UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**Liderazgo Transformacional y su impacto en la Cultura
Organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación
Alpaca del Perú, año 2018**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Rios Macedo, Natalia Andrea (0000-0003-4811-1394)

Horna Cerna, Brian Ricardo (0000-0002-8088-3768)

ASESOR

Barrantes Santos, Fanny Elcira (0000-0003-2478-6557)

Lima, 31 de Mayo de 2019

DEDICATORIA

Dedicada a todas las personas que nos ayudaron a poder culminar esta tesis. En especial a nuestras familias que siempre estuvieron para apoyarnos y a las personas del trabajo que nos pudieron facilitar todos los momentos que eran necesarios para poder avanzar con este documento.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios por permitirnos culminar el presente trabajo.

A nuestros padres y amigos, por el apoyo incondicional y constante que nos han podido brindar para ser mejores profesionales.

Finalmente, agradecer a nuestra asesora Fanny Barrantes por su dedicación y motivación brindada para el desarrollo del trabajo.

RESUMEN

Durante años, diversos investigadores han realizado estudios sobre el liderazgo transformacional, lo cual ha permitido entender que esta variable es crucial en las empresas permitiendo el funcionamiento y logro de objetivos. De esta forma se ha apreciado que la cultura organizacional tiene un rol importante para las metas de la organización. Es por ello, que en este trabajo de investigación se busca la relación del liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

En primer lugar, en el Capítulo I, se desarrollará el marco teórico el cual contiene una investigación de fuentes primarias donde se definen las dos variables de estudio, relata sus antecedentes, objetivos, alcances, ventajas y dimensiones. También, se encontrará información del sector donde detallará la situación de las empresas en la región de estudio. En segundo lugar, en el Capítulo II se detallará la realidad de la problemática y el plan de investigación, el cual se relaciona a los objetivos e hipótesis general y específicos. En el Capítulo III se desarrollará la parte de metodología de investigación. En el Capítulo IV se podrá verificar el desarrollo de la entrevista a profundidad y las encuestas a los trabajadores del sector. En quinto lugar, en el Capítulo V se desarrollará el análisis de los resultados de la investigación. Por último, se detallarán las conclusiones, recomendaciones, validación de la hipótesis en base a los resultados obtenidos.

Palabras clave: Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional, Sector Alpaquero, Dimensiones, Asociación Regional de alpaca.

Transformational Leadership and its impact on Organizational Culture in companies
belonging to the Alpaca Association of Peru, 2018

ABSTRACT

For years, several researchers have conducted studies on transformational leadership. The results of their analysis have led to a better understanding on how crucial this variable for the companies, allowing a proper functioning and achievement of objectives. Likewise, it has been identified that the organizational culture has an important role for the goals of the organization. For this reason, in this research work, the relationship of transformational leadership and its impact on the organizational culture in the alpaca companies of Arequipa's region in 2018 will be sought.

In the first place, in Chapter I, the theoretical framework will be developed, conducting an investigation of primary sources where the two variables of study are defined, as well as their antecedents, objectives, scope, advantages and dimensions. The information of the sector where the situation of the companies in the study region will also be detailed, allowing to finally establish the existing relationship of transformational leadership and organizational culture. On second place, Chapter II presents the problematic and the research plan, which is related to the objectives and general and specific hypotheses. Thirdly, Chapter III develops the research methodology, in which the research design, population; sample for the qualitative and quantitative parts was defined. Fourthly, in Chapter IV the conduction of the interviews and the surveys of the workers in the sector can be verified. Fifth, the analysis of the results of the investigation will be developed in Chapter V. Finally, the conclusions, recommendations, validation of the hypothesis based on the results obtained will be detailed.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Alpaquero Sector, Dimensions, Alpaca Regional Association.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
1 CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	4
1.1 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	4
1.1.1 Definición.....	4
1.1.2 Evolución.....	6
1.1.3 Teorías	7
1.1.3.1 Teoría de David Fischman:.....	7
1.1.3.2 Teoría de Burns, James MacGregor:	8
1.1.3.3 Teoría de liderazgo transformacional de Bass:.....	9
1.1.3.4 Teoría de Johanssen Murray:	9
1.1.4 Dimensiones	9
1.1.4.1 Estimulación intelectual:.....	9
1.1.4.2 Crecimiento individualizado:.....	10
1.1.4.3 Motivación Inspiración:	11
1.1.4.4 Influencia Idealizada:.....	12
1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	13
1.2.1 Definición.....	13
1.2.2 Antecedentes	17
1.2.3 Importancia.....	19
1.2.4 Dimensiones	21
1.2.4.1 Dimensión Esencial	22
1.2.4.2 Dimensión Culturales	23
1.2.5 Modelos culturales.....	25
1.2.5.1 Modelos Culturales de Denison.....	26
1.2.5.2 Modelos Culturales de Hofsted (1979).....	27
1.2.5.3 Modelos Culturales de O'Reilly (1991)	28
1.3 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL .	29
1.4 SECTOR ALPAQUERO.....	30
1.4.1 Los camélidos en la actualidad en el Perú	32
1.4.2 Empresas de la Asociación Alpaca del Perú	34
1.4.2.1 Michell & Cia	34
1.4.2.2 Incatops.....	34
1.4.2.3 MFH Knits SAC	35

