativa entre la dimensión visión y la cultura organizacional.

Respecto a la hipótesis específica 4

Se analizo mediante las tablas cruzadas la dimensión comunicación inspiradora y la variable cultura organizacional.

Tabla 28

Tabla cruzada de la dimensión comunicación inspiradora y la variable cultura organizacional

			Cultura Organizacional			Total
			Bajo	Regular	Alto	
Comunicación inspiradora	Bajo	Recuento	7	8	8	23
		% dentro de Comunicación inspiradora	30,4%	34,8%	34,8%	100,0%
	Regular	Recuento	11	10	11	32
		% dentro de Comunicación inspiradora	34,4%	31,3%	34,4%	100,0%
	Alto	Recuento	8	11	6	25
		% dentro de Comunicación inspiradora	32,0%	44,0%	24,0%	100,0%
Total	Recuento		26	29	25	80
	% dentro de Comunicación inspiradora		32,5%	36,3%	31,3%	100,0%

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional. El 30,4% de encuestados manifestaron que el personal administrativo tiene un nivel bajo de comunicación inspiradora. De los 36,3% de encuestados

que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 34,8% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel bajo de comunicación inspiradora. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 34,8% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel bajo de comunicación inspiradora.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional. El 34,4% de encuestados manifestaron que el personal administrativo tiene un nivel regular de comunicación inspiradora. De los 36,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 31,3% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel regular de comunicación inspiradora. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 34,4% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel regular de comunicación inspiradora.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional. El 32% de encuestados manifestaron que el personal administrativo tiene un nivel alto de comunicación inspiradora. De los 36,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 44% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel alto de comunicación inspiradora. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 24% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel alto de comunicación inspiradora.

H4: Existe una relación significativa entre la dimensión comunicación inspiradora y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

H0: No existe una relación significativa entre la dimensión comunicación inspiradora y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

Nivel de significancia

El porcentaje de confianza fue a un nivel de $\alpha=0,05$, sumando en términos de probabilidad 0,95 y 0,05 la unidad.

Prueba estadística

Para establecer la relación entre la dimensión comunicación inspiradora y la variable cultura organizacional se llevó a cabo la prueba de hipótesis de Chi cuadrado.

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Dónde:

O_{ij} : Frecuencia observada

E_{ij} : Frecuencia esperada

χ^2 : Resultado del valor de Chi cuadrado

Tabla 29

Prueba de chi-cuadrado de la dimensión comunicación inspiradora y la variable cultura organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	260,699 ^a	217	,023
Razón de verosimilitud	173,880	217	,986
Asociación lineal por lineal	10,503	1	,001
N de casos válidos	80		

a. 256 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .03.

Se puede visualizar en la prueba de chi cuadrado que el nivel de significación es de 0,023 el cual significa que se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (H4). Lo que quiere decir que si existe una relación significativa entre la dimensión comunicación inspiradora y la variable cultura organizacional.

Se llega a la conclusión que existe una relación significativa entre la dimensión comunicación inspiradora y la cultura organizacional.

Respecto a la hipótesis específica 5

Se analizó mediante las tablas cruzadas la dimensión estimulación intelectual y la variable cultura organizacional.

Tabla 30*Tabla cruzada de la dimensión estimulación intelectual y la variable cultura organizacional*

			Cultura Organizacional			
			Bajo	Regular	Alto	Total
Estimulación intelectual	Bajo	Recuento	8	8	7	23
		% dentro de Estimulación intelectual	34,8%	34,8%	30,4%	100,0%
	Regular	Recuento	9	8	12	29
		% dentro de Estimulación intelectual	31,0%	27,6%	41,4%	100,0%
	Alto	Recuento	9	13	6	28
		% dentro de Estimulación intelectual	32,1%	46,4%	21,4%	100,0%
Total	Recuento	26	29	25	80	
	% dentro de Estimulación intelectual	32,5%	36,3%	31,3%	100,0%	

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional. El 34,8% de encuestados manifestaron que el personal administrativo tiene un nivel bajo de estimulación intelectual. De los 36,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 34,8% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel bajo de estimulación intelectual. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 30,4% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel bajo de estimulación intelectual.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional, 31% de encuestados manifestaron que el personal administrativo

tiene un nivel regular de estimulación intelectual. De los 36,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 27,6% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel regular de estimulación intelectual. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 41,4% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel regular de estimulación intelectual.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional. El 32,1% de encuestados manifestaron que el personal administrativo tiene un nivel alto de estimulación intelectual. De los 36,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 46,4% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel alto de estimulación intelectual. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 21,4% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel alto de estimulación intelectual.

H5: Existe una relación significativa entre la dimensión estimulación intelectual y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

H0: No existe una relación significativa entre la dimensión estimulación intelectual y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

Nivel de significancia

El porcentaje de confianza fue a un nivel de $\alpha=0,05$, sumando en términos de probabilidad 0,95 y 0,05 la unidad.

Prueba estadística

Para establecer la relación entre la dimensión estimulación intelectual y la variable cultura organizacional se llevó a cabo la prueba de hipótesis de Chi cuadrado.

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Dónde:

O_{ij} : Frecuencia observada

E_{ij} : Frecuencia esperada

χ^2 : Resultado del valor de Chi cuadrado

Tabla 31

Prueba de chi-cuadrado de la dimensión estimulación intelectual y la variable cultura organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	426,211 ^a	372	,027
Razón de verosimilitud	213,717	372	1,000
Asociación lineal por lineal	8,687	1	,003
N de casos válidos	80		

a. 416 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .01.

Se puede visualizar en la prueba de chi cuadrado que el nivel de significación es de 0,027 el cual significa que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_5). Lo que quiere decir que si existe una relación significativa entre la dimensión estimulación intelectual y la variable cultura organizacional.

Se llega a la conclusión que existe una relación significativa entre la dimensión estimulación intelectual y la cultura organizacional.

Respecto a la hipótesis específica 6

Se analizó mediante las tablas cruzadas la dimensión liderazgo solidario y la variable cultura organizacional.

Tabla 32

Tabla cruzada de la dimensión liderazgo solidario y cultura organizacional

		Cultura Organizacional				
		Bajo	Regular	Alto	Total	
Liderazgo solidario	Bajo	Recuento	9	7	6	22
		% dentro de Liderazgo solidario	40,9%	31,8%	27,3%	100,0%
	Regular	Recuento	13	12	14	39
		% dentro de Liderazgo solidario	33,3%	30,8%	35,9%	100,0%
	Alto	Recuento	4	10	5	19
		% dentro de Liderazgo solidario	21,1%	52,6%	26,3%	100,0%
Total		Recuento	26	29	25	80
		% dentro de Liderazgo solidario	32,5%	36,3%	31,3%	100,0%

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional. El 40,9% de encuestados manifestaron que el personal administrativo tiene un nivel bajo de liderazgo solidario. De los 36,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 31,8% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel bajo de liderazgo solidario. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 27,3% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel bajo de liderazgo solidario.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional. El 33,3% de encuestados manifestaron que el personal administrativo tiene un nivel regular de liderazgo solidario. De los 36,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 30,8% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel regular de liderazgo solidario. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 35,9% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel regular de liderazgo solidario.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional. El 21,1% de encuestados manifestaron que el personal administrativo tiene un nivel alto de liderazgo solidario. De los 36,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 52,6% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel alto de liderazgo solidario. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel

alto de cultura organizacional. El 26,3% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel alto de liderazgo solidario.

H6: Existe una relación significativa entre la dimensión liderazgo solidario y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

H0: No existe una relación significativa entre la dimensión liderazgo solidario y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

Nivel de significancia

El porcentaje de confianza fue a un nivel de $\alpha=0,05$, sumando en términos de probabilidad 0,95 y 0,05 la unidad.

Prueba estadística

Para establecer la relación entre la dimensión liderazgo solidario y la variable cultura organizacional se llevó a cabo la prueba de hipótesis de Chi cuadrado.

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Dónde:

O_{ij} : Frecuencia observada

E_{ij} : Frecuencia esperada

X^2 : Resultado del valor de Chi cuadrado

Tabla 33*Prueba de chi-cuadrado de la dimensión liderazgo solidario y cultura organizacional*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,065 ^a	2	,018
Razón de verosimilitud	10,766	2	,005
Asociación lineal por lineal	7,610	1	,006
N de casos válidos	80		

a. 4 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .09.

