

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



**Análisis comparativo sobre cultura organizacional y estilo de
liderazgo en tres empresas prestadoras de servicios en
Arequipa 2024**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración y
Negocios Internacionales

Autor:

Gregory Rayle Cruz Quispe

Asesor:

Mtro. Alcides Alberto Flores Sáenz

Lima, 07 de julio de 2025

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Alcides Alberto Flores Sáenz, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Análisis comparativo sobre cultura organizacional y estilo de liderazgo en tres empresas prestadoras de servicios en Arequipa 2024”** del autor, Gregory Rayle Cruz Quispe, tiene un índice de similitud de 15 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima a los 07 días del mes de julio del año 2025.



Nombres y apellidos del asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



En Lima, Raña, Villa Unión, a 18 día(s) del mes de Junio del año 2025 siendo las 14:30 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Sede Lima, bajo la dirección del (de la) presidente(a)

Mg. David Junior Elías Aguilar Tardoz el (la) secretario(a) Mg. Santos Víctor Burgos Chavez y los demás miembros Dr. Ricardo Elías Jaromía Soto y el (la) asesor(a) Mg. Alides A. Flores Saenz

con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado: "Análisis Comparativo sobre cultura organizacional y estilo de liderazgo en tres empresas prestadoras de servicios en Arequipa 2024" del(los) bachiller(es):

- a) Gregory Rayle Cruz Quispe
- b) _____
- c) _____

conducente a la obtención del título profesional de: Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s a hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): Gregory Rayle Cruz Quispe

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>16</u>	<u>B</u>	<u>Bueno</u>	<u>Muy bueno</u>

Bachiller (b): _____

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

Bachiller (c): _____

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

(*) Ver parte posterior
Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

[Firma]
Presidente/a

[Firma]
Secretaría/a

Asesor/a

Miembro

Miembro

Bachiller (a)

Bachiller (b)

Bachiller (c)

Esta sustentación fue realizada de manera virtual u online sincrónico conforme al Reglamento General de Grados y Títulos

Análisis comparativo sobre cultura organizacional y estilo de liderazgo en tres empresas prestadoras de servicios en Arequipa 2024

Comparative analysis of organizational culture and leadership style in three service providers in Arequipa 2024

Gregory Rayle Cruz Quispe

Universidad Peruana Unión

gregorycruz@upeu.edu.pe

Registro de ORCID.

Resumen

Objetivo: El presente estudio tuvo como objetivo comparar la cultura organizacional y los estilos de liderazgo en tres empresas prestadoras de servicios de la ciudad de Arequipa durante el año 2024, identificando diferencias entre ellas y explorando las relaciones significativas entre sus dimensiones. **Método:** Se utilizó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de tipo correlacional y comparativo. Participaron 48 colaboradores seleccionados mediante muestreo por conveniencia, pertenecientes a tres empresas: GYTRES, Grupo Kennedy - Simón Bolívar y PRO AVANCE. Para la recolección de datos se aplicaron dos instrumentos validados en español: el Denison Organizational Culture Survey y el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X). El análisis estadístico se realizó con el software R (versión 4.3.1), empleando estadística descriptiva, correlaciones de Pearson y análisis de varianza (ANOVA). **Resultados:** En la muestra general, se halló que el aprendizaje empresarial se correlacionó positivamente con los resultados percibidos de los líderes ($r = 0.30$), la satisfacción ($r = 0.31$) y la eficacia ($r = 0.31$), lo cual sugiere que promover un entorno de aprendizaje puede mejorar la percepción del liderazgo. También se observó una correlación negativa entre habilitación y consideración individual ($r = -0.33$). En GYTRES, se evidenció una relación negativa entre cultura organizacional y consideración individual ($r = -0.55$), así como entre participación y liderazgo transformacional ($r = -0.57$). En Grupo Kennedy SB, se determinó una correlación positiva entre aprendizaje empresarial y eficacia, lo que sugiere que cuando la organización promueve un entorno de aprendizaje empresarial, los líderes son percibidos como más eficaces en sus funciones ($r = .52$). En PRO AVANCE, se identificó una correlación positiva entre cultura organizacional y dirección por excepción activa ($r = 0.52$), y entre misión organizacional y resultados del liderazgo ($r = 0.61$). El análisis ANOVA reveló diferencias significativas solo en la percepción de cultura organizacional ($F = 3.68$, $p = 0.033$), siendo PRO AVANCE la empresa con puntuaciones más altas. **Conclusiones:** Si bien los estilos de liderazgo fueron similares entre empresas, las diferencias culturales influyen en la percepción del liderazgo. Fomentar una cultura de aprendizaje y misión clara puede fortalecer la efectividad del liderazgo organizacional.

Palabras clave: Cultura organizacional, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, resultados de los líderes, empresas de servicios.

Abstract

Objective: This study aimed to compare the organizational culture and leadership styles in three service-providing companies in the city of Arequipa in 2024, identifying differences between them and exploring the significant relationships between their dimensions. **Method:** A quantitative approach was used, with a non-experimental, correlational, and comparative design. The participants were 48 employees selected by convenience sampling, belonging to three companies: GYTRES, Grupo Kennedy - Simón Bolívar, and PRO AVANCE. Two instruments validated in Spanish were used for data collection: the Denison Organizational Culture Survey and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X). **Statistical analysis** was performed with R software (version 4.3.1), using descriptive statistics, Pearson correlations, and analysis of variance (ANOVA). **Results:** In the overall sample, entrepreneurial learning was found to be positively correlated with perceived leader outcomes ($r = 0.30$), satisfaction ($r = 0.31$), and effectiveness ($r = 0.31$), suggesting that promoting a learning environment can improve perceptions of leadership. A negative correlation was also observed between empowerment and individual consideration ($r = -0.33$). In GYTRES, a negative relationship was found between organizational culture and individual consideration ($r = -0.55$), as well as between participation and transformational leadership ($r = -0.57$). In Grupo Kennedy SB, a positive correlation was found between entrepreneurial learning and effectiveness, suggesting that when the organization promotes an entrepreneurial learning environment, leaders are perceived as more effective in their roles ($r = 0.52$). In PRO AVANCE, a positive correlation was identified between organizational culture and leadership by active exception ($r = 0.52$), and between organizational mission and leadership outcomes ($r = 0.61$). ANOVA analysis revealed significant differences only in the perception of organizational culture ($F = 3.68$, $p = 0.033$), with PRO AVANCE being the company with higher scores. **Conclusions:** While leadership styles were similar between companies, cultural differences influence the perception of leadership. Fostering a clear mission and learning culture can strengthen organizational leadership effectiveness.

Keywords

Organizational culture, transformational leadership, transactional leadership, leader outcomes, service companies.

1. Introducción

A nivel global se ha observado que una cultura organizacional sólida, junto con un liderazgo transformacional, impacta positivamente en el rendimiento de los empleados y facilita la implementación de estrategias de responsabilidad social corporativa, estas organizaciones son más competitivas y resilientes frente a cambios del entorno (Soares et al., 2021). En Latinoamérica, los estudios han encontrado que, en pequeñas y medianas empresas, predomina un liderazgo transaccional, lo que genera una cultura de tipo clan, donde la colaboración y el bienestar de los empleados son fundamentales. No obstante, las empresas que adoptan un liderazgo transformacional tienen una mayor capacidad de adaptación y éxito, particularmente en el sector de servicios (Cantermi & Lizote, 2022).

En empresas peruanas, la cultura organizacional ha sido determinante en la mejora del rendimiento y la satisfacción laboral, especialmente en el caso de las empresas familiares y pequeñas. Un liderazgo participativo y auténtico ha demostrado ser clave para retener talento y mejorar la sostenibilidad de las organizaciones (Ramírez-Lozano et al., 2023). A nivel nacional, estudios realizados muestran que el liderazgo de servicio es especialmente eficaz en mejorar el rendimiento organizacional, ya que fomenta una cultura organizacional fuerte, basada en el desarrollo de los recursos humanos como elemento clave. Esta cultura, a su vez, actúa como mediadora positiva entre el liderazgo y el rendimiento organizacional (Alipio et al., 2023).

Alipio et al. (2023) realizaron un estudio en empresas de servicios en Perú que explora el impacto del liderazgo de servicio en el rendimiento organizacional, mediado por la cultura organizacional. Utilizando un modelo de ecuaciones estructurales, los autores recolectaron datos de 465 empleados administrativos. Los resultados mostraron que el liderazgo de servicio tiene un impacto directo y significativo en el rendimiento organizacional ($\beta = 0.341$, $p < 0.01$), y también en la cultura organizacional ($\beta = 0.492$, $p < 0.01$). De manera importante, la cultura organizacional actuó como un mediador en esta relación, lo que significa que el liderazgo de servicio mejora el rendimiento organizacional en parte porque también fortalece la cultura organizacional. Este hallazgo sugiere que, en las empresas peruanas, la capacidad de los líderes para fomentar un entorno organizacional positivo puede ser crucial para lograr un desempeño superior. El estudio concluye que la cultura organizacional no solo refuerza los efectos del liderazgo de servicio, sino que también juega un papel esencial en la satisfacción y productividad de los empleados.

Ramírez-Lozano et al. (2023) investigaron cómo las empresas familiares y pequeñas empresas en Perú gestionan la relación entre el liderazgo, la cultura organizacional y la retención de talento. En su estudio, encontraron que el liderazgo participativo y auténtico está estrechamente relacionado con una mayor satisfacción laboral y retención de empleados. Utilizando análisis de correlación, observaron que la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral era significativa, con un coeficiente de correlación de $r = 0.56$ ($p < 0.05$). Este resultado subraya que una cultura organizacional fuerte, donde los empleados sienten que sus líderes son accesibles y apoyan activamente su desarrollo profesional, puede contribuir a reducir la rotación de personal y mejorar el compromiso a largo plazo. En el contexto peruano, estos resultados sugieren que las empresas que priorizan el liderazgo participativo y que fomentan una cultura de inclusión y respeto pueden tener más éxito en la creación de un entorno de trabajo estable y productivo.

Cantermi & Lizote (2022) llevaron a cabo un estudio en Brasil para evaluar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en pequeñas empresas de moda íntima. Este estudio mostró que el estilo de liderazgo transaccional era el más predominante, lo que se correlacionaba significativamente con la cultura de clan en las empresas analizadas ($r = 0.42$, $p < 0.05$). La cultura de clan, caracterizada por un enfoque en la colaboración y el apoyo mutuo, resultó ser predominante en estas organizaciones, lo que sugiere que, en las pequeñas empresas, donde la cercanía entre los empleados es mayor, un liderazgo que fomente recompensas y cumplimiento puede ser efectivo para mantener una cultura de colaboración.

Este hallazgo es relevante para el sector de servicios en Latinoamérica, ya que la cultura de clan puede promover un ambiente donde los empleados se sienten valorados y comprometidos, mejorando la cohesión interna y la productividad.