1.4.2.4	Incalpaca TPX SAC.....	35
1.4.2.5	Art Atlas SRL	36
1.4.2.6	Clasificadora de Lanas Macedo (CLAMASAC)	36
1.4.2.7	Salamanca Industrial.....	37
2	CAPÍTULO II: PLAN DE INVESTIGACIÓN	38
2.1	REALIDAD DE LA PROBLEMÁTICA.....	38
2.2	JUSTIFICACIÓN O RELEVANCIA	42
2.3	METODOLOGÍA.....	42
2.4	PROBLEMÁTICA.....	43
2.4.1	Problema general.....	43
2.4.2	Problema específico.....	44
2.4.2.1	Problema específico 1	44
2.4.2.2	Problema Específico 2	44
2.4.2.3	Problema Específico 3	44
2.4.2.4	Problema Específico 4	44
2.4.3	Hipótesis	44
2.4.3.1	Hipótesis General.....	44
2.4.3.2	Hipótesis Especifica.....	45
2.4.3.2.1	Hipotesis Especifica 1.....	45
2.4.3.2.2	Hipotesis Especifica 2.....	45
2.4.3.2.3	Hipotesis Especifica 3.....	45
2.4.3.2.4	Hipotesis Especifica 4.....	45
2.4.4	Objetivo	45
2.4.4.1	Objetivo General.....	45
2.4.4.2	Objetivo Especifico	46
2.4.4.2.1	Objetivo Especifico 1.....	46
2.4.4.2.2	Objetivo Especifico 2.....	46
2.4.4.2.3	Objetivo Especifico 3.....	46
2.4.4.2.4	Objetivo Especifico 4.....	46
2.4.4.3	Limitaciones y Parámetros.....	46
3	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	47
3.1	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.2	NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.3	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	49
3.3.1	Investigación cualitativa.....	49
3.3.1.1	Descripción de los instrumentos de recolección de datos.....	50

3.3.1.2	Tamaño de la muestra	50
3.3.2	Investigación cuantitativa	50
3.3.2.1	Población	50
3.3.3	Proceso de muestreo	51
3.3.4	Selección de la muestra	51
4	CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	53
4.1	DESARROLLO DEL ESTUDIO CUALITATIVO	53
4.2	DESARROLLO DEL ESTUDIO CUANTITATIVO	55
5	CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS	112
5.1	ANÁLISIS CUALITATIVO	112
5.2	ANÁLISIS CUANTITATIVO	113
5.2.1	Alfa de cronbach	114
5.2.2	Prueba de chi- cuadrado	115
5.2.3	Hipótesis general	115
5.2.4	Hipótesis específica N ^a 1	116
5.2.5	Hipótesis específica N ^a 2	117
5.2.6	Hipótesis específica N ^a 3	118
5.2.7	Hipótesis específica N ^a 4	119
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
6.1	CONCLUSIONES	121
6.2	RECOMENDACIONES	122
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
	APÉNDICE A: ÁRBOL DEL PROBLEMA	128
	APÉNDICE B: MATRIZ DE CONSISTENCIA: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS PERTENECIENTES A LA ASOCIACIÓN CIVIL ALPACA DEL PERÚ EN EL AÑO 2018	129
	APÉNDICE C: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.	130
	APÉNDICE D: ENCUESTA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.	132
	APÉNDICE E: VALIDACIÓN DE ENCUESTAS CON PROFESIONALES	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Liderazgo Transformacional según Burns y Bass Burns (1978).....	5
Tabla 2 Modelo de Liderazgo Transformacional Bass y Avolio.....	12
Tabla 3 Dimensiones de la Cultura Organizacional	24
Tabla 4 Clasificación de la Fibra de Alpaca NTP 231: 301	33
Tabla 5 Muestra Cualitativa	50
Tabla 6 Número de trabajadores en las empresas pertenecientes a la Asociación Civil Alpaca del Perú.....	51
Tabla 7 Datos para encontrar la N	52
Tabla 8 Porcentaje de Trabajadores a encuestas de cada empresa.	52
Tabla 9 Respuesta de la entrevista Especialista 1.....	53
Tabla 10 Respuesta de la entrevista al Especialista 2.....	54
Tabla 11 Respuesta Pregunta 1 del cuestionario	55
Tabla 12 Respuesta Pregunta 2 del cuestionario.	56
Tabla 13 Respuesta pregunta 3 del cuestionario	57
Tabla 14 Respuesta Pregunta 4 del cuestionario.	58
Tabla 15 Respuesta Pregunta 5 del cuestionario.	59
Tabla 16 Respuesta Pregunta 6 del cuestionario.	60
Tabla 17 Respuesta Pregunta 7 del cuestionario.	61
Tabla 18 Respuesta Pregunta 8 del cuestionario.	62
Tabla 19 Respuesta Pregunta 9 del cuestionario.	63
Tabla 20 Respuesta Pregunta 10 del cuestionario.	64
Tabla 21 Respuesta Pregunta 11 del cuestionario.	65
Tabla 22 Respuesta Pregunta 12 del cuestionario.	66
Tabla 23 Respuesta Pregunta 13 del cuestionario.	67
Tabla 24 Respuesta Pregunta 14 del cuestionario.	68
Tabla 25 Respuesta Pregunta 15 del cuestionario.	69
Tabla 26 Respuesta Pregunta 16 del cuestionario.	70
Tabla 27 Respuesta Pregunta 17 del cuestionario.	71
Tabla 28 Respuesta Pregunta 18 del cuestionario.	72

Tabla 29 Respuesta Pregunta 19 del cuestionario.	73
Tabla 30 Respuesta Pregunta 20 del cuestionario.	74
Tabla 31 Respuesta Pregunta 21 del cuestionario.	75
Tabla 32 Respuesta Pregunta 22 del cuestionario.	76
Tabla 33 Respuesta Pregunta 23 del cuestionario.	77
Tabla 34 Respuesta Pregunta 24 del cuestionario.	78
Tabla 35 Respuesta Pregunta 25 del cuestionario.	79
Tabla 36 Respuesta Pregunta 26 del cuestionario.	80
Tabla 37 Respuesta Pregunta 27 del cuestionario.	81
Tabla 38 Respuesta Pregunta 28 del cuestionario.	82
Tabla 39 Respuesta Pregunta 29 del cuestionario.	83
Tabla 40 Respuesta Pregunta 30 del cuestionario.	84
Tabla 41 Respuesta Pregunta 31 del cuestionario.	85
Tabla 42 Respuesta Pregunta 32 del cuestionario.	86
Tabla 43 Respuesta Pregunta 33 del cuestionario.	87
Tabla 44 Respuesta Pregunta 34 del cuestionario.	88
Tabla 45 Respuesta Pregunta 35 del cuestionario.	89
Tabla 46 Respuesta Pregunta 36 del cuestionario.	90
Tabla 47 Respuesta Pregunta 37 del cuestionario.	91
Tabla 48 Respuesta Pregunta 38 del cuestionario.	92
Tabla 49 Respuesta Pregunta 39 del cuestionario.	93
Tabla 50 Respuesta Pregunta 40 del cuestionario.	94
Tabla 51 Respuesta Pregunta 41 del cuestionario.	95
Tabla 52 Respuesta Pregunta 42 del cuestionario.	96
Tabla 53 Respuesta Pregunta 43 del cuestionario.	97
Tabla 54 Respuesta Pregunta 44 del cuestionario.	98
Tabla 55 Respuesta Pregunta 45 del cuestionario.	99
Tabla 56 Respuesta Pregunta 46 del cuestionario.	100
Tabla 57 Respuesta Pregunta 47 del cuestionario.	101
Tabla 58 Respuesta Pregunta 48 del cuestionario.	102
Tabla 59 Respuesta Pregunta 49 del cuestionario.	103
Tabla 60 Respuesta Pregunta 50 del cuestionario.	104