Se puede visualizar en la prueba de chi cuadrado que el nivel de significación es de 0,018 el cual significa que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_6). Lo que quiere decir que si existe una relación significativa entre la dimensión liderazgo solidario y la variable cultura organizacional.

Se llega a la conclusión que existe una relación significativa entre la dimensión liderazgo solidario y la cultura organizacional.

Respecto a la hipótesis específica 7

Se analizó mediante las tablas cruzadas la dimensión reconocimiento de personal y la variable cultura organizacional.

Tabla 34*Tabla cruzada de la dimensión reconocimiento personal y la variable cultura organizacional*

			Cultura Organizacional			
			Bajo	Regular	Alto	Total
Reconocimiento personal	Bajo	Recuento	8	7	1	16
		% dentro de Reconocimiento personal	50,0%	43,8%	6,3%	100,0%
	Regular	Recuento	6	19	13	38
		% dentro de Reconocimiento personal	15,8%	50,0%	34,2%	100,0%
	Alto	Recuento	12	3	11	26
		% dentro de Reconocimiento personal	46,2%	11,5%	42,3%	100,0%
Total		Recuento	26	29	25	80
		% dentro de Reconocimiento personal	32,5%	36,3%	31,3%	100,0%

Nota. Elaboración propia en base a las encuestas.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional. El 50% de encuestados manifiestan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de reconocimiento personal. De los 36,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 43,8% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel bajo de reconocimiento personal. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 6,3% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel bajo de reconocimiento personal.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional. El 15,8% de encuestados manifiestan que el personal administrativo tiene un nivel regular de reconocimiento personal. De los 36,3% de encuestados

que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 50% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel regular de reconocimiento personal. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 34,2% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel regular de reconocimiento personal.

De los 32,5% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel bajo de cultura organizacional. El 46,2% de encuestados manifiestan que el personal administrativo tiene un nivel alto de reconocimiento personal. De los 36,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel regular de cultura organizacional. El 11,5% de encuestados declararon que el personal administrativo tiene un nivel alto de reconocimiento personal. De los 31,3% de encuestados que piensan que el personal administrativo tiene un nivel alto de cultura organizacional. El 42,3% de encuestados indicaron que el personal administrativo tiene un nivel alto de reconocimiento personal.

H7: Existe una relación significativa entre la dimensión reconocimiento de personal y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

H₀: No existe una relación significativa entre la dimensión reconocimiento de personal y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

Nivel de significancia

El porcentaje de confianza fue a un nivel de $\alpha=0,05$, sumando en términos de probabilidad 0,95 y 0,05 la unidad.

Prueba estadística

Para establecer la relación entre la dimensión reconocimiento de personal y la variable cultura organizacional se llevó a cabo la prueba de hipótesis de Chi cuadrado.

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Dónde:

O_{ij} : Frecuencia observada

E_{ij} : Frecuencia esperada

χ^2 : Resultado del valor de Chi cuadrado

Tabla 35

Pruebas de chi-cuadrado de la dimensión reconocimiento personal y la variable cultura organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,198 ^a	4	,002
Razón de verosimilitud	20,431	4	,000
Asociación lineal por lineal	1,426	1	,232
N de casos válidos	80		

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5.00.

Se puede visualizar en la prueba de chi cuadrado que el nivel de significación es de 0,002 el cual significa que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_7). Lo que quiere decir que si existe una relación significativa entre la dimensión reconocimiento de personal y la variable cultura organizacional.

Se llega a la conclusión que existe una relación significativa entre la dimensión reconocimiento de personal y la cultura organizacional.

5.1.4. Discusión de resultados

Según los resultados obtenidos han demostrado en cuanto al objetivo general que fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024, el cual aplicando la prueba estadística de Chi-cuadrado que da como nivel de significación 0.009, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Lo que quiere decir que, si existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional.

Este resultado es similar con Huarsaya (2022) en su tesis “Relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal Administrativo de la Universidad Nacional de Moquegua, 2019”, quien indico en su conclusión que existe relación significativa y una correlación positiva media entre el liderazgo transformacional y la variable satisfacción laboral en el personal administrativo. También manifestó que si el liderazgo transformacional aumenta la satisfacción laboral del personal administrativo también aumentará, analizando cada dimensión del liderazgo transformacional con la satisfacción laboral.

Por consiguiente, estos resultados son semejantes debido a que el liderazgo transformacional respecto a la satisfacción laboral tuvo como muestra casi la misma cantidad de individuos que la muestra de la investigación del presente trabajo. Además, que un líder transformacional juega un rol importante en crear y mantener un nivel alto de cultura organizacional ya que inspiran motivan, fomentan el cambio, aumentan la satisfacción de los trabajadores administrativos.

Respecto al primer objetivo específico, que fue describir el nivel de desarrollo del liderazgo transformacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de

San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024. La mayoría de los encuestados considera que el liderazgo transformacional es regular con un 42,50%, este resultado coincide con (Cotrina & Cruz, 2024) en su tesis “El liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – 2023”, quienes manifestaron que el 50,00% de los encuestados percibe una cultura organizacional neutral o “media”, es decir que, cumple con los requisitos básicos pero no motiva a sus empleados a alcanzar su máximo potencial.

Conforme al segundo objetivo específico, que fue describir el nivel de cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024. La mayoría de los encuestados opinan que la cultura organizacional es regular con un 36,25%, este resultado concuerda con (Guagua, 2024) en su tesis titulada “La influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de una Universidad Pública del Ecuador” , quien de acuerdo a sus resultados el 52.9% de los profesionales que asumen un puesto de liderazgo tienen un nivel medio de Liderazgo Transformacional, lo que representa la mayoría de la población.

De acuerdo al tercer objetivo específico que fue determinar la relación entre la dimensión visión y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024, el cual aplicando la prueba estadística de Chi-cuadrado que da como nivel de significación 0,011, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3. Lo que quiere decir que, si existe una relación significativa entre la dimensión visión y la cultura organizacional.

Mientras, Batallanos (2022) en su tesis “Cultura organizacional e identidad corporativa en la competitividad del Talento Humano de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del

Cusco, periodo 2019” llego a la conclusión que existe una relación significativa entre la cultura organizacional e identidad corporativa en la competitividad del talento humano, lo que significa que existe buena relación entre estas dos variables.

Por tanto, existe una relación significativa entre la dimensión visión y la cultura organizacional, así como existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la identidad corporativa. Debido a que la cultura organizacional permite a los trabajadores administrativos establecer valores y actitudes que refuercen la visión y objetivos de la universidad e identidad y compromiso con la institución. En ese sentido, esta relación entre la dimensión visión y la cultura organizacional ayuda a que el personal administrativo trabaje hacia un mismo sentido y generen un entorno de motivación.

Según el cuarto objetivo específico que fue determinar la relación entre la dimensión comunicación inspiradora y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024, el cual aplicando la prueba estadística de Chi-cuadrado que da como nivel de significación 0,023, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4. Lo que quiere decir que, si existe una relación significativa entre la dimensión comunicación inspiradora y la cultura organizacional.

De igual manera, Buendía & Berrocal (2021) en su tesis “La cultura organizacional y el bienestar laboral del personal administrativo de la universidad privada de Huancayo “Franklin Roosevelt” Huancayo -2021” manifestó en su resultado que existe relación directa entre cultura organizacional y el Bienestar Laboral del personal administrativo de la Universidad. En resumen, ambos resultados concuerdan ya que la cultura organizacional tiene relación con la comunicación inspiradora como con el bienestar laboral. Debido a que mediante la dimensión comunicación inspiradora el líder transformacional ayudara a transmitir y reforzar los valores y principios de la

cultura organizacional generando sentido de pertenencia y unidad entre los trabajadores. De igual forma, la cultura organizacional tiene relación con el bienestar laboral de los trabajadores administrativos ya que se refiere al sentir de los individuos en la organización.

De acuerdo al quinto objetivo específico que fue determinar la relación entre la dimensión estimulación intelectual y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024, el cual aplicando la prueba estadística de Chi-cuadrado que da como nivel de significación 0,027, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 5. Lo que quiere decir que, si existe una relación significativa entre la dimensión estimulación intelectual y la cultura organizacional.

No obstante, Huarsaya (2022) estableció que existe relación significativa y una correlación positiva entre estimulación intelectual y satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Moquegua. En ese entender, estos resultados son similares debido a que se aplicó casi la misma cantidad de la muestra en ambos trabajos de investigación. Por ende, esta relación permite que mediante la estimulación intelectual se establezca nuevas ideas y soluciones por lo cual a su vez fortalecerá la cultura organizacional dentro de la universidad, así como aumentaran los niveles de satisfacción laboral en los trabajadores administrativos.