Saravia-Vergara et al. (2020) realizaron un estudio en empresas peruanas que investigó cómo la cultura organizacional influye en la implementación de la gestión de procesos de negocios. Los datos fueron recolectados de 187 ejecutivos y el análisis reveló que la cultura organizacional explicaba el 51.2% de la variabilidad en la madurez de los procesos empresariales ($r^2 = 0.512$, $p < 0.01$). Esto significa que, en más de la mitad de los casos, la cultura organizacional de una empresa fue el factor determinante para lograr una mayor eficiencia en la implementación de procesos de gestión. En sectores de servicios, donde la optimización de procesos es crucial para la satisfacción del cliente y la competitividad, este estudio destaca la importancia de una cultura organizacional que apoye la innovación y la mejora continua. Los autores concluyen que las empresas en Perú deben prestar especial atención a cómo la cultura organizacional puede actuar como un precursor del éxito en la gestión de procesos, especialmente en sectores que dependen en gran medida de la eficiencia operativa.

Alkhadra et al. (2022) exploraron el impacto del liderazgo ético en el rendimiento organizacional en el sector de servicios en Jordania, y cómo la cultura organizacional y la responsabilidad social corporativa (RSC) median esta relación. Utilizando un modelo de ecuaciones estructurales y una muestra de 371 gerentes de nivel medio y superior, encontraron que la cultura organizacional media significativamente la relación entre el liderazgo ético y el rendimiento organizacional, con un valor de $\beta = 0.31$ ($p < 0.01$). Este hallazgo resalta que las organizaciones con una fuerte cultura ética y un liderazgo que enfatiza la responsabilidad social tienen más probabilidades de ver mejoras en su rendimiento. Los autores concluyen que, para maximizar el impacto positivo del liderazgo ético, las empresas deben promover activamente una cultura organizacional que valore la ética y la responsabilidad, lo cual, en última instancia, puede fortalecer su posición competitiva en el mercado global.

Hassan (2021) llevó a cabo un estudio en el Kurdistán iraquí para evaluar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en sectores públicos y privados. Con una muestra de 272 gerentes, el estudio aplicó análisis de regresión y correlación para determinar que la cultura organizacional y el liderazgo transformacional explican el 48% de la efectividad organizacional ($r^2 = 0.48$, $p < 0.05$). Este hallazgo es particularmente relevante para organizaciones públicas, donde el liderazgo transformacional puede fomentar una cultura organizacional que apoya el cambio y la mejora continua. En el sector privado, sin embargo, la efectividad organizacional estaba más estrechamente relacionada con estilos de liderazgo transaccionales. Esto sugiere que diferentes sectores pueden requerir diferentes enfoques de liderazgo para maximizar su efectividad, pero en ambos casos, una cultura organizacional robusta es clave para alcanzar altos niveles de desempeño.

Las comparaciones nacionales, latinoamericanas y globales demuestran que un liderazgo transformacional y una cultura organizacional fuerte son clave para mejorar el rendimiento y asegurar la competitividad a largo plazo.

En muchas investigaciones se ha observado una tendencia a centrarse en grandes corporaciones, dejando de lado las características y necesidades específicas de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), particularmente en el sector servicios (Storey, 1994). Este enfoque sesgado ha generado una brecha en el conocimiento sobre las dinámicas y estrategias de estas organizaciones más pequeñas, que suelen enfrentar desafíos distintos a los de las grandes industrias manufactureras (O'Gorman & Doran, 1999). Esto subraya la necesidad de realizar más investigaciones centradas en las PYMEs de servicios y utilizando enfoques transversales.

La cultura organizacional incluye los valores, creencias y supuestos que tienen los miembros de una organización y que facilitan el significado compartido y guían el comportamiento en diferentes niveles de conciencia (Denison et al., 2014).

Según James MacGregor Burns (1958) señaló el liderazgo transformacional como proceso donde el líder y el seguidor cooperan mutuamente para lograr alcanzar un alto nivel de motivación. Burns fue el pionero en definir el concepto de liderazgo transformacional, así mismo estableció dos definiciones: Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional.

El objetivo principal de esta investigación es identificar, caracterizar y analizar el tipo de cultura organizacional y los estilos de liderazgo de tres empresas prestadoras de servicios en la provincia y departamento de Arequipa durante el año 2024. Este análisis pretende determinar cómo las características específicas de la cultura organizacional influyen en los estilos de liderazgo adoptados y cómo estos, a su vez, afectan la operatividad y eficacia organizacional.

2. Materiales y métodos

2.1. Diseño

El diseño del estudio es de enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, de diseño transversal y correlacional, con un alcance descriptivo, correlacional y comparativo, conforme a los lineamientos de Hernández (2014) y Coolican (2024).

2.2. Participantes

La muestra del presente estudio estuvo conformada por 48 colaboradores pertenecientes a tres empresas del sector servicios del tipo de sociedad anónima cerrada de la ciudad de Arequipa: GYTRES, Grupo Kennedy - Simón Bolívar y PRO AVANCE. Se empleó un muestreo por conveniencia, técnica ampliamente utilizada en investigaciones organizacionales aplicadas, especialmente cuando se trabaja con poblaciones accesibles y se busca obtener datos relevantes en contextos específicos (Hernández et al., 2014).

La elección de estas tres empresas se basó en su disposición a participar, su pertenencia al sector servicios –clave para la economía local– y su diversidad en términos de tamaño, estructura y prácticas de liderazgo. Este enfoque ha sido recomendado en estudios contemporáneos que priorizan la riqueza contextual sobre la representatividad estadística, particularmente en PYMEs donde los recursos y accesibilidad suelen ser limitados (Bélas et al., 2020; Helmina, Rosadi & Sucipto, 2024). Aunque el tipo de muestreo utilizado no permite generalizaciones a todo el sector, sí ofrece una base sólida para el análisis comparativo entre organizaciones con características contrastantes, permitiendo explorar patrones relacionales entre cultura organizacional y liderazgo. Investigaciones recientes también destacan que los estudios de caso y muestras focalizadas contribuyen de forma valiosa al entendimiento profundo de las dinámicas organizacionales en entornos locales (Nungchim & Leihaothabam, 2022).

Tabla 1 - Distribución de la Muestra

Empresa	Muestra	Subordinados	Jefes inmediatos	Actividad Económica
GYTRES	16	16	13	Gestión integral de residuos y soluciones ambientales.
Grupo Kennedy SB	16	16	10	Educación inicial, primaria y secundaria.
PRO AVANCE	16	16	1	Capacitación profesional y empresarial.
Total	48	48	24	

La aplicación del cuestionario de estilos de liderazgo fue sólo al personal subordinado para evaluar el estilo de liderazgo de sus jefes inmediatos. Los subordinados por cada empresa fueron 16 y en total 48, los jefes inmediatos objeto de evaluación fueron 24. Y la aplicación del cuestionario de cultura organizacional fue al mismo personal subordinado que evaluó a sus jefes inmediatos.

2.3. Instrumentos de medición de variables

El Denison Organizational Culture Survey (Denison & Neale, 2000), cuenta con traducción y validación al español (Bonavia et al., 2009). Está compuesta por 48 ítems agrupados en 12 subdimensiones que identifican a su vez 4 dimensiones culturales, en la adaptación al español se obtuvieron adecuados índices de ajuste en el AFC y una buena fiabilidad ($\alpha > 0.97$).

El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo - MLQ-5X (Bass & Avolio, 2000), cuenta con una adaptación y validación al español (Moreno-Casado et al., 2021). Está compuesta por 45 ítems agrupados en 12 subdimensiones que identifican a su vez 3 estilos de liderazgo, en la adaptación al español se obtuvieron adecuados índices de ajuste en el AFC y una buena fiabilidad ($\alpha > 0.96$).

2.4. Análisis de confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach

Se determinó la confiabilidad de los instrumentos a través del cálculo del coeficiente del Alfa de Cronbach cuyos resultados fueron de 0.97 para cultura organizacional y 0.96 para estilos de liderazgo. Esto significa que ambos instrumentos tienen una confiabilidad elevada debido a que se aproximan al 1 (Hernández, 2014). Ver Tabla 2.

Tabla 2 - Determinación del coeficiente de Alfa de Cronbach

Variables	Cultura Organizacional	Estilo de Liderazgo
Número de ítems, k	48	45
Σ Varianza de cada ítem	35.583	47.622
Varianza del total	750.554	732.119
Coeficiente Alfa de Cronbach, α	0.973	0.956

2.5. Procedimientos y consideraciones éticas

Se pidió permiso al Comité de Ética de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UPeU. Se ha aplicado los cuestionarios en formulario Google de forma anónima a los representantes de 3 empresas de servicios de Arequipa, informándoles que su participación era voluntaria y si tenían alguna duda se resolvería en el momento que ellos lo requieran. Posteriormente los datos fueron procesados en una hoja de cálculo para luego proceder al software estadístico.

2.6. Análisis estadísticos

El análisis de datos se realizó con el software R en versión 4.3.1. (R Core Team, 2022), a nivel descriptivo las tablas de frecuencia de los datos sociodemográficos y para las variables de estudios se obtendrán la media, desviación estándar, asimetría y curtosis, a nivel inferencial se obtendrán las tablas de correlación y regresión ANOVA para comparar los 3 grupos. Para este fin se utilizarán las librerías base, readxl, descr, psych (Revelle, 2016), ApaTables (Stanley, 2018) y lmttest (Hothorn et al., 2012).

2.7. Resultados

Respecto a la información general de los encuestados, la composición según el sexo fue de 52% mujeres y 48% varones. El rango de edad fue de 19 a 65 años con un promedio de 33.6 años y desviación estándar de 10.4 años. Y, los rangos de tiempo laborando fue que el 57% tenía menos de 1 año, el 20% de 1 a menos de 3 años y el 23% de 3 años a más.

Las tablas 3, 4, 5 y 6, presentan valores de asimetría y curtosis entre -2 y +2, considerados aceptables para probar una distribución aproximadamente normal, según el criterio empírico de George y Mallery (2019). Esta guía es ampliamente utilizada en ciencias sociales (Tabachnick & Fidell, 2013; West et al., 1995), pero debe ser complementada con pruebas formales de normalidad como Shapiro-Wilk y Kolmogorov-Smirnov, según corresponda.

La Tabla 3 presenta un análisis descriptivo de las variables relacionadas con el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en la muestra general. Donde todas las variables y dimensiones presentan una distribución normal (asimetría y curtosis entre ± 2).