Tabla 61 Análisis Cualitativo.	112
Tabla 62 Alfa de Cronbach.....	115
Tabla 63 Prueba Chi-Cuadrado Hipótesis General.....	115
Tabla 64 Prueba Chi-Cuadrado Hipótesis Específica N ^a 1.....	116
Tabla 65 Prueba Chi-Cuadrado Hipótesis Específica N ^a 2.....	117
Tabla 66 Prueba Chi-Cuadrado Hipótesis Específica N ^a 3.....	118
Tabla 67 Prueba Chi-Cuadrado Hipótesis Específica N ^a 4.....	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dimensiones Esenciales	22
Figura 2: Modelo de valores en competencia.	26
Figura 3: Modelo de Denison	27
Figura 4: Modelo de Investigación.....	30
Figura 5: Concentración de Alpaca en Perú	32
Figura 6: Clasificación de la Fibra de Alpaca NTP 231:301.....	33
Figura 7: Logo de empresa Michell & Cia.....	34
Figura 8: Logo de empresa Incatops.....	35
Figura 9: Logo empresa MFH Knits SAC.....	35
Figura 10: Logo empresa Incalpaca TPC	36
Figura 11: Logo empresa Art Atlas	36
Figura 12: Logo empresa Clasificadora de Lanas Macedo	37
Figura 13 Modelo de Investigación	49
Figura 14: Respuesta pregunta 1 del cuestionario	56
Figura 15: Respuesta pregunta 2 del cuestionario	57
Figura 16: Respuesta pregunta 3 del cuestionario	58
Figura 17: Respuesta pregunta 4 del cuestionario	59
Figura 18: Respuesta pregunta 5 del cuestionario	60
Figura 19: Respuesta pregunta 6 del cuestionario	61
<i>Figura 20:</i> Respuesta pregunta 7 del cuestionario	62
Figura 21: Respuesta pregunta 8 del cuestionario	63
Figura 22: Respuesta pregunta 9 del cuestionario.	64
Figura 23: Respuesta pregunta 10 del cuestionario	65
Figura 24: Respuesta pregunta 11 del cuestionario	66
Figura 25: Respuesta Pregunta 12 del cuestionario.....	67
Figura 26: Respuesta Pregunta 13 del cuestionario.....	68
Figura 27: Respuesta Pregunta 14 del cuestionario.....	69
Figura 28: Respuesta Pregunta 15 del cuestionario.....	70
Figura 29: Respuesta Pregunta 16 del cuestionario.....	71

Figura 30: Respuesta Pregunta 17 del cuestionario.....	72
Figura 31: Respuesta Pregunta 18 del cuestionario.....	73
Figura 32: Respuesta Pregunta 19 del cuestionario.....	74
Figura 33: Respuesta Pregunta 20 del cuestionario.....	75
Figura 34: Respuesta Pregunta 21 del cuestionario.....	76
Figura 35: Respuesta Pregunta 22 del cuestionario.....	77
Figura 36: Respuesta Pregunta 23 del cuestionario.....	78
Figura 37: Respuesta Pregunta 24 del cuestionario.....	79
Figura 38: Respuesta Pregunta 25 del cuestionario.....	80
Figura 39: Respuesta Pregunta 26 del cuestionario.....	81
Figura 40: Respuesta Pregunta 27 del cuestionario.....	82
Figura 41: Respuesta Pregunta 28 del cuestionario.....	83
Figura 42: Respuesta Pregunta 29 del cuestionario.....	84
Figura 43: Respuesta Pregunta 30 del cuestionario.....	85
Figura 44: Respuesta Pregunta 31 del cuestionario.....	86
Figura 45: Respuesta Pregunta 32 del cuestionario.....	87
Figura 46: Respuesta Pregunta 33 del cuestionario.....	88
Figura 47: Respuesta Pregunta 34 del cuestionario.....	89
Figura 48: Respuesta Pregunta 35 del cuestionario.....	90
Figura 49: Respuesta Pregunta 36 del cuestionario.....	91
Figura 50: Respuesta Pregunta 37 del cuestionario.....	92
Figura 51: Respuesta Pregunta 38 del cuestionario.....	93
Figura 52: Respuesta Pregunta 39 del cuestionario.....	94
Figura 53: Respuesta Preugunta 40 del cuestionario.....	95
Figura 54: Respuesta Pregunta 41 del cuestionario.....	96
Figura 55: Respuesta Pregunta 42 del cuestionario.....	97
Figura 56: Respuesta Pregunta 43 del cuestionario.....	98
Figura 57: Respuesta Pregunta 44 del cuestionario.....	99
Figura 58: Respuesta Pregunta 45 del cuestionario.....	100
Figura 59: Respuesta Pregunta 46 del cuestionario.....	101
Figura 60: Respuesta pregunta 47 del cuestionario	102
Figura 61: Respuesta Pregunta 48 del cuestionario.....	103