Conforme al sexto objetivo específico que fue determinar la relación entre la dimensión liderazgo solidario y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024. el cual aplicando la prueba estadística de Chi-cuadrado que da como nivel de significación 0,018, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 6. Lo que quiere decir que, si existe una relación significativa entre la dimensión liderazgo solidario y la cultura organizacional. Por otro lado,

según Mantilla (2021) en su tesis “Relación de la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima” los resultados le dieron a conocer que la cultura organizacional tiene una correlación negativa mínima con la percepción de cooperación.

En conclusión, ambos resultados son contrarios, debido a que en el trabajo de Mantilla se aplicó a una muestra más grande. Vale decir que no existe una relación tan significativa de la cultura organizacional con el espíritu de ayuda de parte de los directivos y el personal administrativo nombrado de una universidad privada de Lima. Mientras que el resultado del presente trabajo de investigación concluye que los líderes solidarios pueden promover una cultura organizacional donde la cooperación y apoyo mutuo sean valores fundamentales para crear un entorno respetuoso.

Según el séptimo objetivo específico que fue determinar la relación entre la dimensión reconocimiento personal y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024, el cual aplicando la prueba estadística de Chi-cuadrado que da como nivel de significación 0,002, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 7. Lo que quiere decir que, si existe una relación significativa entre la dimensión reconocimiento personal y la cultura organizacional.

Finalmente, Zevallos (2021) en su tesis “Cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos en la Universidad Nacional de Ucayali, 2020” indica que si existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. En ese sentido, los resultados concuerdan ya que se aplicó casi la misma cantidad de muestra. Demostrando que el reconocimiento personal crea un entorno laboral en donde los trabajadores

se sienten valorados, apoyados y comprometidos con la universidad. De la misma forma se relaciona con el desempeño laboral generando un nivel alto de cultura organizacional.

Capítulo VI

Plan de mejora para fortalecer el liderazgo transformacional y cultura organizacional

6.1. Fundamentación

A partir de los resultados obtenidos en el presente trabajo investigación se ha demostrado que existe una relación significativa entre liderazgo transformacional y cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024. Por consiguiente, se proponen estrategias de liderazgo transformacional de acuerdo a las dimensiones para fomentar una mejor la cultura organizacional en la institución ya que si el liderazgo transformacional aumenta la cultura organizacional aumentara.

6.2. Justificación

El plan de estrategias para fortalecer el liderazgo transformacional y la cultura organizacional es imprescindible para cualquier institución como es el caso de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, porque si aumenta el liderazgo transformacional aumentara la cultura organizacional y se lograra fortaleciendo las dimensiones del liderazgo transformacional como son la visión, comunicación inspiradora, estimulación intelectual, liderazgo solidario y reconocimiento personal.

6.3. Objetivo

Proponer estrategias de liderazgo transformacional para mejorar la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

6.4. Marco teórico

a) Liderazgo transformacional

Arbaiza (2017) considera que el liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo basado en la influencia y el cambio. El líder transformacional es inspirador, promueve el cambio en sus seguidores en aspectos profundos como valores y creencias y usa su carisma y capacidad para que los seguidores crean en la visión de la empresa que propone.

b) Cultura organizacional

Chiavenato (2017) sostiene que la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

Tabla 36
Estrategias

Liderazgo transformacional	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Visión	Comunicación de la visión • Comunicar la visión constantemente a todas las áreas administrativas de la universidad.	Elaboración de gigantografías • Ilustrar la visión de la universidad en las diversas áreas para que los trabajadores se sientan conectados emocionalmente.	Revisión de la visión • Involucrar a los trabajadores en la revisión de la visión para generar un mayor compromiso.
Comunicación inspiradora	Realización de charlas informales • Organizar charlas informales durante los momentos libres sobre temas de interés.	Organización de sesiones de debate • Organizar sesiones de debate para que sean discutidos entre los trabajadores	Brindar orientación a los trabajadores • Brindar orientación para inspirar a los trabajadores a seguir mejorando
Estimulación intelectual	Pedir sugerencia de ideas a los equipos de trabajo • Realizar reuniones mensuales con el equipo de cada área de trabajo para que sugieran nuevas ideas.	Realización de lluvia de ideas • Realizar la técnica de grupo de lluvia de ideas para crear y solucionar problemas	Formación de grupos de discusión • Efectuar grupos de discusión para afrontar desafíos y crear ideas innovadoras.
Liderazgo solidario	Creación de ambiente colaborativo • Crear un ambiente colaborativo entre los trabajadores designando trabajos grupales.	Participación en actividades comunitarias • Participar mensualmente con todas las áreas de gestión administrativa en actividades comunitarias	Escuchar activamente a los trabajadores • Escuchar de manera activa las preocupaciones de los trabajadores y mostrar apoyo
Reconocimiento personal	Reconocimiento de logros • Reconocer los logros de los trabajadores de forma personalizada.	Implementación de un plan de recompensas • Implementar un plan de recompensas para premiar el esfuerzo de cada trabajador.	Celebración de éxitos • Celebrar los éxitos individuales o grupales en eventos fuera del horario de trabajo.

Nota. Elaboración propia.

Dirigido a:

Los jefes y trabajadores de cada área de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Tabla 37
Programación

N°	Estrategia	2025		2026	
		Nov.	Dic.	En.	Feb.
1	Visión				
	Comunicación de la visión	x	x		
	Elaboración de gigantografías	x			
	Revisión de la visión	x	x		
2	Comunicación inspiradora				
	Realización de charlas informales			x	
	Organización de sesiones de debate			x	
	Brindar orientación a los trabajadores			x	
3	Estimulación intelectual				
	Pedir sugerencia de ideas a los equipos de trabajo				x
	Realización de lluvia de ideas				x
	Formación de grupos de discusión				x
4	Liderazgo solidario				
	Creación de ambiente colaborativo		x		
	Participación en actividades comunitarias		x		
	Escuchar activamente a los trabajadores		x		
5	Reconocimiento personal		x		
	Reconocimiento de logros				
	Implementación de un plan de recompensas		x		
	Celebración de éxitos		x		

Nota. Elaboración propia.

Tabla 38
Presupuesto

Nº	Componente	Costo
1	Recursos humanos	S/2900
2	Logística	S/8460
3	Otros	S/500
Total		S/11860

Nota. Elaboración propia.

Tabla 39
Presupuesto detallado (1)

Concepto	Detalles	Costo
Visión	Elaboración de	S/150
Comunicación de la	diseño gráfico	
visión	Impresión en lona (2x1 m)	S/90
Elaboración de	Lona PVC	
gigantografías	Impresión en vinil (2x1 m)	S/120
Revisión de la visión	Vinil adhesivo	
	Instalación y transporte	S/100
	imprevistos	S/100
Total		S/560

Nota. Elaboración propia.

Tabla 40
Presupuesto detallado (2)

Concepto	Detalles	Costo
Comunicación	Materiales impresos	S/150
inspiradora	(Afiches, volantes, hojas de trabajo)	
Realización de charlas	Refrigerios para asistentes	S/250
informales	Equipos y proyector, sonido	S/200
Organización de sesiones	y transporte de materiales	
de debate	Publicidad y convocatoria	S/100
Brindar orientación a los	por redes sociales	
trabajadores	Honorarios de facilitador por	S/600
	sesión (si no es parte del	
	equipo) 120 min	
	Imprevistos	S/100
Total		S/1400

Nota. Elaboración propia.

Tabla 41
Presupuesto detallado (3)

Concepto	Detalles	Costo
Estimulación intelectual	Papelería, rotafolios,	S/500
Pedir sugerencia de ideas	marcadores	
a los equipos de trabajo	Grabación/transcripción	S/500
Realización de lluvia de	Refrigerios	S/200
ideas	Facilitador 120 min	S/600
Formación de grupos de	Imprevistos	S/100
discusión	Total	S/1900

Nota. Elaboración propia.

Tabla 42
Presupuesto detallado (4)

Concepto	Detalles	Costo
Liderazgo solidario	Materiales	S/800
Creación de ambiente	Transporte y refrigerios,	S/1200
colaborativo	Grabación/transcripción,	S/500
Participación en	incentivos y análisis de datos	
actividades comunitarias	Moderador 120 min	S/1200
Escuchar activamente s	Imprevistos	S/100
los trabajadores	Total	S/3800

Nota. Elaboración propia.