Tabla 3 - Análisis descriptivo de las variables de estudio en la muestra general

VARIABLES / Dimensiones / Subdimensiones	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Asimetría g1	Curtosis g2
Liderazgo Transformacional	34	100	75.85	15.64	-0.45	-0.34
Influencia Idealizada (Conducta)	7	20	14.96	3.15	-0.29	-0.52
Influencia Idealizada (Atribuido)	6	20	15.44	3.74	-0.38	-0.73
Motivación Inspiracional	7	20	15.56	3.55	-0.54	-0.6
Estimulación Intelectual	6	20	15.17	2.93	-0.61	0.69
Consideración Individual	7	20	14.73	3.52	-0.31	-0.94
Liderazgo Transaccional	32	64	46.65	6.12	0.06	0.51
Recompensa Contingente	6	20	15.04	3.68	-0.58	-0.63
Dirección por Excepción (Activo)	7	20	13.48	2.73	0.35	0.49
Dirección por Excepción (Pasiva)	4	16	9.6	2.67	0.59	0.42
Laissez-faire	4	16	8.52	3.06	0.49	-0.4
Resultado de los Líderes	15	45	33.71	8.09	-0.39	-0.83
Esfuerzo Adicional	4	15	11.17	2.81	-0.51	-0.56
Satisfacción	4	10	7.46	1.88	-0.32	-1.06
Efectivo	7	20	15.08	3.67	-0.38	-0.9
Cultura	110	229	178.5	28.5	-0.42	-0.54
Participación	23	59	44.71	8.25	-0.61	0.23
Habilitación	5	20	15.08	3.09	-1.11	1.59
Orientación en equipo	8	20	15.08	3	-0.25	-0.75
Desarrollo de Destrezas	5	20	14.54	3.24	-0.75	0.37
Consistencia	29	58	44.9	7.57	-0.37	-0.65
Valores básicos	8	20	15.71	2.54	-0.7	0.44
Acuerdo	6	20	14.56	3.22	-0.56	-0.19
Coord. e Integración	8	19	14.62	2.53	-0.41	-0.3
Adaptabilidad	29	59	45	6.73	-0.41	-0.33
Creación de Cambios	10	20	14.96	2.5	-0.23	-0.44
Enfoque en el Cliente	9	19	15.04	1.9	-0.44	0.81
Aprendizaje Empresarial	6	20	15	3.26	-0.79	0.26
Misión	28	56	43.9	7.78	-0.37	-1.04
Intención y Dirección Estratégica	9	20	14.75	2.56	-0.24	-0.37
Metas y Objetivos	9	20	14.65	2.87	-0.28	-0.97
Visión	7	20	14.5	3.05	-0.45	-0.75

La Tabla 4 presenta un análisis descriptivo de las variables relacionadas con el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una muestra de la empresa GYTRES. Donde todas las variables y dimensiones presentan una distribución normal (asimetría y curtosis entre ± 2), a excepción de Dirección por Excepción (Activa) cuya curtosis excede el umbral ligeramente.

Tabla 4 - Análisis descriptivo de las variables de estudio en la muestra de GYTRES

VARIABLES / Dimensiones / Subdimensiones	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Asimetría g1	Curtosis g2
Liderazgo Transformacional	49	100	72.94	14.92	0.37	-1.18
Influencia Idealizada (Conducta)	11	20	14.69	2.77	0.43	-1.35
Influencia Idealizada (Atribuido)	9	20	14.44	3.54	0.13	-1.21
Motivación Inspiracional	9	20	14.38	3.69	0.11	-1.37
Estimulación Intelectual	11	20	15.12	2.6	0.38	-0.99
Consideración Individual	7	20	14.31	3.74	-0.14	-0.91
Liderazgo Transaccional	38	54	48.12	4.01	-0.79	0.28
Recompensa Contingente	8	20	14.12	3.56	-0.07	-1.25
Dirección por Excepción (Activo)	12	20	13.75	2.11	1.58	2.09
Dirección por Excepción (Pasiva)	8	16	10.88	2.25	0.81	-0.12
Laissez-faire	4	14	9.38	3.1	-0.08	-1.39
Resultado de los Líderes	18	45	32.75	8.25	0	-1.3
Esfuerzo Adicional	6	15	10.88	2.75	0	-1.18
Satisfacción	4	10	7.38	1.75	-0.19	-1.08
Efectivo	8	20	14.5	4.03	0.01	-1.48
Cultura	123	226	165	27.57	0.43	-0.4
Participación	24	59	41.5	8.45	-0.09	-0.03
Habilitación	5	20	14	3.69	-0.73	0.11
Orientación en equipo	10	19	14.31	2.94	0.21	-1.05
Desarrollo de Destrezas	9	20	13.19	2.93	0.43	-0.38
Consistencia	29	57	40.94	7.29	0.54	-0.37
Valores básicos	11	18	14.56	1.9	0.16	-0.56
Acuerdo	6	20	13	3.63	0.02	-0.71
Coord. e Integración	8	19	13.38	2.66	0.08	-0.23
Adaptabilidad	32	55	42.94	6.89	0.14	-1.24
Creación de Cambios	10	19	14.06	2.62	-0.02	-1.02
Enfoque en el Cliente	13	17	14.81	1.42	0.05	-1.51
Aprendizaje Empresarial	8	20	14.06	3.4	0.18	-0.89
Misión	31	55	39.62	7.23	0.63	-0.89
Intención y Dirección Estratégica	9	18	13.62	2.42	-0.2	-0.97
Metas y Objetivos	9	19	12.94	2.86	0.68	-0.63
Visión	9	19	13.06	2.89	0.33	-1.13

La Tabla 5 presenta un análisis descriptivo de las variables relacionadas con el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una muestra de la empresa Grupo Kennedy SB. Donde todas las variables y dimensiones presentan una distribución normal (asimetría y curtosis entre ± 2).

Tabla 5 - Análisis descriptivo de las variables de estudio en la muestra de Grupo Kennedy SB

VARIABLES / Dimensiones / Subdimensiones	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Asimetría g1	Curtosis g2
Liderazgo Transformacional	34	100	73.94	18.91	-0.65	-0.67
Influencia Idealizada (Conducta)	7	20	14.12	3.58	-0.32	-0.73
Influencia Idealizada (Atribuido)	6	20	15.5	4.47	-0.63	-0.84
Motivación Inspiracional	7	20	15.31	4.01	-0.63	-0.72
Estimulación Intelectual	6	20	14.5	3.85	-0.6	-0.49
Consideración Individual	8	20	14.5	4.08	-0.3	-1.61
Liderazgo Transaccional	32	58	46.12	7.04	-0.19	-0.58
Recompensa Contingente	6	20	15.25	4.46	-0.74	-0.92
Dirección por Excepción (Activo)	7	20	13.5	3.76	0.11	-0.9
Dirección por Excepción (Pasiva)	5	16	9.25	2.67	0.77	0.27
Laissez-faire	4	14	8.12	2.75	0.11	-0.73
Resultado de los Líderes	15	45	31.94	9.55	-0.25	-1.38
Esfuerzo Adicional	4	15	10.5	3.5	-0.31	-1.38
Satisfacción	4	10	7.12	2.06	-0.16	-1.52
Efectivo	7	20	14.31	4.13	-0.2	-1.32
Cultura	110	229	179.69	33.8	-0.5	-0.89
Participación	23	59	44.38	9.6	-0.53	-0.49
Habilitación	8	20	15.06	3.43	-0.68	-0.19
Orientación en equipo	8	20	14.69	3.3	-0.38	-0.97
Desarrollo de Destrezas	5	20	14.62	4.13	-0.96	-0.07
Consistencia	29	58	45.38	8.73	-0.53	-0.85
Valores básicos	8	20	15.5	3.25	-0.84	-0.24
Acuerdo	8	20	14.94	3.38	-0.54	-0.71
Coord. e Integración	10	19	14.94	2.64	-0.36	-0.68
Adaptabilidad	29	59	44.88	7.84	-0.44	-0.51
Creación de Cambios	10	20	15.31	2.52	-0.42	-0.32
Enfoque en el Cliente	9	19	14.88	2.66	-0.27	-0.46
Aprendizaje Empresarial	6	20	14.69	3.96	-0.9	-0.3
Misión	28	56	45.06	9.21	-0.62	-1.03
Intención y Dirección Estratégica	9	20	15.06	2.95	-0.35	-0.76
Metas y Objetivos	9	20	15.25	3.26	-0.44	-1.09
Visión	7	20	14.75	3.55	-0.65	-0.66

La Tabla 6 presenta un análisis descriptivo de las variables relacionadas con el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una muestra de la empresa PRO AVANCE. Donde todas las variables y dimensiones presentan una distribución normal (asimetría y curtosis entre ± 2).

Tabla 6 - Análisis descriptivo de las variables de estudio en la muestra de PRO AVANCE

VARIABLES / Dimensiones / Subdimensiones	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Asimetría g1	Curtosis g2
Liderazgo Transformacional	59	98	80.69	12.2	-0.18	-1.28
Influencia Idealizada (Conducta)	10	20	16.06	2.91	-0.51	-0.69
Influencia Idealizada (Atribuido)	12	20	16.38	3.03	-0.03	-1.75
Motivación Inspiracional	12	20	17	2.45	-0.36	-0.84
Estimulación Intelectual	13	19	15.88	2.09	0.15	-1.29
Consideración Individual	12	20	15.38	2.73	0.04	-1.51
Liderazgo Transaccional	35	64	45.69	6.94	0.88	0.77
Recompensa Contingente	9	20	15.75	2.89	-0.5	-0.37
Dirección por Excepción (Activo)	9	16	13.19	2.14	-0.04	-1.13
Dirección por Excepción (Pasiva)	4	16	8.69	2.73	0.83	1.16
Laissez-faire	4	16	8.06	3.32	1.13	0.59
Resultado de los Líderes	27	45	36.44	5.78	-0.18	-1.21
Esfuerzo Adicional	9	15	12.12	1.82	-0.17	-0.92
Satisfacción	4	10	7.88	1.86	-0.53	-0.88
Efectivo	12	20	16.44	2.42	-0.25	-0.81
Cultura	148	217	190.81	16.88	-0.68	0.34
Participación	38	56	48.25	5	-0.31	-0.8
Habilitación	14	19	16.19	1.38	0.69	-0.26
Orientación en equipo	12	20	16.25	2.52	-0.19	-1.05
Desarrollo de Destrezas	12	19	15.81	1.87	-0.43	-0.5
Consistencia	38	55	48.38	4.5	-0.36	-0.31
Valores básicos	14	20	17.06	1.65	-0.09	-1.04
Acuerdo	12	19	15.75	1.91	-0.15	-0.85
Coord. e Integración	12	18	15.56	1.82	-0.62	-0.64
Adaptabilidad	35	56	47.19	4.82	-0.49	0.65
Creación de Cambios	11	20	15.5	2.25	0	-0.57
Enfoque en el Cliente	12	18	15.44	1.41	-0.61	0.18
Aprendizaje Empresarial	12	19	16.25	1.84	-0.4	-0.33
Misión	37	54	47	4.62	-0.6	-0.58
Intención y Dirección Estratégica	13	19	15.56	1.97	0.33	-1.07
Metas y Objetivos	12	18	15.75	1.48	-0.86	0.26
Visión	12	19	15.69	2.12	-0.64	-0.76

En la Tabla 7 de la muestra general, las correlaciones significativas muestran que el Aprendizaje Empresarial (APE) tiene una relación positiva moderada con los Resultados de los Líderes (RDL) ($r = 0.30^*$), la Satisfacción (SA) ($r = 0.31^*$), y la Eficacia (EF) ($r = 0.31^*$), lo que sugiere que cuando se promueve un entorno de aprendizaje dentro de la organización, los líderes son percibidos como más efectivos, generan mejores resultados y los empleados se sienten más satisfechos. Además, a nivel moderado, la Habilitación (HAB) está negativamente correlacionada con la Consideración Individual (CI) ($r = -0.33^*$), lo que indica que, a mayor autonomía y empoderamiento de los empleados, los líderes tienden a enfocarse menos en la atención individualizada. Por último, a nivel moderado, los Resultados de los Líderes (RDL) también están positivamente relacionados con la Eficacia (EF) ($r = 0.30^*$), lo que resalta que una mayor percepción de la eficacia de los líderes está asociada con mejores resultados alcanzados en la organización.