Figura 62: Respuesta pregunta 49 del cuestionario.....	104
Figura 63: Respuesta Pregunta 50 del cuestionario.....	105
Figura 64: Estimulación Intelectual.....	106
Figura 65: Crecimiento Individualizado.....	106
Figura 66: Motivación Inspiracional	107
Figura 67: Influencia Idealizada	107
Figura 68: Empelado frente al trabajo.	108
Figura 69: Corporativismo frente a profesionalismo.....	108
Figura 70: Proceso frente a resultado	109
Figura 71: Sistema abierto frente a cerrado.....	110
Figura 72: Control laxo frente a control estricto	110
Figura 73: Pragmatismo frente a normativismo	111

INTRODUCCIÓN

La presente investigación de estudio se desarrollará en el reconocimiento del impacto del Liderazgo Transformacional con la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018. Para comenzar con la explicación del tema es necesario detallar información de las empresas familiares, sector alpaquero de Arequipa, liderazgo transformacional, cultura organizacional y la correlación entre ambos factores dentro de una organización.

En primer lugar, según las investigaciones y/o estudios que se realizan sobre las microempresas familiares han tomado importancia luego que el artículo de las memorias del congreso internacional de investigación (México) mencione que el Director General de BANAMEX indique que “el 80% de las unidades económicas son empresas familiares a nivel mundial y en México son más del 95%. Hoy en día, la competencia y los cambios tecnológicos presionan a las mypes a realizar cambios constantes para tomar buenas decisiones tanto operativas como estratégicas. Según la creencia, las empresas familiares siempre tienden a no crecer. Esta es una opinión que viene respaldada por expertos como León Danco. Según sus estudios las empresas familiares fracasan por la falta de acción de sus propietarios. También, indica que los dueños no toman las decisiones necesarias para garantizar la visibilidad y permanencia de las empresas en un mundo tan cambiante como lo es hoy en día. A pesar de estas creencias, hay empresas familiares que sí lograron crecer mucho. Estas hicieron frente a varios retos inherentes siguiendo sencillos pasos, los cuales son fundamentales. Además, el autor Carlos Folle, recalca en un artículo que el poder y la confianza son dos objetivos fundamentales en las empresas familiares y depende mucho como se jueguen los roles para poder tener éxito. Luego de todo lo expuesto anteriormente, se ha tomado la decisión de trabajar en el sector alpaquero, debido a que según un análisis exploratorio (encuestas) y búsqueda de información en la web, dicho sector se encuentra en crecimiento, dado que el volumen de ventas cada vez es mayor comparado un año al otro. Además, las empresas que lideran el mercado alpaquero son compañías familiares que tienen años trabajando en el rubro y el entorno familiar es muy común, debido a que el flujo de información y aprendizaje está pasando de generación a generación. Los puntos que se

están mencionando son claves para estudiar porque al ser un sector pequeño se podrá identificar los problemas comunes que tienen las empresas familiares y las acciones que se están tomando para mejorar y crecer día a día.

En segundo lugar, es importante definir qué es liderazgo transformacional. La misma se explica como la postura que tiene una persona para dirigir o conducir un equipo de trabajo. Además, en las empresas se utiliza el mismo mecanismo para que los trabajadores tengan claros sus objetivos y cumplan sus funciones.

Según Blass (1999) indica que el liderazgo transformacional se relaciona con el surgimiento de la conciencia de los trabajadores, quienes aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dándole prioridad a los intereses del grupo u organización. En resumen, se puede mencionar que liderazgo transformacional se trata de guiar y/o liderar con ejemplo. Además, de empoderar al trabajador para que se desarrolle en sus funciones, cumpla sus objetivos personales y de la organización. Es por ello, que cada empresa tiene que tomar en cuenta al realizar una correcta elección e implementación de liderazgo transformacional en los trabajadores para que estos se sientan a gusto, motivados, entusiasmados, ya que si el equipo cuenta con un respaldo y comunicación transparente sería una ventaja competitiva frente a la competencia.

En tercer lugar, se tiene que abordar el tema de cultura organizacional, la cual se define como la acción y efecto de organizarse. Asimismo, los componentes de la cultura corporativa permiten a las empresas transmitir sus valores, costumbres y metas hacia sus empleados con la finalidad de generar e incentivar la identidad de los mismos. Según Hofstede (1999) mencionó que la cultura organizacional se puede definir como la programación mental del conjunto personas que distingue a los miembros de una empresa de las otras. También, se puede mencionar que este autor no hace referencia tanto a valores, creencias, mitos, etc., sino a las percepciones manifestadas de las prácticas de los trabajadores de las empresas. Las diversas definiciones sobre la cultura organizacional se han desarrollado a través del interés de distintos autores. Es por ello, que es uno de los conceptos más divulgados y controversiales en el ámbito empresarial. Las empresas tienen que tomar en cuenta la importancia de la cultura organizacional, dado que los trabajadores van a seguir las reglas del juego que implanta cada empresa. Esto se puede interpretar como una diferenciación de

la competencia, ya que si se genera una formación continua y robusta los trabajadores cumplirán los objetivos de la organización.

Por último, para detallar la relación entre las dos variables de estudio (liderazgo transformacional y cultura organizacional) se tomará en cuenta el artículo de Mendoza y Ortiz (2006) el cual tuvo como objetivo demostrar como las diferentes dimensiones de liderazgo transformacional impactan en la cultura organizacional. Como conclusión se determinó que si se genera un lazo afectivo y emocional entre líder y trabajador se podrá tener un ambiente laboral muy saludable, lo cual generará eficacia organizacional.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Liderazgo transformacional

1.1.1 Definición

La Real Academia Española (RAE) no define liderazgo transformacional de manera conjunta, es por eso que lo vamos a dividir. La RAE define Líder como “la persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad”. También define esta palabra como “Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva”. Por otro lado, la RAE define “Perteneiente o relativo a la transformación de unos esquemas oracionales en otros”

Según Bass (1999) quién fue citado en Mendoza y Ortiz (2006) definió el liderazgo transformacional como:

“Aquel liderazgo que motiva el surgimiento de la conciencia de los trabajadores, quienes aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización, dejando de lado sus intereses personales para dar prioridad a los intereses del grupo u organización. Es el tipo de liderazgo que tienen algunos individuos con una fuerte visión y personalidad, con las cuales son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización (p.120)”

Fischman (2015), cita a Bass (2005), quien también define el liderazgo transformacional como:

El proceso de creación, mantenimiento y mejora de las asociaciones líder- seguidor, en búsqueda de una visión común, de acuerdo con los valores compartidos y en nombre de la comunidad en la que los líderes y seguidores sirven conjuntamente, mediante la estimulación intelectual, motivación inspiracional, crecimiento individual e influencia idealizada. (p. 46)

Pero también podemos encontrar a Stodgill (2001) quien fue citado por Morocho (2010) en

donde definió el liderazgo transformacional como “el proceso de poder dirigir la actividad laboral de los integrantes de una organización, además de influir en ellos”. (p.10)

Para Salazar (2006) llega a definir este tipo de liderazgo como:

El liderazgo transformacional, es un liderazgo seductor, que tiene visión de futuro, soñador, flexible, comprensivo, colectivo y democrático; en el cual, la influencia se ejerce de un modo compartido con los miembros de la organización. (p. 1)

Por otro lado, Homan (2016) define “El liderazgo transformacional se define como un enfoque de liderazgo que causa cambios en los individuos y los sistemas sociales” (p.47)

Bass y Riggio (2006), expresan que “Un estilo de liderazgo en el que el líder identifica el cambio necesario, crea una visión para guiar el cambio a través de la inspiración y ejecuta el cambio con el compromiso de los miembros del grupo”. (p.154)

Avolio y Atwater (1996) definen este tipo de liderazgo como ““Un estilo de liderazgo que implica generar una visión para la organización e inspirar a los seguidores a enfrentar los desafíos que plantea” y el liderazgo transformacional depende de la capacidad del líder para apelar a los valores y motivos más elevados de los seguidores y para inspirar un sentimiento de lealtad y confianza”. (p.59)

En resumen, se puede decir que el liderazgo transformacional se basa en liderar con el ejemplo. Se trata de empoderar al trabajador para que desarrollen su potencial y puedan cumplir sus metas. Desde Burns hasta Bass, se ha construido este tema en torno a la idea de poder sobrepasar y cambiar el statu quo y poder llegar a lo más grande. (Burns 1978, p.269)

En el siguiente cuadro se observa las diferencias entre Burns y Bass.

Tabla 1

Liderazgo Transformacional según Burns y Bass Burns (1978)

Burns (1978)	Bass (1985)
Burns limita el liderazgo transformacional a líderes ilustrados que apelan a valores morales positivos y necesidades de seguidores de orden superior	Para Bass, un líder transformacional es aquel que activa la motivación de los seguidores y aumenta el compromiso de los seguidores, independientemente de si los efectos en última instancia benefician a los seguidores. Bass no excluiría a los líderes que apelan a necesidades

de orden inferior, como la seguridad, la subsistencia y las necesidades económicas. Líderes como Adolph Hitler y el Reverendo Jim Jones (de la masacre de Jonestown) son considerados transformadores, a pesar de sus efectos negativos.

Fuente: YUKL, Gary (1989a: 211)*

1.1.2 Evolución

Mediante el análisis de las investigaciones que se han ido dando en las últimas décadas, nos han permitido apreciar varias líneas de trabajo. Es por esto que estamos estudiando los antecedentes o variables que dan surgimiento al liderazgo transformacional.

El padre del liderazgo transformacional es MacGregor (1918) pero Downton (1973) resalta este término por primera vez en su libro *Liderazgo Rebelde: Compromiso y carisma en un proceso revolucionario*, en este texto se estudia el concepto de carisma y como es que incluye en el liderazgo religioso.

Pero este concepto pasa desapercibido hasta la publicación de Burns (1978) en donde publica un libro en 1978 y en esta da a conocer los modelos de liderazgo de la época en detalle. Según Burns (1978) indica que la mayoría de los modelos planteados se centraron en un proceso transaccional, basándose en el intercambio entre el líder y el subordinado.

Burns se basó en identificar la diferencia entre liderazgo transaccional y el transformacional. Para este autor el liderazgo transaccional se basa en dar y recibir. Por otro lado, dice que el liderazgo transformacional crea un cambio de valores entre el líder y el trabajador.

En este sentido, Burns vio el liderazgo transformacional como una fuerza para el bien. Él vincula este modelo con valores y la moral de la persona. Cabe resaltar que la teoría de liderazgo de Burns, fue una de las primeras en introducir la dimensión ética y moral como base de la teoría.

En la modernidad encontramos a Bass quien amplió las ideas de Burns en liderazgo y rendimiento. Se enfocó en resaltar los puntos psicológicos que incluyen en el liderazgo transformacional y como se puede medir la capacidad de transformar a un líder.

En si Bass quería saber las formar en que un líder puede influir en los trabajadores. Bass amplió los rasgos propuestos por Burns y enfatizó sus características. Si bien Bass creía que este tipo de liderazgo se basaba en desafiar el statu quo y crear un cambio en las cosas, también vio que se podían incluir aspectos del liderazgo transaccional. Para Bass, estos modelos no eran mutuamente excluyentes, sino que uno era la continuidad del otro.

Según Bass, el liderazgo trasnacional no conduce al éxito comercial, es más solo trae problemas a largo plazo. Por otro lado, el liderazgo transformacional “ampliara y elevara los intereses de sus empleados” “generara conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo” y garantiza que “los empleados miren más allá de sus propios intereses por el bien del grupo”.

En la teoría de Bass, se detallan tres formar para poder influenciar en los trabajadores:

- Mejorar la conciencia de los trabajadores sobre qué tan importante y que valor tienen las tareas.
- Hace que los trabajadores se dirigen a alcanzar primero los objetivos operativos.
- Activando las necesidades de orden superior de los trabajadores.