Tabla 43
Presupuesto detallado (5)

Concepto	Detalles	Costo
Reconocimiento personal	Certificados, carteles y boletines	S/400
Reconocimiento de logros	Bonos simbólicos, vales de	S/1200
Implementación de un	consumo y regalos	
plan de recompensas	personalizados	
Celebración de éxitos	Refrigerios, música,	S/2000
	transporte, decoración	
	Moderador 60 min	S/500
	Imprevistos	S/100
	Total	S/4200

Nota. Elaboración propia.

6.5. Resultado

Se espera que con este plan se aumente el liderazgo transformacional de los jefes y trabajadores de cada área de gestión administrativa y por ende aumente la cultura organizacional de todos los trabajadores de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

6.6. Evaluación y seguimiento

Para evaluar y realizar el seguimiento de las actividades, el área de recursos humanos, realizará el seguimiento con la finalidad de verificar la eficacia del plan. Los resultados permitirán medir los logros, así como también los aspectos no logrados.

Conclusiones

Primera:

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024, el cual aplicando la prueba estadística de Chi-cuadrado que da como nivel de significación 0.009, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Es decir que, si el liderazgo transformacional aumenta, la cultura organizacional de los trabajadores administrativos también aumentará. Mientras que, si el liderazgo transformacional disminuye, la cultura organizacional de los trabajadores administrativos también disminuirá.

Segunda:

El nivel del liderazgo transformacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024 es regular, con un 42,50 %. Mientras el 30% indicaron que la variable liderazgo transformacional está en un nivel alto. Finalmente, el 27,50% de los encuestados revelaron que la variable liderazgo transformacional está en un nivel bajo.

Tercera:

El nivel de la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024 es regular, con un 36,25%. Por otro lado, el 32,50% indicaron que la variable cultura organizacional está en un nivel bajo. Finalmente, el 31,25% de los encuestados revelaron que la variable cultura organizacional está en un nivel alto.

Cuarta:

Existe una relación significativa entre la dimensión visión y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024, el cual aplicando la prueba estadística de Chi-cuadrado que da como nivel de significación 0,011 se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_3). En ese entender, cuanto más conocimiento de la visión tengan los trabajadores administrativos, habrá más cultura organizacional. Por otro lado, cuanto menos conocimiento de la visión tengan los trabajadores administrativos, habrá menos cultura organizacional.

Quinta:

Existe una relación significativa entre la dimensión comunicación inspiradora y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024, el cual aplicando la prueba estadística de Chi-cuadrado que da como nivel de significación 0,023 se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_4). En ese sentido cuanto más comunicación inspiradora tengan los trabajadores administrativos, habrá más cultura organizacional. Por consiguiente, cuanto menos comunicación inspiradora tengan los trabajadores administrativos, habrá menos cultura organizacional.

Sexta:

Existe una relación significativa entre la dimensión estimulación intelectual y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024, el cual aplicando la prueba estadística de Chi-cuadrado que da como nivel de significación 0,027 se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_5). Es decir, cuanto más estimulación intelectual tengan los trabajadores

administrativos, habrá más cultura organizacional. Por tanto, cuanto menos estimulación intelectual tengan los trabajadores administrativos, habrá menos cultura organizacional.

Séptima:

Existe una relación significativa entre la dimensión liderazgo solidario y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024, el cual aplicando la prueba estadística de Chi-cuadrado que da como nivel de significación 0,018 se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_6). En ese entender, cuanto más liderazgo solidario tengan los trabajadores administrativos, habrá más cultura organizacional. Mientras, cuanto menos liderazgo solidario tengan los trabajadores administrativos, habrá menos cultura organizacional.

Octava:

Existe una relación significativa entre la dimensión reconocimiento personal y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024, el cual aplicando la prueba estadística de Chi-cuadrado que da como nivel de significación 0,002 se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_7). En ese sentido, cuanto más reconocimiento personal tengan los trabajadores administrativos, habrá más cultura organizacional. Por otro lado, cuanto menos reconocimiento personal tengan los trabajadores administrativos, habrá menos cultura organizacional.

Recomendaciones

Primera:

La jefa de personal y los jefes de las diferentes unidades y áreas de la universidad deben aplicar el liderazgo transformacional para mejorar la cultura organizacional, utilizando herramientas como el test de liderazgo, diálogos grupales, comunicación efectiva y formación continua sobre habilidades del liderazgo para promover un ambiente en donde los trabajadores estén cómodos, escuchen a los jefes y compartan sus opiniones de manera activa.

Segunda:

Los jefes de cada área deben invertir tiempo en cursos de formación de líderes para que aprendan a conducir a sus equipos de trabajo y formen otros líderes transformacionales que cambien al personal y a la organización con ideas innovadoras y creativas con una visión clara sobre la universidad, que fomenten la confianza y respeto entre los trabajadores siendo un modelo a seguir para que cada trabajador de lo mejor de sí mismos alcanzando su máximo potencial.

Tercera:

Los jefes de cada área deben reunir a sus equipos de trabajo cada mes para compartir experiencias laborales y personales, reforzando la misión y los valores para que cada trabajador tenga presente y se fortalezca la cultura. Así como, deben de implementarse reglamentos, principios y creencias dirigidas a los trabajadores para que se adapten a los cambios del entorno institucional.

Cuarta:

Los jefes deben asegurarse de que la visión sea entendida efectivamente en todas las áreas mediante la colocación de gigantografías en las diversas unidades administrativas para que

la visión sea memorizada por todos los trabajadores administrativos y refuercen sus valores fomentando un sentido de unidad y pertenencia en todo el personal y así mejore la cultura organizacional.

Quinta:

Los jefes deben organizar charlas junto al personal administrativo para compartir y recibir ideas con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas de la universidad a corto, mediano y largo plazo, asimismo deben recibir opiniones acerca de la solución a los problemas que existen en las diferentes áreas administrativas. En donde los jefes de las áreas enseñen a los trabajadores a convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas y asimismo comuniquen la misión, valores y principios de la universidad de forma inspiradora.

Sexta:

Los jefes de las diferentes áreas deben brindar capacitaciones en temas específicos en donde los trabajadores intercambien conocimientos y habilidades para que sigan creciendo intelectualmente destacando la innovación, el aprendizaje continuo, y así se valoren las nuevas ideas, alentando a los trabajadores nuevas formas de pensar y como también se propongan soluciones creativas a los diferentes desafíos que enfrenta cada día el personal administrativo.

Séptima:

Los jefes de las diferentes áreas administrativas deben de organizar actividades para que los trabajadores participen en acciones comunitarias y voluntariados con el propósito de fomentar la cooperación, inclusión y el bienestar, así como también se propicie la empatía, colaboración y se eleve su capacidad de apoyo y comprensión de cada uno de los miembros de las áreas administrativas. Igualmente se fortalezca el espíritu de equipo y el compromiso con la institución.

Octava:

Los jefes de las diferentes áreas administrativas deben reconocer y premiar al mejor trabajador del mes, brindar certificados de mérito y ceremonias de reconocimiento para la mejor área administrativa y realizar reuniones en donde se manifiesten los logros. También implementar plataformas digitales en donde cada uno de los trabajadores puedan enviar y recibir contribuciones y el reconocimiento por su trabajo, compartiendo logros e historias de éxito que pueda tener algún trabajador nombrado o contratado de la universidad.

Referencias

- Alija, S. (2016). Las dimensiones de la cultura organizacional. *De Gruyter open*, 20-31.
- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Lima: Esan.
- Barberá, E., & Cantero, M. (1994). Evolucion historica del motivo de logro desde la perspectiva del genero. *Revista de Historia de la Psicologia*, 439-449.
- Barbosa, J., Barbosa, J., & Rodríguez, M. (27 de Noviembre de 2013). *Scielo*. Obtenido de Concepto, enfoque y justificación de la sistematización de experiencias educativas: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982015000300008
- Bass, B. (2006). Dos decadas de investigacion y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista el centro de investigacion*, 1405-6690.
- Batallanos, E. (2022). *Cultura organizacional e identidad corporativa en la competitividad del Talento Humano de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2019 [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]*. Repositorio institucional. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12918/6471>
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de la investigacion* (Tercera ed.). Bogota: Pearson.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. Dionné Valentina Santos García. Obtenido de <https://eco.biblio.unc.edu.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=27913>
- Bracho, O., & Garcia, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 165-177.