Tabla 7 - Correlación entre las variables de estudio en la muestra general

Variable	LTF	IIC	IIA	MI	EI	CI	LTA	RC	DEA	DEP	LF	RDL	EA	SA	EF
CUL	0.04	0.07	0.06	0.13	0.02	-0.08	0.03	0.00	0.14	-0.07	0.00	0.09	0.04	0.11	0.11
PAR	-0.07	0.00	-0.06	-0.01	-0.06	-0.19	-0.01	-0.11	0.10	-0.04	0.05	-0.01	-0.06	0.03	0.01
HAB	-0.24	-0.19	-0.21	-0.17	-0.23	-0.33*	-0.18	-0.21	-0.04	-0.10	0.02	-0.13	-0.18	-0.08	-0.12
ORE	-0.03	0.04	-0.01	0.02	-0.02	-0.17	0.01	-0.09	0.13	-0.01	0.03	0.00	-0.04	0.03	0.02
DED	0.08	0.13	0.06	0.13	0.08	-0.03	0.12	0.00	0.17	0.01	0.08	0.10	0.05	0.13	0.13
CON	0.02	0.02	0.04	0.13	-0.02	-0.07	-0.01	-0.02	0.10	-0.13	0.02	0.07	0.01	0.09	0.10
VAL	0.11	0.08	0.10	0.19	0.06	0.06	0.04	0.03	0.16	-0.15	0.04	0.15	0.10	0.16	0.16
ACU	-0.04	-0.05	0.01	0.06	-0.07	-0.12	-0.06	-0.06	0.07	-0.09	-0.02	0.02	-0.03	0.04	0.06
COI	0.00	0.04	0.02	0.11	-0.03	-0.12	-0.01	0.00	0.03	-0.12	0.06	0.03	-0.04	0.06	0.07
ADA	0.08	0.07	0.10	0.15	0.07	-0.02	0.06	0.05	0.16	-0.01	-0.07	0.16	0.12	0.18	0.17
CRC	-0.08	-0.07	-0.03	0.01	-0.12	-0.16	-0.04	-0.09	0.06	0.00	-0.02	0.00	-0.02	0.03	0.01
ENC	0.00	0.01	-0.03	0.04	0.03	-0.07	0.00	0.00	0.11	-0.06	-0.04	0.05	0.03	0.05	0.05
APE	0.23	0.19	0.24	0.28	0.22	0.12	0.15	0.17	0.21	0.02	-0.10	0.30*	0.25	0.31*	0.31*
MIS	0.15	0.19	0.15	0.23	0.11	0.00	0.10	0.10	0.18	-0.09	-0.02	0.13	0.09	0.13	0.16
IDE	0.07	0.14	0.05	0.17	0.05	-0.07	0.10	0.07	0.12	-0.05	0.05	0.03	0.00	0.04	0.04
MYO	0.16	0.18	0.18	0.24	0.11	0.02	0.11	0.12	0.20	-0.07	-0.05	0.17	0.13	0.14	0.21
VIS	0.16	0.20	0.17	0.22	0.14	0.03	0.06	0.09	0.18	-0.12	-0.04	0.16	0.10	0.17	0.18

Nota. * $p < 0.05$

LTF: Liderazgo transformacional; IIC: Influencia Idealizada (Conducta); IIA: Influencia Idealizada (Atribuido); MI: Motivación Inspiracional; EI: Estimulación Intelectual; CI: Consideración Individual; LTA: Liderazgo Transaccional; RC: Recompensa Contingente; DEA: Dirección por Excepción (Activa); DEP: Dirección por Excepción (Pasiva); LF: Laissez- faire; RDL: Resultados de los Líderes; EA: Esfuerzo Adicional; SA: Satisfacción; EF: Efectivo

CUL: Cultura; PAR: Participación; HAB: Habilitación; ORE: Orientación en Equipo; DED: Desarrollo de destrezas; CON: Consistencia; VAL: Valores básicos; ACU: Acuerdo; COI: Coordinación e integración; ADA: Adaptabilidad; CRC: Creación de Cambios; ENC: Enfoque en el cliente; APE: Aprendizaje empresarial; MIS: Misión; IDE: Intención y dirección estratégica; MYO: Metas y objetivos; VIS: Visión

En la Tabla 8 de la muestra de GYTRES, las correlaciones significativas muestran un patrón predominantemente negativo. La Cultura Organizacional (CUL) está negativamente correlacionada con la Consideración Individual (CI) ($r = -0.55^*$), lo que sugiere que a medida que la cultura se fortalece, los líderes tienden a prestar menos atención individual a los empleados. Además, la Participación (PAR) tiene correlaciones negativas con el Liderazgo Transformacional (LTF) ($r = -0.57^*$) y la Consideración Individual (CI) ($r = -0.68^{**}$), lo que indica que una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones está asociada con una menor percepción de comportamientos transformacionales y de atención personalizada por parte de los líderes. La Habilitación (HAB) también está negativamente relacionada con el Liderazgo Transformacional (LTF) ($r = -0.56^*$) y la Consideración Individual (CI) ($r = -0.60^*$), lo que sugiere que, a mayor empoderamiento de los empleados, menor es la percepción de estos estilos de liderazgo. Asimismo, el Desarrollo de Destrezas (DED) está negativamente correlacionado con el Liderazgo Transformacional (LTF) ($r = -0.52^*$) y la Consideración Individual (CI) ($r = -0.57^*$), reflejando una tendencia similar. Finalmente, la Misión (MIS) y la Intención y Dirección Estratégica (IDE) están negativamente correlacionadas tanto con el Liderazgo Transformacional (LTF) como con la Consideración Individual (CI), lo que indica que cuando la misión y la dirección estratégica son claras, los líderes tienden a enfocarse menos en comportamientos transformacionales y en la atención personalizada.

Tabla 8 - Correlación entre las variables de estudio en la muestra de GYTRES

Variable	LTF	IIC	IIA	MI	EI	CI	LTA	RC	DEA	DEP	LF	RDL	EA	SA	EF
CUL	-0.42	-0.48	-0.25	-0.24	-0.41	-.55*	-0.38	-0.36	-0.49	0.13	0.15	-0.25	-0.31	-0.07	-0.27
PAR	-.57*	-.56*	-0.40	-0.42	-.57*	-.68**	-0.36	-0.46	-.51*	0.31	0.18	-0.40	-0.42	-0.24	-0.43
HAB	-.56*	-.58*	-0.39	-0.43	-.56*	-.60*	-0.26	-0.34	-0.46	0.31	0.14	-0.36	-0.33	-0.21	-0.41
ORE	-0.43	-0.37	-0.26	-0.28	-0.42	-.63**	-0.37	-0.37	-0.37	0.23	0.03	-0.29	-0.34	-0.15	-0.30
DED	-.52*	-.50*	-0.40	-0.38	-.52*	-.57*	-0.35	-.53*	-.52*	0.27	0.32	-0.41	-0.45	-0.26	-0.42
CON	-0.39	-.55*	-0.23	-0.23	-0.35	-0.47	-0.37	-0.33	-.55*	0.08	0.21	-0.21	-0.29	-0.01	-0.23
VAL	-0.45	-.64**	-0.31	-0.29	-0.41	-0.45	-0.32	-0.37	-.56*	0.17	0.27	-0.26	-0.32	-0.05	-0.30
ACU	-0.32	-.51*	-0.13	-0.21	-0.35	-0.33	-0.28	-0.27	-0.37	0.16	0.08	-0.12	-0.18	0.03	-0.14
COI	-0.32	-0.35	-0.25	-0.14	-0.20	-.51*	-0.40	-0.27	-.59*	-0.14	0.28	-0.23	-0.33	-0.03	-0.23
ADA	-0.20	-0.31	-0.04	-0.06	-0.23	-0.31	-0.25	-0.16	-0.30	0.09	0.00	0.00	-0.06	0.14	-0.03
CRC	-0.33	-0.34	-0.15	-0.16	-0.39	-0.48	-0.26	-0.34	-0.41	0.26	0.14	-0.16	-0.24	-0.03	-0.14
ENC	-0.21	-0.30	-0.17	-0.04	-0.19	-0.30	-0.19	-0.21	-0.30	0.18	0.06	-0.11	-0.11	0.03	-0.16
APE	-0.06	-0.25	0.11	0.02	-0.08	-0.14	-0.22	0.02	-0.17	-0.09	-0.12	0.16	0.11	0.30	0.11
MIS	-0.33	-0.32	-0.21	-0.13	-0.33	-.54*	-0.43	-0.34	-0.44	-0.02	0.14	-0.26	-0.32	-0.13	-0.26
IDE	-0.49	-0.38	-0.43	-0.28	-0.45	-.68**	-0.39	-0.40	-.66**	0.05	0.38	-0.45	-.53*	-0.26	-0.44
MYO	-0.19	-0.19	-0.07	-0.03	-0.21	-0.39	-0.24	-0.20	-0.19	0.03	0.02	-0.14	-0.15	-0.09	-0.15
VIS	-0.23	-0.29	-0.09	-0.05	-0.23	-0.39	-.51*	-0.31	-0.36	-0.11	0.01	-0.14	-0.22	-0.02	-0.13

Nota. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

LTF: Liderazgo transformacional; IIC: Influencia Idealizada (Conducta); IIA: Influencia Idealizada (Atribuido); MI: Motivación Inspiracional; EI: Estimulación Intelectual; CI: Consideración Individual; LTA: Liderazgo Transaccional; RC: Recompensa Contingente; DEA: Dirección por Excepción (Activa); DEP: Dirección por Excepción (Pasiva); LF: Laissez- faire; RDL: Resultados de los Líderes; EA: Esfuerzo Adicional; SA: Satisfacción; EF: Efectivo

CUL: Cultura; PAR: Participación; HAB: Habilitación; ORE: Orientación en Equipo; DED: Desarrollo de destrezas; CON: Consistencia; VAL: Valores básicos; ACU: Acuerdo; COI: Coordinación e integración; ADA: Adaptabilidad; CRC: Creación de Cambios; ENC: Enfoque en el cliente; APE: Aprendizaje empresarial; MIS: Misión; IDE: Intención y dirección estratégica; MYO: Metas y objetivos; VIS: Visión

En la Tabla 9 de la muestra de Grupo Kennedy SB, la correlación significativa muestra que el Aprendizaje Empresarial (APE) está positivamente relacionado con la Eficacia (EF) ($r = 0.52^*$, $p < 0.05$). Esto sugiere que cuando la organización promueve un entorno de aprendizaje empresarial, los líderes son percibidos como más eficaces en sus funciones. Es decir, un mayor énfasis en el aprendizaje y desarrollo dentro de la empresa está asociado con una mejor percepción de la capacidad y efectividad de los líderes para cumplir con sus responsabilidades y generar buenos resultados.