1.1.3 Teorías

1.1.3.1 Teoría de David Fischman:

Hoy en día se puede demostrar que alguien es un líder si es requerido por cualquier empresa o institución, ya que todos desean conquistar el éxito y a la vez poder brindar apoyo incondicional. “Por ello, es fundamental señalar que cada integrante de la empresa tiene que entender la figura completa, de qué manera su trabajo contribuye al todo” (Fischman, 2015, p. 35). Esto demuestra que es de suma importancia que todos los integrantes de un equipo se sientan importantes y sean tratados así. Todos ellos son engranajes que se mueven juntos para poder alcanzar un mismo objetivo.

Según su libro El líder transformador I, David Fischman (2015) se basa mucho en Bernard Bass y su teoría de liderazgo transformacional ya que es una de las más conocidas, aceptadas y efectivas. De esta manera, define las cuatro acciones que todo líder debería tomar:

“Estimulación intelectual, que implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas. Motivación e inspiraciones, que se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás. Consideración individual, que implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo. Influencia idealizada, relacionada con la habilidad para captar la

admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales. Esto implica que el líder actúe en forma íntegra, lo cual genera una elevada confianza en él". (p. 22)

Las acciones o prácticas mencionadas anteriormente siguen el siguiente orden. Primero está la estimulación intelectual, ya que se cuestiona los esquemas del liderazgo dentro de la organización en busca de un nuevo enfoque. Segundo esta la motivación e inspiraciones, acá el líder comunica a los trabajadores la visión que se formuló en el punto anterior. Tercero esta la consideración individualizada en donde se pone énfasis en motivar a las personas y tener en cuenta sus necesidades. Como cuarto punto está la influencia idealizada, que es importante para poder influir y comprometer a los trabajadores con la meta que se persigue.

1.1.3.2 Teoría de Burns, James MacGregor:

Burns (1978) expresó que el liderazgo transformacional ocurre cuando los líderes se relacionan con sus trabajadores de tal manera que "los líderes y seguidores se crían unos a otros a niveles más altos de motivación y moralidad" (p.20). Es por esto, que la tarea más importante de estos líderes es elevar la conciencia suya y de sus seguidores a niveles superiores de conducta y moralidad.

La teoría de liderazgo transformacional de Burns se basa en el "camino principal" del desarrollo de los valores sociales y el propósito individual. Se puede decir que es una de las únicas teorías coherentes que se basa en la naturaleza del liderazgo.

Esta teoría sobresale de todas las demás teorías de liderazgo, ya que se cuestiona fundamentalmente cual es el objetivo final del liderazgo y por qué uno debería ser un líder.

Chiavenato (1995) menciona que esta teoría no es solo trascendente en su alcance general, sino que puede ser la salvación para que la especie humana pueda salvarse de los numerosos desastres potenciales que se enfrentan, como el calentamiento global y el colapso económico.

Así como se pueden encontrar ciertas opiniones positivas, también podemos encontrar negativas.

Kanungo (2008) expreso lo siguiente en su artículo “La Teoría del Liderazgo Transformacional es idealista y puede no ser aplicable a las poblaciones que no desean o no pueden ir más allá de simplemente vivir como lo hacen y mantener su propio status quo” (p.211).

Esta teoría puede que no funcione en situaciones de emergencia o cuando las tareas son muy complejas y están más allá de las habilidades de los miembros del grupo.

1.1.3.3 Teoría de liderazgo transformacional de Bass:

Bass (1985) Define este liderazgo cómo el líder afecta a los seguidores, quienes tienen la intención de confiar, admirar y respetar al líder transformacional (p.231).

El identifica tres formas en que los líderes transforman seguidores:

- Aumentando la conciencia de la importancia y el valor de la tarea.
- Hacer que se centren primero en los objetivos del equipo y del negocio.
- Activar las necesidades de orden superior.

Bass noto últimamente que el auténtico liderazgo transformacional se basa en cuatro fundamentos morales los cuales son: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

1.1.3.4 Teoría de Johanssen Murray:

Johanssen (2008) se enfoca más en los principales elementos de aprendizaje del líder transformacional. Esta teoría se basa en los cambios y las necesidades para cambiar al líder y cambiar a los demás.

1.1.4 Dimensiones

1.1.4.1 Estimulación intelectual:

Un líder debe de fomentar la creatividad, innovación y promover nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas, hacer que se den nuevas ideas y propiciar a que las personas se cuestionen los modos normales que se hacen las cosas, permitiendo que pueda haber errores.

Según lo mencionado anteriormente, el líder requiere promover en sus seguidores la estimulación intelectual, ya que él debe de proponer nuevos enfoques para poder resolver los problemas. Se trata de por promover la actuación de los trabajadores, animándolos a tener nuevas ideas y a tomar mayores responsabilidades que puedan dar nuevos enfoques para resolver los problemas que se presentan día a día. Cabe resaltar que se les facilita las cosas, no se les impone.

Este líder debe de fomentar la creatividad y estimular intelectualmente a su personal para que ellos puedan resolver los problemas usando sus ideas únicas e innovadoras. En este tipo de liderazgo se busca empoderar a los trabajadores para que puedan desarrollar sus propias habilidades.

1.1.4.2 Crecimiento individualizado:

Acá se tomará en cuenta las necesidades que posee cada persona para poder guiar a cada trabajador según su potencial. Un líder actúa como entrenador, abriendo oportunidades de aprendizajes y creando un mejor clima en donde da feedback constructivos al trabajador. En esta dimensión se toma mucho en cuenta el cuidado, la empatía y la capacidad que tiene cada uno para generar retos y oportunidades. Lo más característico en esta dimensión es el hecho de escuchar activamente y comunicarte constante mente con los trabajadores.

Según Fischman (2005) la consideración individual “implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo”.