- Bravo, M., & Víctor, A. (2020). Influencia de los procesos administrativos en la calidad productiva de las instituciones de educación superior y extensiones universitarias de Manab. *Recimundo*, 251-266.
- Buendia, R., & Berrocal, T. (2021). *La cultura organizacional y el bienestar laboral del personal administrativo de la Universidad Privada de Huancayo "Franklin Roosevelt" Huancayo-2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Roosevelt]*. Repositorio institucional. Obtenido de <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/6618687>
- Bugaric, B. (2003). Apertura y transparencia en administracion publica: Desafios para el derecho publico. *Revista de Derecho Internacional de Wisconsin*, 483-521.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey Bass.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional* (2 ed.). Mexico D. F.: Mc graw hill.
- Conislla, J. (2024). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021*. UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL,, Lima.
- Contreras, M. (1981). *Imagen interna-externa: las dos caras de la autoestima*. Tesis de maestria: Universidad Iberoamericana. Obtenido de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014955/014955.pdf>
- Cordero, D., Beltrán, N., & Bermeo, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de gerencia*, 132-149.

- Cotrina, E., & Cruz, E. (2024). *El liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco.
- Cruz, V., Salanova, M., & Martinez, I. (17 de mayo de 2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *evUniversidad&Empresa*, 13-32.
- Cuenca, R., & López, H. (3 de Junio de 2020). *Podium*. Obtenido de Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO: <https://orcid.org/0000-0001-8552-7108>
- Cujar, A., Ramos, C., Hernandez, H., & Lopez, J. (19 de septiembre de 2013). *Estudios gerenciales*. Obtenido de Cultura organizacional: evolución en la medición: www.elsevier.es/estudios_gerenciales
- Espinosa, E. (11 de Setiembre de 2023). *Camara de comercio Canada - Perú*. Obtenido de La cultura organizacional en tiempos de incertidumbre: <https://www.canadaperu.org/noticia/la-cultura-organizacional-en-tiempos-de-incertidumbre>
- Ferrer, A. (2002). La preocupacion, mal de nuestros días. *Psicologia desde el Caribe*, 76-88. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21300905>
- Frescas, R., Prieto, C., Sanchez, L., & Mayett, Y. (2024). Relación entre compromiso organizacional y estilo de liderazgo en personal de una universidad pública en Chihuahua, México. *Revista Iberoamericana para la Investigacion y el Desarrollo Educativo*, 20074-7467. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1914>

- Gallardo, E. (20 de Octubre de 2020). *Seminario universidad*. Obtenido de <https://semanariouniversidad.com/opinion/conocer-el-sector-administrativo-es-fortalecer-a-una-universidad-de-excelencia/>
- García, L. (07 de Julio de 2021). *Universidad Central*. Obtenido de El bienestar laboral y su importancia en las organizaciones: <https://www.ucentral.edu.co/noticentral/bienestar-laboral-su-importancia-organizaciones>
- Godard, J. (14 de Octubre de 2024). *El pais*. Obtenido de El bienestar de los empleados refuerza el exito empresarial: <https://elpais.com/sociedad/2024-10-14/el-bienestar-de-los-empleados-refuerza-el-exito-empresarial.html>
- González, M. (4 de Agosto de 2021). *Líderes organizacionales ¿Cómo generar la apertura al cambio en los equipos de trabajo?* Obtenido de Líderes organizacionales ¿Cómo generar la apertura al cambio en los equipos de trabajo?: <https://www.linkedin.com/pulse/l%C3%ADderes-organizacionales-c%C3%B3mo-generar-la-apertura-al-gonz%C3%A1lez-molina/>
- Guagua, L. (2024). La influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador. *Repositorio institucional*. Latacunga.
- Guzmán, Á., & Burgos, J. (2016). La estructura organizacional un componente basico en la evaluacion del control interno de las pymes de la provincia de el oro - Republica del Ecuador. *Observatorio de la economia latinoamericana*, 1-16. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/control.html>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodologia de la investigacion* (4 ed.). McGraw Hill.
- Hofstede, G. (12 de 2011). *Online Readings in Psychology and Culture*. Obtenido de Online Readings in Psychology and Culture: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Huarsaya, G. (2022). *Relacion entre liderazgo transformacional y satisfaccion laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Moquegua, 2019 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Moquegua]*. Repositorio institucional. Obtenido de <https://repositorio.unam.edu.pe/handle/UNAM/298>
- Jaramillo, V., & Fierro, I. (2016). Analisis del liderazgo transformacional y su importancia en tiempos de crisis. *Podium*, 97-119.
- Jimenez, J. (2017). Orientación laboral: Una revisión bibliográfica de su conceptualización y su aporte a la persona trabajadora y a las organizaciones laborales. *Revista electronica educare*, 1-17. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.15359/ree.21-2.19>
- Kim, G. (25 de Noviembre de 2018). *Liderazgo transformacional: una guia de inicio rapido*. Obtenido de TRevolution.com.
- Louffat, E. (2015). *Administracion: fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Cengage learning.
- Luna, R. (2002). Analisis del concepto multidimensional de la motivacion de logro de Cassidy y Lynn. *Universidad de Valencia*, 113-127.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo*. Mexico D.F.: Cengage learning.

- Mantilla, L. (2021). *Relación de la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima [Tesis de Maestría, Universidad Ricardo Palma]*. Repositorio institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14138/4108>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 118-134.
- Naranjo, J. (1997). La integracion del recurso humano y el concepto de competencias. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 125-132.
- Naranjo, M. (2009). Motivacion: perspectivas teoricas y algunas consideraciones de su importancia en el ambito educativo. *Educacion*, 153-170. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>
- Ocampo, W., Huilcapi, N., & Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *recimundo*, 114-137. Obtenido de <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/655>
- Oseda, D., Cori, S. L., & De la Cruz, M. (2018). *Metodologia de la Investigacion*. Piramide.
- Palella, S., & Martins, F. (2006). *Metodologia de la investigacion cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Peña, A. (7 de Marzo de 2024). *El mundo*. Obtenido de ¿Se puede medir la cultura de una empresa?: <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2024/03/02/65e0d729e9cf4a1b148b45d5.html>

- Pirela, L., Camacho, H., & Sanchez, M. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Omnia*, 1315-8856.
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2004). Dimensiones del liderazgo transformacional: extensiones conceptuales y empiricas. *Science Direct*, 329-354.
- Rey, J. (1964). Burocracia y Politica. *Revista de la Facultad de Derecho*, 84-100.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.
- Robles, P. (2016). Contenido y alcance del concepto de cumplimiento de las obligaciones (solutio) en derecho romano clásico. *Revista de derecho privado*, 55-86.
- Rodriguez, A., & Bernal, E. (2019). *Gestión de la información cuantitativa en las universidades*. Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de https://estadisticaun.github.io/L_Conceptual/index.html
- Salas, R. (2003). La identificacion de necesidades de aprendizaje. *Educ Med Super*, 25-38.
- Tamayo, G. (2001). Diseño muestrales en la investigacion. 1-14.
- Valderrama, S. (2014). *Pasos para elaborar proyectos de investigacion cientifica*. San Marcos.
- Vera, L. (2019). *La preocupacion inutil*. Desclee. Obtenido de <https://www.edesclee.com/img/cms/pdfs/9788433030450.pdf>
- Vilaseca, B. (12 de Abril de 2008). *El pais*. Obtenido de La influencia de la cultura organizacional: https://elpais.com/diario/2008/04/13/negocio/1208094452_850215.html
- Zevallos, R. (2021). *Cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos en la Universidad Nacional de Ucayali, 2020 [Tesis de Maestria,*

Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional. Obtenido de
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/61477>

Zulema, J. (2019). *De la burocracia a la organizacion red*. Lenguaje claro.

Anexos**Anexo 1. Matriz de consistencia**

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024?	Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.	Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.	Tipo de investigación Descriptivo Correlacional Técnicas: Observación directa. Encuesta. Instrumento Cuestionario
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPECÍFICAS	
¿Cómo se desarrolla el nivel de liderazgo transformacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024?	Describir el nivel de desarrollo del liderazgo transformacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.	HE1 e HE2 según (Bernal, 2010) considera que las investigaciones de tipo descriptivo no requieren formular hipótesis. Se formulan hipótesis cuando en la investigación se quiere probar una suposición y no sólo mostrar los rasgos característicos de una determinada situación. (p. 136)	
¿Cuál es el nivel de la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024?	Describir el nivel de cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.		
¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión visión y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024?	Determinar la relación entre la dimensión visión y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.	Existe una relación significativa entre la dimensión visión y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.	
¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión comunicación inspiradora y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024?	Determinar la relación entre la dimensión comunicación inspiradora y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.	Existe una relación significativa entre la dimensión comunicación inspiradora y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.	
¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión estimulación intelectual y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024?	Determinar la relación entre la dimensión estimulación intelectual y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.	Existe una relación significativa entre la dimensión estimulación intelectual y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.	
¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión liderazgo solidario y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024?	Determinar la relación entre la dimensión liderazgo solidario y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.	Existe una relación significativa entre la dimensión liderazgo solidario y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.	
¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión reconocimiento personal y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024?	Determinar la relación entre la dimensión reconocimiento personal y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.	Existe relación significativa entre la dimensión reconocimiento personal y la cultura organizacional en las áreas de gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.	