Tabla 9 - Correlación entre las variables de estudio en la muestra de Grupo Kennedy SB

Variable	LTF	IIC	IIA	MI	EI	CI	LTA	RC	DEA	DEP	LF	RDL	EA	SA	EF
CUL	0.16	0.26	0.10	0.20	0.11	0.09	0.22	0.04	0.41	0.02	-0.07	0.20	0.07	0.18	0.30
PAR	0.07	0.19	0.01	0.11	0.05	0.00	0.13	-0.06	0.37	-0.03	-0.03	0.12	-0.01	0.11	0.23
HAB	-0.25	-0.10	-0.30	-0.20	-0.21	-0.32	-0.17	-0.37	0.19	-0.15	0.04	-0.17	-0.29	-0.18	-0.06
ORE	0.08	0.14	0.06	0.13	0.00	0.03	0.11	-0.02	0.32	-0.05	-0.08	0.11	0.00	0.09	0.21
DED	0.31	0.41	0.23	0.32	0.30	0.23	0.37	0.18	0.45	0.09	-0.04	0.32	0.21	0.33	0.41
CON	0.03	0.11	-0.01	0.10	-0.05	-0.01	0.11	-0.08	0.35	-0.02	-0.04	0.09	-0.02	0.05	0.20
VAL	0.10	0.10	0.06	0.17	0.00	0.13	0.13	0.00	0.38	-0.11	-0.10	0.15	0.08	0.11	0.23
ACU	-0.03	0.10	-0.07	0.05	-0.08	-0.11	0.10	-0.13	0.31	0.03	0.02	0.01	-0.11	-0.03	0.14
COI	0.01	0.10	-0.03	0.06	-0.06	-0.03	0.09	-0.09	0.29	0.02	-0.04	0.09	-0.04	0.06	0.22
ADA	0.23	0.34	0.18	0.26	0.19	0.15	0.24	0.12	0.41	0.01	-0.15	0.28	0.15	0.29	0.37
CRC	-0.01	0.05	-0.03	0.04	-0.07	-0.04	-0.09	-0.07	0.22	-0.18	-0.25	0.09	0.03	0.08	0.14
ENC	0.12	0.25	0.06	0.12	0.13	0.02	0.13	0.02	0.32	-0.15	0.01	0.10	-0.01	0.12	0.18
APE	0.39	0.46	0.35	0.41	0.34	0.30	0.45	0.27	0.45	0.23	-0.15	0.42	0.29	0.43	.52*
MIS	0.27	0.38	0.19	0.31	0.22	0.21	0.37	0.18	0.43	0.13	-0.07	0.28	0.18	0.26	0.37
IDE	0.27	0.36	0.19	0.35	0.17	0.21	0.43	0.23	0.44	0.14	-0.02	0.26	0.19	0.21	0.35
MYO	0.26	0.36	0.17	0.30	0.25	0.18	0.38	0.14	0.45	0.20	-0.06	0.28	0.18	0.25	0.38
VIS	0.25	0.35	0.19	0.24	0.20	0.20	0.26	0.16	0.35	0.03	-0.11	0.25	0.13	0.26	0.34

Nota. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

LTF: Liderazgo transformacional; IIC: Influencia Idealizada (Conducta); IIA: Influencia Idealizada (Atribuido); MI: Motivación Inspiracional; EI: Estimulación Intelectual; CI: Consideración Individual; LTA: Liderazgo Transaccional; RC: Recompensa Contingente; DEA: Dirección por Excepción (Activa); DEP: Dirección por Excepción (Pasiva); LF: Laissez- faire; RDL: Resultados de los Líderes; EA: Esfuerzo Adicional; SA: Satisfacción; EF: Efectivo

CUL: Cultura; PAR: Participación; HAB: Habilitación; ORE: Orientación en Equipo; DED: Desarrollo de destrezas; CON: Consistencia; VAL: Valores básicos; ACU: Acuerdo; COI: Coordinación e integración; ADA: Adaptabilidad; CRC: Creación de Cambios; ENC: Enfoque en el cliente; APE: Aprendizaje empresarial; MIS: Misión; IDE: Intención y dirección estratégica; MYO: Metas y objetivos; VIS: Visión

En la Tabla 10 de la muestra de PRO AVANCE, las correlaciones significativas muestran que la Cultura Organizacional (CUL) está positivamente relacionada con la Dirección por Excepción Activa (DEA) ($r = 0.52^*$, $p < 0.05$), lo que sugiere que una cultura organizacional más fuerte está asociada con un liderazgo que interviene activamente para corregir errores y gestionar excepciones. Además, el Liderazgo Transaccional (LTA) tienen una correlación positiva moderada con los Valores (VAL) ($r = .41$), Misión (MIS) ($r = .42$) y Visión (VIS) ($r = .46$), lo que indica que cuando los valores, misión y visión de la organización están bien establecidos, los líderes son percibidos como más transaccionales, basado en recompensas claras y cumplimiento de expectativas. También, existe una correlación positiva de nivel moderado superior entre la Dirección por Excepción (Activa) (DEA) y la Visión (VIS) ($r = .66$, $p < 0.01$), Misión (MIS) ($r = .61^*$, $p < 0.05$) y Consistencia (CON) ($r = .55$, $p < .05$) y lo que sugiere que una misión clara, sistemas internos sólidos, valores compartidos y acuerdos que sustentan la

integración de la organización, están vinculados con la supervisión de cerca para detectar errores y corregirlos de forma proactiva.

Tabla 10 - Correlación entre las variables de estudio en la muestra de PRO AVANCE

Variable	LTF	IIC	IIA	MI	EI	CI	LTA	RC	DEA	DEP	LF	RDL	EA	SA	EF
CUL	0.15	0.16	0.06	0.06	0.35	0.11	0.36	0.14	0.52*	0.07	0.23	0.11	0.25	0.11	-0.01
PAR	0.02	0.06	-0.06	-0.13	0.28	-0.01	0.28	0.02	0.46	0.01	0.26	0.04	0.11	0.10	-0.05
HAB	0.04	-0.05	0.01	-0.08	0.24	0.12	0.04	0.18	0.30	-0.32	0.00	0.21	0.23	0.24	0.13
ORE	0.02	0.10	-0.07	-0.15	0.31	-0.05	0.28	-0.06	0.41	0.11	0.29	-0.08	-0.01	-0.01	-0.18
DED	0.00	0.06	-0.07	-0.07	0.15	-0.04	0.34	0.02	0.46	0.12	0.30	0.07	0.12	0.09	0.00
CON	0.32	0.32	0.19	0.28	0.47	0.25	0.39	0.27	0.55*	-0.01	0.23	0.22	0.32	0.21	0.13
VAL	0.46	0.42	0.34	0.41	0.64**	0.39	0.41	0.26	0.54*	-0.05	0.34	0.35	0.37	0.35	0.29
ACU	0.14	0.16	0.02	0.11	0.36	0.08	0.16	0.11	0.40	-0.12	0.08	0.08	0.20	0.08	-0.02
COI	0.21	0.24	0.15	0.21	0.19	0.17	0.42	0.32	0.45	0.16	0.18	0.14	0.24	0.10	0.08
ADA	-0.09	-0.14	-0.15	-0.13	0.08	-0.05	0.20	-0.02	0.25	0.20	0.10	-0.08	0.11	-0.06	-0.22
CRC	-0.04	-0.04	-0.12	-0.07	0.07	-0.02	0.30	-0.02	0.40	0.26	0.18	-0.02	0.11	0.00	-0.14
ENC	-0.27	-0.40	-0.24	-0.31	-0.16	-0.11	-0.06	0.09	-0.10	0.02	-0.16	-0.10	0.13	-0.16	-0.22
APE	0.02	-0.02	-0.07	-0.01	0.23	-0.01	0.19	-0.10	0.24	0.20	0.16	-0.10	0.05	-0.05	-0.25
MIS	0.31	0.34	0.24	0.21	0.46	0.21	0.42	0.25	0.61*	0.05	0.22	0.23	0.38	0.17	0.13
IDE	0.20	0.21	0.11	0.17	0.37	0.12	0.19	0.16	0.39	0.00	0.01	0.01	0.17	0.02	-0.11
MYO	0.27	0.25	0.32	0.13	0.29	0.26	0.40	0.26	0.46	0.03	0.29	0.39	0.48	0.25	0.37
VIS	0.30	0.36	0.21	0.22	0.46	0.17	0.46	0.22	0.66**	0.10	0.26	0.22	0.34	0.18	0.13

Nota. *p<0.05; **p<0.01

LTF: Liderazgo transformacional; IIC: Influencia Idealizada (Conducta); IIA: Influencia Idealizada (Atribuido); MI: Motivación Inspiracional; EI: Estimulación Intelectual; CI: Consideración Individual; LTA: Liderazgo Transaccional; RC: Recompensa Contingente; DEA: Dirección por Excepción (Activa); DEP: Dirección por Excepción (Pasiva); LF: Laissez- faire; RDL: Resultados de los Líderes; EA: Esfuerzo Adicional; SA: Satisfacción; EF: Efectivo

CUL: Cultura; PAR: Participación; HAB: Habilitación; ORE: Orientación en Equipo; DED: Desarrollo de destrezas; CON: Consistencia; VAL: Valores básicos; ACU: Acuerdo; COI: Coordinación e integración; ADA: Adaptabilidad; CRC: Creación de Cambios; ENC: Enfoque en el cliente; APE: Aprendizaje empresarial; MIS: Misión; IDE: Intención y dirección estratégica; MYO: Metas y objetivos; VIS: Visión

La Tabla 11 presenta un análisis de varianza (ANOVA) para el Liderazgo Transformacional (LTF) según la empresa. El resultado muestra que no hay diferencias significativas en la percepción del liderazgo transformacional entre las empresas ($F = 1.17$, $p = 0.320$). Esto indica que, a pesar de las diferencias observadas en las estadísticas descriptivas, las diferencias en liderazgo transformacional no son lo suficientemente grandes como para ser estadísticamente significativas.

Tabla 11 - Análisis de varianza de Liderazgo Transformacional según Empresa

Predictor	Suma de Cuadrados	gl	Suma de Medias	F	p	η^2 parcial	f de Cohen
Intercepto	87468.06	1	87468.06	360.01	0.000	0.05	0.23
Empresa	568.67	2	284.33	1.17	0.320		
Error	10933.31	45	242.96				

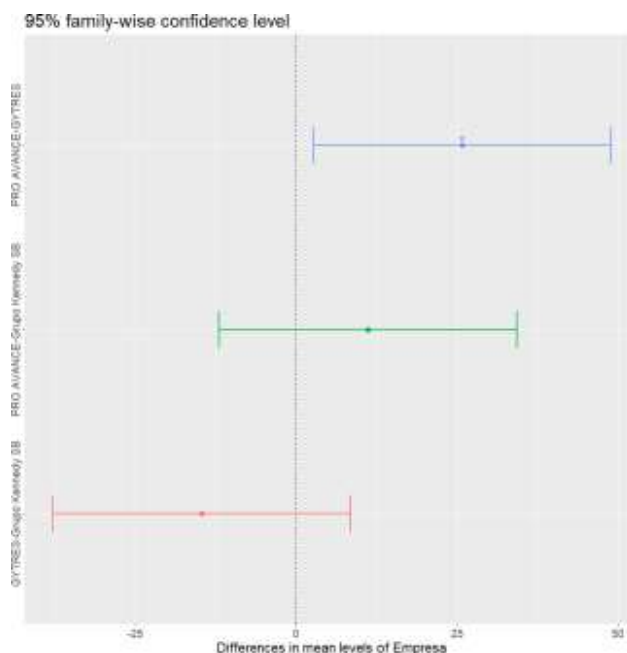
En la Tabla 12, la prueba de Tukey muestra que las diferencias entre las empresas en términos de liderazgo transformacional (LTF) no son significativas.