Chow (2003) dice que:

“El coaching individual y la tutoría son cruciales para que el liderazgo funcione. La capacitación personalizada debe estar dirigida a encontrar formas de alcanzar estas necesidades individuales y alinearlas con los objetivos operacionales más amplios. El enfoque no se centra solo en la educación y la capacitación, sino también en el cumplimiento de la necesidad individual de autorrealización”. (p.249)

Bajo esto expresado anteriormente, las personas y sus logros se celebran de la misma manera a lo que el equipo podría lograr. Esto tiene como logro que cada persona se siga enfocando

en su autodesarrollo y pueda trabajar en sus objetivos personales y operativos de la mejor manera posible.

Este tipo de líderes llegan a demostrar una genuina preocupación por las necesidades y sentimientos de cada persona, logrando que cada persona quiera llevar a cabo su mejor esfuerzo. (Locke, 2006)

Esto genera la imagen convincente del futuro, un estado futuro deseado con el que todos se identifican. Al llegar a crear esta visión, el líder proporciona un medio para que las personas deseen desarrollar un compromiso, un objetivo común para todos y una forma para que todas las personas se puedan sentir exitosas.

1.1.4.3 Motivación Inspiración:

En esta dimensión el líder transformacional tiene la capacidad de aumentar el optimismo y el entusiasmo, lo que hace que se puede tener una visión estimulante y atractiva para los trabajadores. Además, comunica de forma exitosa su visión de modo convincente oralmente, así mismo con el ejemplo de su vida. (Fischman, 2015)

Lo expuesto anteriormente hace que el líder tenga la capacidad de generar confianza, motivación y un claro sentido de propósito, generando así la motivación inspiradora. Una visión clara proporciona la herramienta para determinar con claridad qué acciones son necesarias y por qué ayudaran al equipo a alcanzar sus metas pactadas. Debido a la claridad del propósito, los trabajadores siempre tendrán en claro lo que se requiere de ellos y cuál es el propósito personal dentro del panorama general. Esto le da sentido y a su vez le plantea desafíos para poder lograr sus objetivos.

Con respecto a esto, Jung (2003) expresó que:

“La motivación del liderazgo transformacional se basa en objetivos tangibles y optimismo para alcanzarlos. La idea es que, al crear un sentido de propósito, los subordinados estén más dispuestos a trabajar, especialmente cuando entienden cuál es el objetivo. Además, este componente requiere que el líder demuestre confianza hacia los subordinados y apoyo para ayudarlos a lograr los objetivos a través del enfoque en el autodesarrollo”. (p.342)

El líder transformacional llega a tener la capacidad de inspirar y motivar a sus trabajadores.

1.1.4.4 Influencia Idealizada:

Se trata de la capacidad que tiene el líder para entusiasmar, transferir confianza y respeto. El líder llega a desenvolverse de tal modo que sus seguidores lo admiran y lo quieren imitar, transformándose en un modelo idealizado con un nivel alto de poder simbólico. Los líderes dan ánimo, aumentan el carisma, entusiasmando a sus seguidores, para luchar por sus ideales, comunicando sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad (Bass, 1985; Burns, 1978). Ellos proveen una visión clara de sus objetivos, la cual da energías para poder lograr altos niveles de desempeño en el desarrollo de sus actividades.

A través de esta dimensión, el líder transformacional puede comenzar a construir sus relaciones con los trabajadores basadas en confianza y respeto. Al seguir sus valores centrales y convicciones, el líder comenzará a confiar mucho en sus trabajadores.

Tabla 2

Modelo de Liderazgo Transformacional Bass y Avolio

Liderazgo Transformacional	1. Carisma, Atributos
	2. Carisma, Conducta
	3. Inspiración Motivacional
	4. Estimulación Intelectual
	5. Consideración Individualizada
	6. Tolerancia Sicológica

Fuente: Adaptado de “Modelos de Liderazgo Transformacional Bass y Avolio”, por Mendoza Martínez (2005)

Para la presente investigación se está tomando las 4 dimensiones planteadas por Bass (1985) citado en Mendoza y Ortiz (2006), debido a que son las que se adecuan al problema tratado.

Así mismo Bass y Avolio (2004) citado por Mendoza y Ortiz (2006) quienes crearon el liderazgo de Rango completo (FRL) el que está compuesto por el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Acá se aprecian 8 dimensiones las cuales son las siguientes:

- a) Laissez-Faire o deja hacer: Este líder deja que todos hagan los que les parece.
- b) Administración pasiva por excepción: Se inclina hacia el Laissez-Faire. Solo tiene intervención cuando las circunstancias son excepcionales.
- c) Administración activa por excepción: Motiva desempeño moderado.

- d) Reconocimiento contingente: Este es el estilo transaccional clásico. Se establecen objetivos claros y recompensas.
- e) Consideración individual.
- f) Estimulo Intelectual.
- g) Motivación e inspiración.
- h) Influencia idealizada o carisma.

1.2 Cultura organizacional

1.2.1 Definición

El diccionario Real Academia Española (RAE) no define cultura organizacional como única palabra, sin embargo, se puede encontrar la descripción de cada palabra por separado. Es así que, para la RAE, la cultura es como “el conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico, conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social””. Por otro lado, la RAE no define la palabra organizacional, sino, la relaciona con las palabras organización y organizar. Estas son interpretadas de la siguiente manera: Según el diccionario español organizar significa “establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados” y la organización se explica cómo la “acción y efecto de organizar u organizarse” también es la “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. Por otra parte, según las reseñas de diversos libros donde explican más definiciones sobre este tema, manifiestan que el término cultura organizacional ha sido empleado por distintos autores desde varias décadas atrás, sin embargo, en los años ochenta es cuando tomó fuerza luego de una ardua investigación y publicaciones de trabajos por Deal y Kennedy (1982) con “Culturas corporativas”, Ouchi (1982) con “Teoría”, Peter y Waterman (1982) con “En busca de la excelencia” y Schein (1988) con “Cultura empresarial y liderazgo”, etc. Los componentes de la cultura corporativa permiten a las empresas transmitir sus valores, costumbres y metas hacia sus empleados, con la finalidad de generar e incentivar la identidad de los mismos. Asimismo, la globalización está generando un interés en reconsiderar la noción de la “identidad cultural”, debido a que el contexto como se mueven las organizaciones son cada vez más complejas. Según el departamento de Psicología investigado por José Sánchez (1999), manifiesta que en la

revisión de estos estudios se puede encontrar tres corrientes con distintas interpretaciones referentes a cultura, dado que se han desarrollado desde la perspectiva social, económica, político e intelectual. Estas se dividen de la siguiente manera: 1) estudios centrados en comparaciones transculturales. 2) estudios centrados en la interacción de la cultura. 3) estudios que adoptan una perspectiva multicultural. Por otro lado, en la década de los noventa, las investigaciones se centraron en buscar relaciones entre la cultura organizacional y la efectividad organizacional con la finalidad de establecer relaciones entre la cultura, estrategia y competitividad.