Nota: Elaboración propia

Anexo 2. Guía de observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, PERIODO 2024

DATOS GENERALES

- **FECHA DE OBSERVACION:**
- **LUGAR:**
- **UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Recursos Humanos

DIMENSION	SI	NO	OBSERVACIONES
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			
Visión			
¿Los trabajadores conocen y comprenden la visión?			
¿Las acciones de los jefes y empleados reflejan los valores de la universidad?			
Comunicación inspiradora			
¿Existe una comunicación efectiva y abierta entre el personal administrativo y los jefes?			
¿Los jefes escuchan y valoran las opiniones del personal administrativo?			
Estimulación intelectual			
¿Los jefes motivan a su equipo a cuestionar y mejorar las prácticas organizacionales?			
¿los jefes animan a sus empleados a cuestionar lo establecido y proponer nuevas ideas?			
Liderazgo solidario			
¿Se observa un ambiente de trabajo positivo y colaborativo?			
¿Los jefes aconsejan a los empleados para que mejoren su desempeño?			
Reconocimiento personal			
¿los jefes reconocen y celebran los logros del personal administrativo?			
¿Los jefes elogian el esfuerzo de los trabajadores?			
Orientación al proceso frente a orientación a resultados			
¿La universidad valoriza los procedimientos burocráticos?			
¿La universidad solo se preocupa por lograr los resultados concretos?			
Orientación al trabajo frente a orientación al empleado			

¿La universidad esta encauzada a los objetivos del trabajo?			
¿La universidad esta encauzada al desarrollo de los empleados?			
Profesionalidad frente a cultura parroquial			
¿Los trabajadores tienen una visión a corto plazo?			
¿Los trabajadores tienen una visión largo plazo priorizando su desarrollo profesional?			
Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados			
¿La universidad interactúa con su ambiente externo?			
¿La universidad es más conservadora y es más inclusivo?			
Control laxo frente a control estricto			
¿La universidad es más flexible en cuanto a la disciplina de los trabajadores?			
¿La universidad se enfoca en reglas y políticas?			
Normativo frente a pragmático			
¿La universidad tiene leyes y regulaciones?			
¿La universidad es más flexible según sus necesidades?			

GUÍA DE OBSERVACIÓN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, PERIODO 2024

DATOS GENERALES

- **FECHA DE OBSERVACION:**
- **LUGAR:**
- **UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Recursos Humanos

DIMENSION	SI	NO	OBSERVACIONES
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			
Visión			
¿Los trabajadores conocen y comprenden la visión?	X		Utilizan banner para promover el conocimiento de la visión.
¿Las acciones de los jefes y empleados reflejan los valores de la universidad?		X	El trato entre colegas es regularmente cordial y la atención es inadecuada a los estudiantes y público en general.
Comunicación inspiradora			
¿Existe una comunicación efectiva y abierta entre el personal administrativo y los jefes?	X		Se comunican con respeto y comprensión
¿Los jefes escuchan y valoran las opiniones del personal administrativo?		X	Los jefes interrumpen y el personal no hacen preguntas ni opina.
Estimulación intelectual			
¿Los jefes motivan a su equipo a cuestionar y mejorar las prácticas organizacionales?		X	El jefe no motivo a su equipo a inscribirse a un curso de capacitación.
¿los jefes animan a sus empleados a cuestionar lo establecido y proponer nuevas ideas?		X	Durante la reunión el jefe no invito a los trabajadores a proponer nuevas ideas.
Liderazgo solidario			
¿Se observa un ambiente de trabajo positivo y colaborativo?		X	En la oficina no muestran empatía y tienen una escasa

			comunicación entre los trabajadores.
¿Los jefes aconsejan a los empleados para que mejoren su desempeño?		X	El jefe no muestra una atención personalizada con cada uno de sus trabajadores.
Reconocimiento personal			
¿los jefes reconocen y celebran los logros del personal administrativo?		X	Durante la reunión el jefe no reconoció el logro del grupo de trabajadores.
¿Los jefes elogian el esfuerzo de los trabajadores?		X	El jefe no felicito a su trabajador por su desempeño.
CULTURA ORGANIZACIONAL			
Orientación al proceso frente a orientación a resultados			
¿La universidad valoriza los procedimientos burocráticos?	X		Cualquier solicitud tiene que ser documentado mediante procedimientos.
¿La universidad solo se preocupa por lograr los resultados concretos?		X	Los trabajadores cumplen diversas metas de acuerdo a sus dependencias.
Orientación al trabajo frente a orientación al empleado			
¿La universidad esta encauzada a los objetivos del trabajo?	X		Los trabajadores realizan sus tareas de acuerdo a sus funciones.
¿La universidad esta encauzada al desarrollo de los empleados?	X		La universidad brinda cursos de capacitaciones únicamente para los trabajadores
Profesionalidad frente a cultura parroquial			
¿Los trabajadores tienen una visión a corto plazo?		X	Los trabajadores cumplen con los objetivos y resultados cada fin de mes.
¿Los trabajadores tienen una visión largo plazo priorizando su desarrollo profesional?	X		Los trabajadores dan una mayor prioridad a su desarrollo

			profesional para ascender.
Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados			
¿La universidad interactúa con su ambiente externo?	X		La universidad tiene diversos convenios con instituciones, empresas y organizaciones
¿La universidad es más conservadora y es más inclusivo?		X	No promueven la participación de todos los miembros del área.
Control laxo frente a control estricto			
¿La universidad es más flexible en cuanto a la disciplina de los trabajadores?		X	La universidad está regida por normas que deben ser cumplidas por los trabajadores.
¿La universidad se enfoca en reglas y políticas?	X		La universidad tiene reglamentos y estatutos.
Normativo frente a pragmático			
¿La universidad tiene leyes y regulaciones?	X		Los trabajadores respetan los reglamentos internos de la universidad.
¿La universidad es más flexible según sus necesidades?		X	No se puede implementar nuevos sistemas o formatos sin que sean validados con las respectivas autorizaciones.

Anexo 3. Ficha de validación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN CONSEJO DE INVESTIGACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. ASPECTOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, PERIODO 2024.**

Nombre del instrumento: **CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Investigadora: **BACH. XIOMARA CINTHIA SARMIENTO LEÓN.**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					90%
	2. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					90%
	3. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					90%
Contenido	4. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					90%
	5. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					90%
	6. Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					90%
Estructura	7. Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					90%
	8. Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					90%
	9. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					90%
	10. Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					90%

II. CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 90%

Procede su aplicación

☒

Debe corregirse

☐

Firma

Mg. o Dr.

DNI: 23927160

Teléfono: 984760543



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN CONSEJO DE INVESTIGACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. ASPECTOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, PERIODO 2024.**

Nombre del instrumento: **CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Investigadora: **BACH. XIOMARA CINTHIA SARMIENTO LEÓN.**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					90%
	2. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					90%
	3. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					90%
Contenido	4. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					90%
	5. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					90%
	6. Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					90%
Estructura	7. Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					90%
	8. Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					90%
	9. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					90%
	10. Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					90%

II. CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 90%

Procede su aplicación

☒

Debe corregirse

☐

Firma

Mg. o Dr.