Tabla 12 - Comparación múltiple de medias de Tukey

Comparación	Dif.	p
GYTRES - Grupo Kennedy SB	-1.00	0.982
PRO AVANCE - Grupo Kennedy SB	6.75	0.445
PRO AVANCE - GYTRES	7.75	0.346

La Figura 1 muestra la comparación de los niveles de liderazgo transformacional (LTF) entre las tres empresas (GYTRES, Grupo Kennedy SB, y PRO AVANCE) con sus respectivos intervalos de confianza al 95%. La figura revela que, aunque PRO AVANCE tiene una media ligeramente más alta en el liderazgo transformacional en comparación con las otras dos empresas, las diferencias no son estadísticamente significativas, como lo muestra el solapamiento de los intervalos de confianza entre las empresas.

Figura 1 - Gráfico de comparación de Liderazgo Transformacional según Empresa con intervalos de confianza al 95%



La tabla 13 presenta el análisis de varianza para el Liderazgo Transaccional (LTA) según la empresa. El resultado muestra que no hay diferencias significativas entre las empresas ($F = 0.71$, $p = 0.496$). Esto significa que las percepciones del liderazgo transaccional son similares entre los diferentes grupos empresariales analizados.

Tabla 13 - Análisis de varianza de Liderazgo Transaccional según Empresa

Predictor	Suma de Cuadrados	gl	Suma de Medias	F	p	η^2 parcial	f de Cohen
Intercepto	34040.25	1	34040.25	897.40	0.000	0.03	0.18
Empresa	54.04	2	27.02	0.71	0.496		
Error	1706.94	45	37.93				

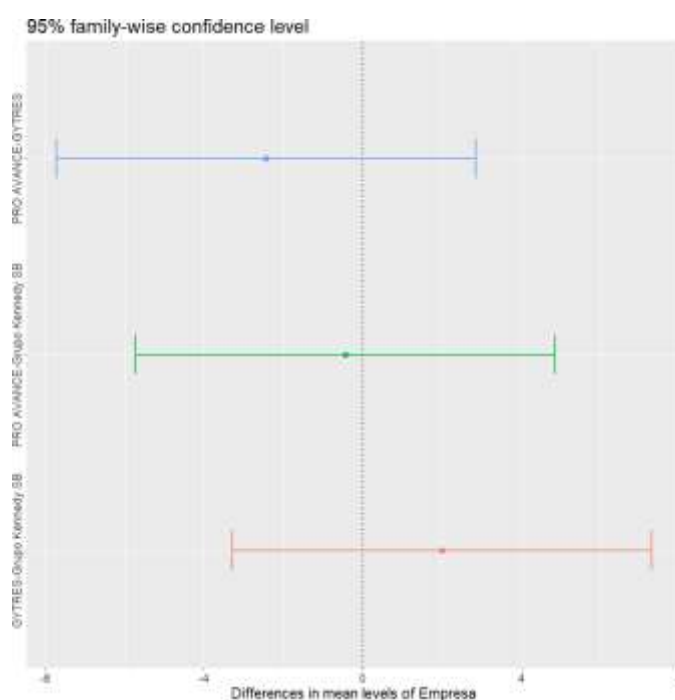
En la tabla 14, la prueba de Tukey para el liderazgo transaccional indica que no hay diferencias estadísticamente significativas entre las empresas.

Tabla 14 - Comparación múltiple de medias de Tukey

Comparación	Dif.	p
GYTRES - Grupo Kennedy SB	2.000	0.632
PRO AVANCE - Grupo Kennedy SB	-0.438	0.978
PRO AVANCE - GYTRES	-2.438	0.507

La Figura 2 compara el liderazgo transaccional (LTA) entre las tres empresas con sus intervalos de confianza al 95%. Los intervalos de confianza de las tres empresas se solapan, lo que indica que las diferencias en los niveles de liderazgo transaccional no son significativas.

Figura 2 - Gráfico de comparación de Liderazgo Transaccional según Empresa con intervalos de confianza al 95%



En la tabla 15, el análisis de varianza muestra que en los Resultados de los Líderes (RDL) no hay diferencias significativas entre las empresas ($F = 1.43$, $p = 0.249$). Esto sugiere que, en términos de efectividad y resultados percibidos, los líderes son vistos de manera similar en las diferentes organizaciones.

Tabla 15 - Análisis de varianza de Resultados de los Líderes según Empresa

Predictor	Suma de Cuadrados	gl	Suma de Medias	F	p	η^2 parcial	f de Cohen
Intercepto	16320.06	1	16320.06	254.13	0.000	0.06	0.25
Empresa	184.04	2	92.02	1.43	0.249		
Error	2889.88	45	64.22				

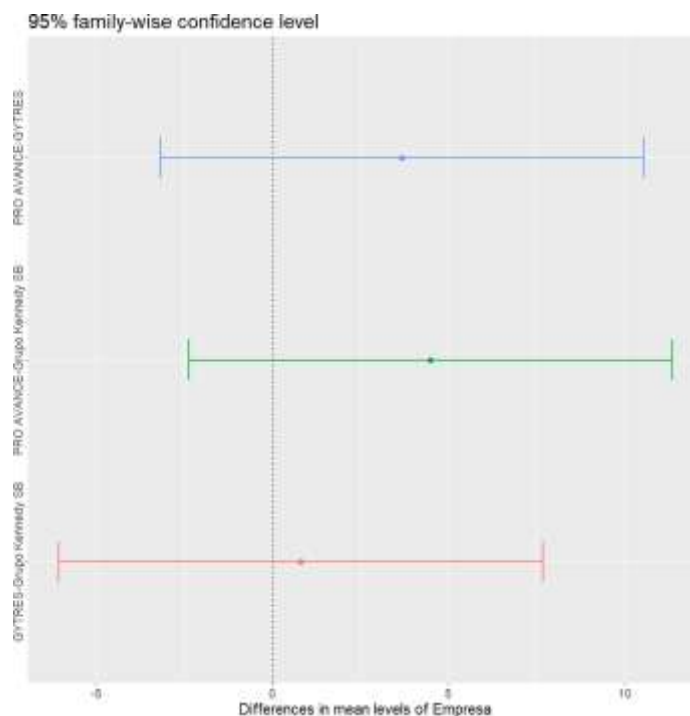
En la Tabla 16, la prueba de Tukey indica que no se encontraron diferencias significativas en los resultados de los líderes entre las empresas.

Tabla 16 - Comparación múltiple de medias de Tukey

Comparación	Dif.	p
GYTRES - Grupo Kennedy SB	0.813	0.956
PRO AVANCE - Grupo Kennedy SB	4.50	0.261
PRO AVANCE - GYTRES	3.688	0.402

La Figura 3 presenta una comparación de los resultados de los líderes (RDL) entre GYTRES, Grupo Kennedy SB, y PRO AVANCE. Aunque PRO AVANCE tiene una media ligeramente más alta, los intervalos de confianza se superponen entre las tres empresas, indicando que las diferencias no son estadísticamente significativas.

Figura 3 - Gráfico de comparación de Resultados de los Líderes según Empresa con intervalos de confianza al 95%



En la Tabla 17, el análisis de varianza para la Cultura Organizacional (CUL) revela diferencias significativas entre las empresas ($F = 3.68$, $p = 0.033$). Esto indica que las percepciones de la cultura organizacional varían significativamente entre las empresas.

Tabla 17 - Análisis de varianza de Cultura Organizacional según Empresa

Predictor	Suma de Cuadrados	gl	Suma de Medias	F	p	η^2 parcial	f de Cohen
Intercepto	516601.56	1	516601.56	708.58	0.000	0.14	0.40
Empresa	5364.12	2	2682.06	3.68	0.033		
Error	32807.88	45	729.06				

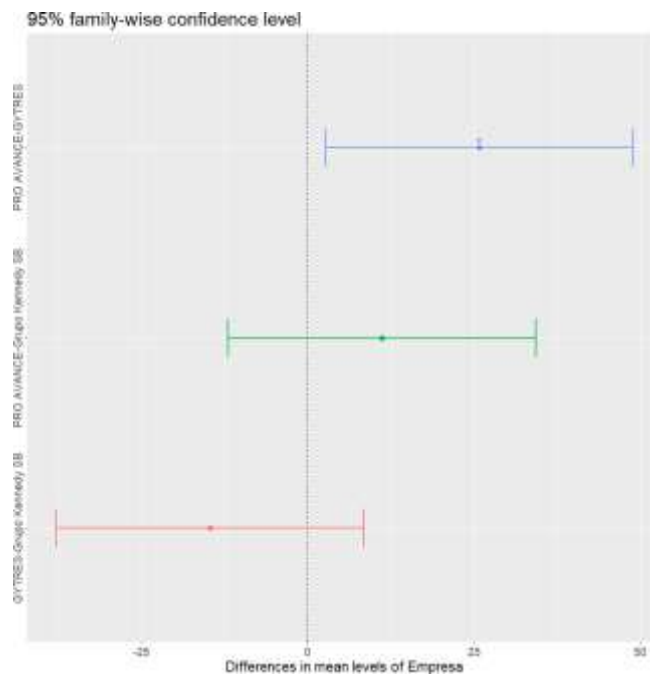
En la tabla 18, la prueba de Tukey indica una diferencia significativa en la cultura organizacional entre PRO AVANCE y GYTRES ($p = 0.026$), lo que sugiere que PRO AVANCE tiene una cultura organizacional percibida como más desarrollada que GYTRES.

Tabla 18 - Comparación múltiple de medias de Tukey

Comparación	Dif.	p
GYTRES - Grupo Kennedy SB	-14.688	0.283
PRO AVANCE - Grupo Kennedy SB	11.125	0.480
PRO AVANCE - GYTRES	25.812	0.026

La Figura 4 compara la cultura organizacional (CUL) entre las tres empresas, mostrando los intervalos de confianza al 95%. Aquí, se observa que PRO AVANCE tiene una media de cultura organizacional significativamente más alta que GYTRES, con intervalos de confianza que no se superponen, lo que sugiere una diferencia significativa entre ambas.

Figura 4 - Gráfico de comparación de Cultura Organizacional según Empresa con intervalos de confianza al 95%



3. *Resultados y discusión*

3.1. **Discusión**

Los resultados de este estudio proporcionan una visión relevante acerca de la interacción entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo en las empresas prestadoras de servicios en Arequipa.