DNI:

Teléfono:

[Firma manuscrita]
Pedro Alex Caceres Huacusa
 23727168
 984760543



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN CONSEJO DE INVESTIGACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. ASPECTOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, PERIODO 2024.**

Nombre del instrumento: **CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Investigadora: **BACH. XIOMARA CINTHIA SARMIENTO LEÓN.**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. Objetividad	Está expresado en conductas observables.				X	
Contenido	4. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
	5. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				X	
	6. Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7. Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	8. Consistencia	Se basa en aspectos técnicos científicos de la investigación educativa.					X
	9. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					X
	10. Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

II. CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: **91%**

Procede su aplicación

☒

Debe corregirse

☐

Firma

Mg o Dr.:

DNI:

Teléfono:

[Firma]
Dr. W. H. Alex Pando Dize
22970909
740189270



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN CONSEJO DE INVESTIGACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. ASPECTOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, PERIODO 2024.**

Nombre del instrumento: **CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Investigadora: **BACH. XIOMARA CINTHIA SARMIENTO LEÓN.**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. Objetividad	Está expresado en conductas observables.				X	
Contenido	4. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
	5. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				X	
	6. Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7. Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	8. Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					X
	10. Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

II. CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 91%

Procede su aplicación ☒

Debe corregirse ☐

Firma

Mg. o Dr.:

DNI:

Teléfono:

Dr. W. H. Alex Pando Daz
2399 8583
940 1842 70



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN CONSEJO DE INVESTIGACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. ASPECTOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, PERIODO 2024.**

Nombre del instrumento: **CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Investigadora: **BACH. XIOMARA CINTHIA SARMIENTO LEÓN.**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7. Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8. Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					X
	10. Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

II. CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 90%

Procede su aplicación

☒

Debe corregirse

☐

Ana Maria Venero

Firma

Mg. o Dr.: Ana Maria Venero U.
DNI: 2.3.8.5.8988
Teléfono: 9.74210203



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN CONSEJO DE INVESTIGACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. ASPECTOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, PERIODO 2024.**

Nombre del instrumento: **CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Investigadora: **BACH. XIOMARA CINTHIA SARMIENTO LEÓN.**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7. Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8. Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					X
	10. Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

II. CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 90%

Procede su aplicación

☒

Debe corregirse

☐

Firma

Mg. o Dr. Ana María Venera Vasquez
DNI: 2.385.8088
Teléfono: 9.74.210203

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Sr(a). trabajador administrativo, con la finalidad de realizar una investigación respecto al liderazgo transformacional y la cultura organizacional en la institución donde usted labora, le solicitamos contestar a las siguientes preguntas. Muy reconocidos por su colaboración

DATOS GENERALES

EDAD:

SEXO:.....

ESTADO CIVIL:.....

CONDICIÓN LABORAL: Nombrado () Contratado ()

Marque con X, lo que usted considere

	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	A veces (3)	Casi Siempre (4)	Siempre (5)
1	Tengo una idea clara hacia dónde vamos como institución.					
2	Tengo una idea clara de cómo quiero que sea mi área en cinco años.					
3	Tengo idea de hacia dónde va la institución.					
4	Digo cosas que hacen sentir a mis compañeros orgullosos de ser parte de esta institución.					
5	Digo cosas positivas acerca del área de trabajo.					
6	Animo a la gente a ver ambientes cambiantes, así como situaciones llenas de oportunidades.					
7	Desafío a mis compañeros a pensar sobre antiguos problemas en nuevas alternativas o propuestas.					
8	Brindo a mis compañeros ideas que obligan a repensar algunas cosas que nunca han pensado antes.					
9	Ayudo a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo.					
10	Considero los sentimientos de los demás antes de actuar.					
11	Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de mis compañeros.					
12	Me preocupo por que los intereses de mis compañeros sean atendidos.					
13	Me preocupo en detectar y corregir los errores de mis compañeros.					

14	Mi jefe valora mi trabajo y contribución.					
15	Me elogian cuando hago un trabajo mejor que el promedio.					
16	Reconocen la mejora en la calidad del trabajo de mis compañeros.					
17	Me felicitan personalmente cuando hago bien un trabajo pendiente.					

	CULTURA ORGANIZACIONAL	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	A veces (3)	Casi Siempre (4)	Siempre (5)
1	Hago un esfuerzo limitado en mi trabajo.					
2	Mi trabajo se centraliza en rutinas técnicas y burocráticas.					
3	Doy el máximo en mis funciones.					
4	Me enfrento a nuevos desafíos en el trabajo.					
5	La universidad se preocupa únicamente por el trabajo que realiza el personal.					
6	A la universidad le importa los problemas personales del trabajador.					
7	Tengo una fuerte presión para completar mi trabajo					
8	Se presta atención al entorno laboral.					
9	La dirección presta más atención a las cuestiones operativas y menos a las cuestiones de gestión.					
10	La cooperación y la confianza entre áreas se encuentran en un nivel adecuado.					
11	Los cambios se implementan en coordinación con los requisitos del personal.					
12	La dirección intenta apoyar al personal en su futura promoción.					
13	Recibo comentarios de mi jefe sobre mi desempeño.					
14	Los jefes están más interesados en las iniciativas emprendidas que en los resultados.					
15	Estoy abierto al nuevo personal y a los solicitantes de empleo.					

16	Estoy involucrado en la inducción del nuevo personal.					
17	El nuevo personal encuentra rápidamente apoyo para adaptarse en el trabajo y dentro del equipo.					
18	El nuevo personal necesita sólo unos días para adaptarse al entorno laboral.					
19	Considero que mi entorno laboral es cerrado.					
20	Las diferentes áreas pueden operar sin mucha coordinación entre sí.					
21	Llego tarde a la hora señalada de las reuniones.					
22	Pienso en los costes de trabajo (materiales, equipos, etc.).					
23	La universidad da una contribución muy significativa a la sociedad.					
24	Soy más pragmático que dogmático.					

Anexo 4. Base de datos

SUJETO	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL	CONDICION LABORAL	UNIDAD	VARIABLE 1																
						D1			D2			D3			D4				D5			
						P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
1	101	1	2	2	1	5	5	5	4	4	1	4	4	2	5	5	4	1	4	4	4	4
2	101	2	2	2	1	5	5	5	5	4	1	5	1	5	4	5	5	4	4	4	4	4
3	101	2	1	1	1	4	4	4	4	4	1	5	3	2	1	1	5	5	4	4	4	4
4	101	1	2	2	1	4	4	4	5	4	4	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	3
5	100	2	1	2	1	5	5	3	5	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	102	1	2	1	1	5	5	5	5	1	1	5	1	1	5	5	5	5	4	4	4	4
7	102	1	2	1	1	5	5	5	4	3	1	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
8	102	2	2	2	2	5	5	5	1	1	1	3	1	5	4	4	4	4	1	1	3	4
9	101	1	1	2	1	5	5	5	5	1	4	3	3	3	4	4	4	4	5	3	5	5
10	101	1	2	2	1	4	4	2	5	4	1	3	3	3	1	1	1	4	4	4	4	4
11	101	2	1	2	1	4	2	2	1	1	4	3	3	3	1	1	5	5	4	4	4	4
12	101	2	2	2	1	5	3	5	1	5	1	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4
13	101	2	2	1	1	5	5	5	1	1	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
14	102	2	1	1	1	3	5	5	4	1	3	5	1	4	5	5	5	5	1	1	1	1
15	101	2	1	2	1	5	5	3	1	1	5	5	5	1	4	5	4	5	4	5	5	5
16	101	2	1	2	1	5	5	5	1	1	5	3	1	1	2	1	1	2	5	5	5	3
17	101	1	2	1	1	5	5	5	1	1	3	5	5	5	1	1	5	5	4	5	5	5
18	100	2	1	2	2	5	5	5	1	1	1	5	5	1	5	5	5	5	4	4	4	5
19	101	1	1	2	2	5	5	5	3	1	1	5	5	1	5	2	2	5	4	3	3	4
20	101	2	2	1	2	5	5	2	1	4	1	1	1	1	2	1	1	2	4	4	4	1
21	101	1	1	2	2	5	5	5	4	1	1	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
22	101	2	1	2	2	5	5	5	1	4	1	4	4	1	4	4	4	4	1	1	1	1
23	101	2	1	1	2	5	5	5	5	1	1	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5
24	101	2	1	2	2	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	5
25	101	1	1	2	1	4	5	5	5	1	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5
26	100	1	1	2	1	2	2	5	1	1	5	1	1	1	4	4	4	4	2	2	1	5
27	101	1	2	2	1	4	5	5	5	1	5	1	1	1	4	5	3	4	2	2	5	2
28	101	1	1	2	2	3	3	3	1	1	1	3	3	3	5	4	5	4	5	2	5	2
29	101	2	2	2	2	4	2	2	5	1	5	3	3	3	4	4	4	4	5	1	1	1
30	101	2	1	2	2	2	5	5	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1	1
31	101	1	1	2	2	3	5	3	1	5	5	4	4	4	5	1	1	1	2	2	2	2
32	100	2	1	2	4	3	5	5	1	1	4	5	1	1	2	2	2	5	2	2	2	2
33	102	1	2	2	4	3	5	5	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1
34	101	2	1	2	4	5	5	5	1	1	5	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1
35	102	2	2	2	4	5	5	5	1	1	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	2	1
36	101	2	1	2	4	5	2	5	2	1	1	1	1	1	1	4	4	5	3	1	1	1
37	101	2	2	2	4	5	5	5	1	1	2	1	1	1	4	1	1	1	5	5	5	5
38	100	2	1	2	4	5	5	5	5	1	5	3	4	2	4	5	1	5	5	5	4	4
39	100	1	1	2	4	2	5	5	1	1	5	1	1	1	5	1	1	1	3	2	1	1
40	100	1	1	2	3	3	3	5	5	5	1	5	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5
41	100	2	1	2	3	3	5	5	1	3	5	1	5	3	4	5	4	3	5	4	5	5
42	101	2	1	1	3	3	1	4	1	1	5	2	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5
43	100	1	1	2	2	2	5	5	1	1	5	1	1	2	3	3	3	3	1	1	1	1
44	100	2	1	2	2	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3	3	1	2	3	5	5	5
45	100	1	1	2	2	1	1	1	3	1	5	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3
46	101	1	1	2	5	1	1	5	3	2	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
47	101	1	1	2	2	5	4	5	2	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
48	101	1	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	3	1	3	3	3	5	3	3	3	3
49	100	2	1	2	6	1	1	5	2	2	1	1	1	2	3	3	5	1	3	3	3	3
50	101	2	1	2	6	5	5	5	5	1	5	2	2	2	5	5	1	3	5	5	1	1
51	101	2	1	1	6	1	1	1	1	1	5	2	2	3	1	3	2	5	5	5	1	1
52	101	2	1	2	3	5	5	4	1	5	5	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5
53	101	2	2	2	2	1	5	5	5	2	5	2	1	1	3	3	3	3	3	5	5	5
54	101	2	1	1	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5
55	102	2	1	1	6	1	5	5	2	2	5	2	1	4	3	3	3	3	3	2	2	3
56	101	2	1	1	3	3	5	5	1	4	5	1	1	1	5	5	1	3	4	5	5	1
57	101	1	1	2	3	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	2	2	2	1	5
58	100	1	1	2	3	4	2	3	1	1	5	1	1	2	3	3	3	3	2	2	1	1
59	101	1	1	1	3	5	5	5	1	2	1	1	1	1	3	1	3	3	2	2	1	1
60	101	2	1	1	6	5	1	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	2	5	5
61	100	1	1	2	3	2	1	5	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	5	5
62	101	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	3	3	2	2	3	4
63	101	1	1	2	2	2	3	5	2	1	2	5	5	5	1	1	1	1	2	2	2	1
64	100	1	1	2	1	2	2	2	5	5	5	5	5	1	5	3	5	5	4	4	4	5
65	101	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	3	3	3	3	4	4	2	5
66	101	2	2	2	1	5	1	5	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	101	1	1	1	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	1	1	1	2	2	2	2
68	101	1	1	2	2	3	5	3	5	5	5	4	4	5	5	1	1	5	5	3	3	3
69	101	2	1	2	1	5	1	1	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	3	3	3
70	101	2	1	2	1	4	4	4	5	5	5	4	4	1	2	2	2	2	4	4	4	4
71	101	2	2	2	2	1	1	1	1	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
72	100	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	2	2	5	2	2	2	2	2	4	4	4
73	100	1	1																			

SUETO	VARIABLE 2																							
	D1				D2				D3				D4				D5				D6			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	1	1	2	5	5	5	3
2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	1	3	1	5	5	5	5	4	5
3	2	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	4	1	3	2	1	3	5	3
4	3	2	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	1	2	4	3
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	4	1	1	3	1	4	5	3
6	1	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	1	3	1	2	4	2	2
7	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	3	2	5	2	2
8	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	2	1	4	4	4	2	5	2	2
9	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	1	1	4	5	5	5	2	3
10	1	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	5	5	5	5	3
11	5	4	5	5	3	3	3	3	2	5	5	5	5	5	4	5	1	4	5	5	1	5	2	2
12	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	1	3	1	2	5	5	3	2
13	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	1	1	4	3	3	1	3	3	3
14	1	5	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	4	2	2	2	2	5	1	5	5	2
15	2	1	5	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	5	5	1	1	3	2	1	1	3	3
16	5	4	3	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	5	5	5	5	2	3
17	5	3	5	5	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	4	2	2
18	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	5	2	2	3	2	2
19	3	5	5	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	5	4	5	5	2	3	3	4	5	3
20	1	5	5	5	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	2	4
21	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	5	5	5	5	1	4	5	5	3	4
22	2	3	5	4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	5	5	5	5	3	2	1	4	4	3
23	1	5	5	5	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
24	2	1	5	5	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	5	5	5	5	1	1	1	5	5	3
25	2	5	4	4	5	5	5	5	5	2	2	2	2	3	5	5	5	5	1	5	1	3	5	3
26	1	1	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	3	5	5	5	5	3	5	1	3	4	5
27	1	1	5	5	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	5	1	5	5	1	1	1	3	5	3
28	1	1	5	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	5	2	5	5	2	4	3	4	3	3
29	2	5	5	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	5	1	5	5	1	3	5	5	5	3
30	3	2	4	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3
31	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	5	5	5	5	1	1	1	2	3	3
32	2	3	2	4	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	4	2	5	2	4	2	3	2	1	1
33	4	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	3
34	1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	1	3	4
35	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	3	3	3	2	2	5	5	5	5	1	1	3	1	1
36	4	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	1
37	2	1	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	2	3	5	5	3	5	5	3	4	4	4
38	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	1	5	5	4	2	2	4	1	1
39	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	2	2	2	1	1	2	3	5	1	1
40	4	1	5	3	2	2	2	2	2	1	4	4	2	2	1	1	1	1	4	1	2	5	1	1
41	3	1	5	5	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	5

42	1	1	5	5	4	4	4	1	1	1	2	1	1	1	5	1	1	1	1	2	1	1	5	4
43	1	2	5	5	4	4	4	5	5	1	2	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1
44	1	2	5	5	4	4	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	5	4	1	4	1	1
45	3	1	5	5	4	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1
46	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	2	5	1
47	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	2	1	2	2	3	5	1
48	2	2	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	5	5	5	5	1	1	1	1	1	2
49	3	5	5	5	4	5	1	1	1	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	4	5	4	3
50	2	3	5	5	5	2	2	2	2	4	4	4	4	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	2
51	2	5	5	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	5	4	5	5	5	1	5	5	4
52	1	3	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	1	4	1	4
53	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	3	4	3	5	3	4	5	5	4
54	2	3	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	2	5	5	5	2	4	3	1	5	5
55	5	4	5	5	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5
56	2	3	5	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	1	4	5	3	4	3
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	5	2
58	1	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2
59	1	3	1	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	5	2	5	3
60	1	1	1	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	5	1	1	5	3	5	4	1
61	5	4	5	5	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	5	2	5	5	5	2	5	5	5
62	1	2	5	5	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	5	5	4	5	4
63	1	1	5	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	5	5	1	5	2
64	3	1	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	5	5	5	5	5
65	4	1	4	5	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	1	4	5	4
66	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
67	1	1	1	1	3	3	3	2	2	4	4	2	2	2	3	3	3	3	5	5	2	1	2	2
68	1	1	5	5	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	5	5	4	3	3	1	1	4	5	1
69	3	4	5	5	2	2	2	1	1	4	4	2	2	2	3	1	4	3	3	3	3	3	4	4
70	1	1	5	5	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	3	1	4	3	3	2	2	4	4	5
71	1	1	5	4	4	4	3	1	1	4	4	2	2	2	3	2	4	3	4	3	1	4	1	3
72	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	3	2	4	3	5	5	5	5	4	4
73	3	1	1	1	3	3	3	1	3	4	4	2	2	2	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3
74	1	3	1	5	3	3	3	1	3	5	5	5	5	5	3	4	4	4	2	1	3	2	1	5
75	3	2	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	2	5	5	4
76	2	3	1	1	3	3	4	2	2	4	4	4	4	4	3	1	3	2	5	5	1	3	1	3
77	2	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	1	5	3
78	1	1	4	3	4	2	2	4	1	4	4	4	4	4	3	2	4	4	1	1	2	3	2	3
79	2	2	5	4	3	3	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	5	1	5
80	2	2	5	3	2	2	2	1	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	1	1	2	4	1

Anexo 5. Evidencias