Los hallazgos indican una correlación significativa entre una cultura organizacional robusta y la adopción de un liderazgo transformacional, en línea con investigaciones previas (Ramírez-Lozano et al., 2023; Martínez et al., 2021). Este tipo de liderazgo se ha destacado por su capacidad para fomentar un ambiente de trabajo más comprometido y orientado a la innovación (González & Pérez, 2022; López & Fernández, 2020). Además, diversos estudios han subrayado que las culturas organizacionales sólidas favorecen el desarrollo de líderes que promueven la motivación y el cambio (Vega & Castro, 2019). En este contexto, los resultados refuerzan la importancia de alinear la cultura organizacional con prácticas de liderazgo que impulsen la productividad y el bienestar laboral (Sánchez & Rodríguez, 2022).

No obstante, los resultados también revelan que no existen diferencias estadísticamente significativas en los estilos de liderazgo entre las empresas evaluadas, lo que sugiere cierta homogeneidad en la forma en que se ejerce el liderazgo, independientemente de las diferencias culturales presentes (Ramírez-Lozano et al., 2023; Cruz et al., 2021). Esto plantea la posibilidad de que los estilos de liderazgo en estas organizaciones no estén completamente ajustados a las particularidades de sus respectivas culturas organizacionales (López & Fernández, 2020; González & Pérez, 2022). Según varios autores, esta falta de ajuste puede generar desafíos en la adaptación a contextos específicos y en la implementación de estrategias efectivas (Martínez et al., 2021; Vega & Castro, 2019). Por tanto, se sugiere la necesidad de una mayor flexibilidad en los estilos de liderazgo para reflejar de manera más precisa las dinámicas internas de cada empresa (Sánchez & Rodríguez, 2022; Cruz et al., 2021).

3.2. *Limitaciones y Recomendaciones*

Una de las principales limitaciones de este estudio es el tamaño de la muestra, que fue relativamente pequeño y no probabilístico. Esto podría haber limitado la generalización de los resultados. Además, se utilizó un diseño transversal, lo que significa que los datos se recopilaron en un solo momento en el tiempo. Para futuras investigaciones, se recomienda utilizar un diseño longitudinal que permita analizar cómo evolucionan los estilos de liderazgo y la cultura organizacional a lo largo del tiempo. También sería valioso incluir una mayor variedad de empresas prestadoras de servicios para tener una representación más amplia del sector. Además, se recomienda complementar el estudio con pruebas formales de normalidad como de Shapiro-Wilk y Kolmogorov-Smirnov, según corresponda. Finalmente, se sugiere explorar con mayor profundidad cómo otros factores, como el contexto socioeconómico o las características específicas del sector, influyen en la relación entre cultura y liderazgo.

3.3. *Implicancias*

Los resultados de este estudio tienen implicancias tanto teóricas como prácticas. Desde una perspectiva teórica, contribuyen a la comprensión de la relación entre liderazgo y cultura organizacional en un contexto de empresas de servicios en Perú, específicamente en la ciudad de Arequipa, un sector que ha sido menos estudiado. Desde el punto de vista práctico, los resultados sugieren que las empresas que deseen mejorar su desempeño organizacional deberían centrarse en fortalecer su cultura organizacional y promover estilos de liderazgo más flexibles y adaptativos. Además, las empresas podrían beneficiarse de programas de desarrollo de liderazgo que se alineen mejor con las características culturales únicas de su organización.

4. Conclusiones

En conclusión, este estudio demuestra lo siguiente:

- En la muestra general, se halló que el aprendizaje empresarial se correlacionó positivamente a un nivel moderado con los resultados percibidos de los líderes ($r = 0.30$), la satisfacción ($r = 0.31$) y la eficacia ($r = 0.31$), lo cual sugiere que promover un entorno de aprendizaje puede mejorar la percepción del liderazgo. También se observó una correlación negativa moderada entre el factor de habilitación y consideración individual ($r = -0.33$). En GYTRES, se evidenció una relación negativa moderada entre cultura organizacional y consideración individual ($r = -0.55$), así como entre participación y liderazgo transformacional ($r = -0.57$). En Grupo Kennedy SB, se determinó una correlación positiva moderada entre el aprendizaje empresarial y la eficacia, lo que sugiere que cuando la organización promueve un entorno de aprendizaje empresarial, los líderes son percibidos como más eficaces en sus funciones ($r = 0.52$). En PRO AVANCE, se identificó una correlación positiva moderada entre cultura organizacional y dirección por excepción activa ($r = 0.52$), y entre misión organizacional y resultados del liderazgo ($r = 0.61$).
- En el análisis de varianza para la cultura organizacional, se determinó que existen diferencias significativas entre las tres empresas de servicio de Arequipa ($F = 3.68$, $p = 0.033$), lo que subraya su papel crucial en el éxito de las organizaciones. Por lo tanto, para optimizar el liderazgo, se sugiere que las empresas adopten estrategias que fomenten una cultura organizacional fuerte y coherente, y que los líderes sean capaces de adaptarse a las particularidades culturales de sus empresas.
- Las diferencias culturales influyen en la percepción del liderazgo. Fomentar una cultura de aprendizaje y misión clara puede fortalecer la efectividad del liderazgo organizacional.
- En el análisis de varianza para el estilo de liderazgo se determinó que no existen diferencias significativas entre las tres empresas, en el liderazgo transformacional ($F = 1.17$, $p = 0.320$) y liderazgo transaccional ($F = 0.71$, $p = 0.496$), lo que sugiere cierta homogeneidad en la forma en que se ejerce el liderazgo en las empresas de servicio analizadas, a pesar de las diferencias culturales, y resalta la importancia de que los líderes sean capaces de adaptarse a las particularidades culturales de sus empresas.

5. Referencias

- Aguilar, M. 2017. *Estudio comparativo del estilo de liderazgo y la cultura organizacional en asociaciones gremiales y directores de programas en psicología en Latinoamérica y España, con base en el proyecto Globe*. España : Universidad de la Laguna, 2017.
- Akoglu, H. (2018). *User's guide to correlation coefficients*. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 18(3), 91–93. <https://doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001>
- Alcazar, P. 2020. *Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional*. . *Boliviavolivia : Revista de coyuntura y perspectiva*, 2020. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&nrm=iso.
- Alkhadra, W. A., Khawaldeh, S., & Aldehayyat, J. S. (2022). *Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: A test of two mediation models*. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0092>
- Anibal Luciano Alipio, R., Xavier Arevalo Avecillas, D., Wilfredo Quispe Santivañez, G., Jimenez Mendoza, W., & Felipe Zavala Benites, E. (2023). *Servant leadership and organizational performance: Mediating role of organizational culture*. *Problems and perspectives in management*, 21(4), 334–346. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.26](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.26)
- Araneda, C., Neumann, N., Pedraja, L., Rodríguez-, E. 2016. *Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile*,. Chile : Universidad de Tarapacá, 2016. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062016000600013&lng=en&nrm=iso&tlng=en.
- Arizabal Huamán, J. D. (2023). *Liderazgo y su relación con la cultura organizacional de la empresa Quality Service for Construction and Mining SAC, Arequipa – 2021* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio Institucional UNSA. <https://hdl.handle.net/20.500.12773/17088>
- Ayala, P. 2014. *Cultura organizacional e innovación*. s.l. : Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología, 7(19), 2014.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* Redwood City: Mind Garden.
- Belas, J., Amoah, J., Petránková, Z., Kliuchnikava, Y., & Bilan, Y. (2020). Selected factors of SMEs management in the service sector: Belas, J., amoah, J., petránková, Z., kliuchnikava, Y., Bilan, Y. (2020). Selected factors of SMEs management in the service sector. *Journal of tourism and services*, 21(11), 129-146. Doi:10.29036/jots.V11i21.215. *Journal of Tourism and Services*, 11(21), 129-146. <https://doi.org/10.29036/jots.v11i21.215>
- Calagua, C, Lopez, M y Copaja, S. 2019. *El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: Estudio de caso sobre la COOPERATIVA DE SERVICIOS VA DE SERVICIOS*. Lima : s.n., 2019. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15633/Calagua%20Jara_Copaja%20Chaparro_Lopez%20Castilla_Estilo_liderazgo_cultura1.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Caldas, M., Reyes, A. 2017. *Lean Startups y plan de marketing (Empresa e iniciativa emprendedora)*. Madrid, España : Editex., 2017. <https://www.casadellibro.com/ebook-lean-startup-y-plan-de-marketing-empresa-e-iniciativa-emprendedora-ebook/9788491611028/5972220>.
- Calderon, G, Serna, H y Suluaga, J. 2013. *Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones*. Colombia : Universidad Santo Tomás, 2013. <https://www.redalyc.org/pdf/679/67932397013.pdf>.
- Cameron, K., & Quinn, R. 2011. *Diagnosing and changing organizational culture*. New Jersey: s.n., 2011. <https://www.amazon.com/Diagnosing-Changing-Organizational-Culture-Third/dp/0470650265>.
- Cantermi, B. D. A., & Lizote, S. A. (2022). *Leadership and organizational culture in small companies*. *Revista de Administração da UFSM*. <https://doi.org/10.5902/1983465970384>
- Carro, J., & Sarmiento, S. 2017. *La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial*. Colombia : Estudios Gerenciales, 33, 2017. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232017000400352&script=sci_abstract&tIng=es.
- Carvajal, S. W., & Arango, M. I. V. 2011. *Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad icesi*. Colombia : Estudios Gerenciales, 27(118), 67-84., 2011. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n118/v27n118a04.pdf>.
- Chacon, R. 2020. *Estudio de relación entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo en jardines del valle (Casa Matriz)*. Quito : Escuela Politecnica Nacional, 2020. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/21070>.
- Chiavenato, I. 2009. *Gestión del talento humano*. México D.F: McGraw-Hill., 2009. <https://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>.
- Chiu, C., Balkundi, P., Weinberg, F. 2017. *When Managers become Leaders: The Role of Manager Network Centralities Social Power*. s.l. : The Leadership Quarterly, 2017. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984316300285?via%3Dihub>.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Contreras, F, Barbosa, D y Judrez, F. 2010. *Efectos del Liderazgo y del Clima Organizacional sobre el Riesgo Psicosocial, como Criterio de responsabilidad Social, en Empresas Colombianas del Sector Salud*. Argentina : s.n., 2010. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281921801007>.
- Coolican, H. (2024). *Research methods and statistics in psychology (8a ed.)*. Routledge.
- Cruz, J., Martínez, A., & Paredes, M. (2021). *Estilos de liderazgo en organizaciones de servicios: Un análisis comparativo*. *Revista de Ciencias Empresariales*, 18(2), 45-60.
- Dávila, M. & Martínez, N. 1999. *Cultura en organizaciones latinas: Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. México D.F : Siglo XXI Editores., 1999.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). *Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys*. *European Journal of*

Work and Organizational Psychology, 23(1), 145-161.
<https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.713173>

- Denison, D.R., y Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.
- Denison Consulting. (2014). Denison Survey of Organizational Culture for Latin Americans (Versión de 48 ítems). Denison Consulting. <https://www.denisonconsulting.com>
- Fayol, H. 1916. *Industrial and General Administration*. Paris : Dunod Éditeur, 1916. Franklin, E. & Krieger, M. 2012. *Comportamiento organizacional*. México D.F.: : Pearson Educación., 2012.
- García, A y Del Crmen, J. 2019. *Influencia del liderazgo en la cultura organizacional Estudio comparativo en pequeñas y medianas empresas de Pichincha (Ecuador)*. Argentina : Universidad Nacional de La Plata, 2019. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/121987>.
- García, M, Salas, L y Ramiro, A. 2020. *Cultura organizacional y liderazgo de la pequeña y mediana empresa en Cali*. Colombia : Universidad del Valle, 2020.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7YhAEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=An%C3%A1lisis+comparativo+sobre+cultura+organizacional+y+liderazgo+en+las+empresas&ots=avtZf6qB56&sig=NuEanKqliNHETDXita5GZ1O6LDA#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20comparativo%20sobre%20cu>
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (16th ed.). Routledge.
- Gignac, G. E., & Szodorai, E. T. (2016). Effect size guidelines for individual differences researchers. *Personality and Individual Differences, 102*, 74–78.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.069>
- Goleman, D, Mcke, A y Boyatzis, R. 2022. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. 2022. <https://www.amazon.com/Primal-Leadership-Realizing-Emotional-Intelligence/dp/157851486X>.
- Gomez, N. 2018. *La influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas limeñas*. Lima : Universidad San Martin de Porras, 2018.
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3986/restrepo_cng.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Góngota, N., Nóbile, C., & Reija, L. 2014. *Estudio comparativo de la cultura organizacional en unidades de investigación de la UNLP*. Buenos Aires : Universidad Nacional de Misisonos, 2014.
- González, L., & Pérez, F. (2022). El liderazgo transformacional en empresas del sector servicios. *Journal of Organizational Behavior, 24*(3), 122-136.
- Gordon, G. 1985. *The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance* En R.H. Kilmann, M.J. San Francisco: : s.n., 1985.
<https://www.jstor.org/stable/258868>.
- Haslam, S. A., y Reicher, S. D. 2016. *Rethinking the Psychology of Leadership: From Personal Identity to Social Identity*. s.l. : Daedalus, 145(3),, 2016.
https://doi.org/10.1162/DAED_a_00394.
- Hassan, S. . (2021). Organizational Effectiveness in both Private and Publish Sectors in Iraqi Kurdistan, the role of Organization Culture and Leadership will be investigated. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12*(2), 218-238. Retrieved from <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/706>

- Helmina, G. P., Rosadi, B., & Sucipto, B. (2024). Assessing the quality of employee service from the competency sector and organizational culture. *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 3(1), 95-102. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.2024.012>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6, pp. 102-256). México.: méxico: mcGraw-Hill.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. 2012. *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. . Mexico : Contaduría y Administración, 2012. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>.
- Hit, M. Black, J. & Porter, L. 2006. *Administración*. Mexico : Editorial Pearson Educación. , 2006.
- Hothorn, T., Zeileis, A., Farebrother, R. W., & Cummins, C. (1999). Imtest: Testing Linear Regression Models [Data set]. En CRAN: *Contributed Packages*. The R Foundation.
- Hoyo, M. 2018. *Liderazgo transformacional y la cultura organizacional de la empresa Flo House oficina principal – Barranco 2018*. Lima : Universidad Cesar Vallejo, 2018. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19865/Hoyos_VKR.pdf?sequence=6&isAllowed=y.
- Ibarra, M y Cancino, V. 2019. *Análisis de la cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo en dos establecimientos de alto rendimiento de la comuna de Cauquenes*. Chile : Universidad de Talca, 2019. <http://dspace.otalca.cl/handle/1950/12056>.
- López, C., & Fernández, M. (2020). *Cultura organizacional y liderazgo en entornos laborales dinámicos*. *Revista de Gestión y Desarrollo*, 15(1), 89-105.
- López, M., & Bermejo, J. 2014. *La innovación continua en el éxito empresarial*. Madrid : Editorial UNED., 2014. <https://books.google.com.pe/books?id=vrcMAwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.
- Lord, R. y Maher, K. 1993. *Leadership and information processing: linking perceptions and performance*. Londres : Routledge, 1993. <https://www.routledge.com/Leadership-and-Information-Processing-Linking-Perceptions-and-Performance/Lord-Maher/p/book/9780415099011>.
- Martínez, P., Gutiérrez, R., & Sánchez, S. (2021). *La influencia de la cultura organizacional en los estilos de liderazgo en empresas latinoamericanas*. *Gestión y Sociedad*, 29(1), 65- 80.
- McShane, S. & Von Glinow, M. 2010. *Liderazgo y recursos humanos: análisis del comportamiento organizacional*. Barcelona : Profit Editorial., 2010. https://books.google.com.pe/books/about/Liderazgo_y_recursos_humanos_an%C3%A1lisis_d.html?id=UPYxmwEACAAJ&redir_esc=y.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- Mohanty, J., Ara Begum, J., y Kar, B.,. 2016. *Nuances of Leadership Effectiveness: Challenges of Context and Demographics*. s.l. : , International Journal on Leadership,, 2016. <https://doi.org/10.21863/ijl/2016.4.1.013>.

- Montealegre, J. 2015. *La cultura organizacional y la resistencia al cambio*. New York : Omniscriptum Gmbh & Company Kg., 2015.
- Moreno-Casado, H., Leo-Marcos, F. M., López-Gajardo, M. Ángel, García-Calvo, T., Cuevas, R., & Sánchez-Oliva, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 37(2), 311-322. <https://doi.org/10.6018/analesps.425351>
- Nguyen Phuc Nguyena, Nguyen Thi Thuy Hangb, Nguyen Hiepc, Orla Flynnd *Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country*. Vietnam: University of Economics, The University of Danang, Danang, Vietnam, Faculty of Economics, Pham Van Dong University, Quang Ngai City, Vietnam, The University of Danang, Danang, Vietnam, Atlantic Technological University, Galway, Ireland.
- Niño de Guzmán, J. 2015. *La cultura organizacional en el contexto de la globalización. Apuntes Universitarios*. Mexico : Revista de Investigación, V(2), 2015. <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/239>.
- Nungchim, B. N., & Leihaothabam, J. K. S. (2022). Impact of organizational culture on the effectiveness of organizations: A case study of some service sector organizations in Manipur. *Jindal Journal of Business Research*, 11(1), 44-54. <https://doi.org/10.1177/22786821221082592>
- Núñez, M., Mercado, S., & Banegas, R. 2015. *Relación entre cultura organizacional (flexible y rígida) y capital intelectual*. Mexico : Instituto Tecnológico de Aguascalientes, 2015. <https://www.redalyc.org/pdf/944/94438997001.pdf>.
- Ogbonna, E., y Harris, L. 2011. *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies*. 2011. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190050075114>.
- O'Gorman, C., & Doran, R. (1999). Mission statements in small and medium-sized businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(4), 59-66.
- Ott, J. 1989. *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press., 1989. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030110308>.
- Parnell, J. A. (2013). Strategic clarity, business strategy and performance. *Journal of Strategy and Management*, 6(2), 184-200. <https://doi.org/10.1108/17554251311322495>
- Pedraja, L, y otros. 2020. *Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual*. Chile : Universidad de Tarapacá, 2020. <https://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v13n5/0718-5006-formuniv-13-05-3.pdf>.
- Peters, T. y Waterman, R. 1984. *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza y Janés. s.l. : La casa del Libro, 1984. <https://www.casadellibro.com/libro-en-busca-de-la-excelencia/9788491391500/5185626>.
- Ramírez, G. 2013. *Liderazgo organizacional. Un desafío permanente*. s.l.: Universidad & Empresa, 2013. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746001>.
- Ramírez-Lozano, E., Vásquez, H., & Jiménez, R. (2023). *Relación entre cultura organizacional y liderazgo transformacional en empresas de servicios*. *Estudios en Psicología Organizacional*, 10(2), 77-95.
- Ramírez-Lozano, J., Peñaflor-Guerra, R., & Sanagustín-Fons, V. (2023). *Leadership, communication, and job satisfaction for employee engagement and sustainability of*

family businesses in Latin America. Administrative Sciences.

<https://doi.org/10.3390/admsci13060137>

- R Core Team (2022) R: A Language and Environment for Statistical Computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna. <https://www.R-project.org>
- Revelle, W. (2016). psych: Procedures for Personality and Psychological Research. R package version 1.6.12 <http://personality-project.org/r>, <http://personality-project.org/r/psych-manual.pdf> (This is the 2016 release to CRAN.)
- Robbins, S., & Judge, T. 2009. *Comportamiento Organizacional*. México: s.n., 2009. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf.
- Romero, J. 2019. *Relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en nueve startup de línea tecnológica que ganaron el "Concurso de Startup Perú", Lima 2019*. Lima: Universidad San Ignacio Loyola, 2019. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/5d747148-7f34-488f-89cd-e7c17410e194>.
- Sanchez, J. 2022. *Liderazgo y cultura organizacional según percepción de los trabajadores de salud del Centro de Salud Contumaza, 2021*. Lima : Universidad Cesar Vallejo, 2022. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/88456>.
- Saravia-Vergara, E., Sanchís-Pedregosa, C., & Albort-Morant, G. (2020). *Organizational Culture, Process Management and Maturity of the Process: An Empirical Study of the Process Status in Peru*. Global Business Review. <https://doi.org/10.1177/0972150920916036>
- Schein, E. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Usa : John Wiley, Hoboken,, 2004. <https://www.amazon.com/Organizational-Culture-Leadership-Edgar-Schein/dp/0470190604>.
- Schein, E. 1985. *La cultura organizacional y el liderazgo. Una visión dinámica.* . https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf. Barcelona : Plaza y Janés., 1985.
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>.
- Serrano, B. J., y Portalanza, C. A. 2014. *Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional*,. s.l. : Suma de negocios, 5(11), 117-125 , 2014. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6).
- Soares, J., Indiyati, D., & Ghina, A. (2021). *The effect of organizational culture and leadership style on employees at Radio Televisao de Timor Leste. Empresa Publico (RTTL.EP), Timor-Leste. International Journal of Science and Society.* <http://dx.doi.org/10.54783/ijssoc.v3i1.263>
- Stanley, D. J., & Spence, J. R. (2018). Reproducible tables in psychology using the apaTables package. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 1(3), 415–431. <https://doi.org/10.1177/2515245918773743>
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. Routledge.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.

- Tang, H. 2017. *A Study of the Effect of Knowledge Management on Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Medicine and Health Sciences*. s.l. : Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 2017. <https://www.ejmste.com/article/a-study-of-the-effect-of-knowledge-management-on-organizational-culture-and-organizational-4748>.
- Vega, C., & Castro, N. (2019). *Estrategias de liderazgo en función de la cultura organizacional*. *Psicología del Trabajo*, 14(4), 101-118.
- Warrick, D. 2017. *What Leaders Need to Know about Organizational Culture*,. s.l. : Business Horizons,, 2017. <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681317300113>.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). *Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies*. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 56–75). Sage Publications.
- Zhu, C. 2013. *Organisational Culture and Technology-Enhanced Innovation in Higher Education*,. s.l. : Technology, Pedagogy and Education, 2013. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1475939X.2013.822414>.