Para Lessem (1992) la cultura organizacional se establece sobre la base de las interacciones que se plasman entre todos los colaboradores de la organización (directivos y grupos). Esto es debido a que cada persona posee una experiencia organizacional previa, un sistema cultural establecido y un proceso de socialización. Es así como este autor define que los equipos de trabajo en las empresas son piezas claves frente a la cultura. Urrea y Arango (2000) indican que dada la importancia de este tema los cuales afectan los resultados de las empresas, se ha encontrado la manera de transformar valores, influir sobre las percepciones de los colaboradores con el fin de cumplir condiciones culturales que favorezcan a la organización. En la presente investigación se está tomando como referencia la posición y el modelo de medición de Hofstede (1999) quien mencionó que la cultura organizacional se define como la programación mental del conjunto de personas que distingue a los miembros de una empresa de las otras. Las justificaciones del porqué se escogió este modelo son las siguientes: cuenta con una estructura teórica robusta, sólida que facilita hacer la relación con el liderazgo transformacional. También porque tiene reconocimiento de muchos autores y las pruebas que ha realizado el autor han sido aprobadas y validadas. Por último, el modelo de Hofstede (1999) no hace referencias tanto a valores, creencias, mitos, etc. Sino a las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas de los trabajadores de la empresa. Para la intervención de la cultura es mucho más fácil interceder en las prácticas que cambiar valores. Por otro lado, todas las organizaciones se caracterizan por tener una finalidad, objetivos de supervivencia, problemas internos (crecimiento), externos (competencia) y pasan por distintos ciclos de vida, además, se les considera como pequeñas sociedades que tienen un proceso de socialización y la variable que los engloba está relacionado con la cultura. Para Robbins (2006) indica que antiguamente las empresas sólo eran consideradas como un lugar donde tenían el objetivo de aumentar el rendimiento, subir las ventas, abaratar

los costos con un mínimo esfuerzo y se utilizaba para coordinar y controlar a un grupo de personas. También había niveles jerárquicos verticales como también relaciones de autoridad. Sin embargo, las organizaciones son más que eso y los investigadores desde la década de los noventa han comenzado a reconocer esto y admitir la importante función que desempeña la cultura en los colaboradores de una empresa. Al revisar diversos artículos sobre este tema, se encontró que la mayoría de los escritores coinciden en cuanto a la relación que tiene sobre la cultura, es decir, tanto con las ciencias sociales como las ciencias de la conducta. Además, Davis (2004) indica que la cultura se caracteriza por la conducta convencional de una sociedad e influye en todas sus acciones. Por otro lado, se pudo concluir que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la compañía, debido a que los valores pueden ser modificados como efecto del aprendizaje de los individuos.

Stephen Robbins (2003) define la cultura organizacional como un “sistema de significado común entre los miembros que distingue una organización de otras”. Schein (1982) comenta que la definición de la palabra “cultura” debería emplearse en un nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que mantienen los trabajadores de una empresa, quienes manejan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

“(…) estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Es necesario, por lo tanto, que se haya dado un número suficiente de experiencias comunes para llegar a esta visión compartida, y la visión compartida tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia (...)”. (p. 6)

Espinoza y Zarur (1999) luego de revisar y analizar diversas definiciones sobre cultura, estos autores identifican una serie de elementos que les son comunes para la reproducción social: (1) la variable cultura es un fenómeno que hace pertenecer al hombre en sociedad. (2) es un elemento histórico complejo que es coordinado por la sociedad. (3) los elementos que comprende son abstractos de la realidad y centrados en las construcciones mentales.

Para Claver, Llopis & Gascó (2002) propone que la definición de cultura organizacional (co) se basa en un conjunto de valores, rituales y símbolos que son compartidos por los miembros de una determinada organización. Estos autores recalcan que la co ayuda a la solución de problemas internos (gerenciales, colaboradores) como externos (proveedores, clientes, entorno, etc).

León (2003) la definición que tiene este autor sobre la cultura organizacional se asemeja a la descripción de los dos autores mencionados líneas arriba, debido a que su interpretación sobre c.o. es un conjunto de valores y creencias que inspiran la vida de una empresa. También las relaciona con hechos importantes que son para la institución por lo que en un marco de referencia se trata de valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cual es el modo de pensar y actuar en distintas situaciones.

La cultura organizacional es una variable muy importante para tomarlo como factor de estudio, dado que es una forma sutil de control y las personas se comportarán de acuerdo con los valores o lineamientos de la organización. El autor Robbins (1991) indica que la idea de concebir culturas en las organizaciones es contar con una relación común entre sus integrantes. Eso se interpreta como un fenómeno basta reciente pero beneficioso para entablar una buena relación y clima laboral.

El propósito de esta revisión sobre cultura organizacional es fundamental, dado que con la revisión bibliográfica referente al tema de estudio se pudo analizar los factores de la cultura, diferentes enfoques tratados para el desarrollo del presente trabajo. Asimismo, las organizaciones tienen por finalidad contar con objetivos de supervivencia, desarrollar una personalidad, micro sociedades, proceso de socialización y todas estas características están relacionadas con la cultura. Adicionalmente a lo expuesto, existen otras definiciones respecto a la cultura organizacional (CO) que son las siguientes:

- a) Pettigrew (1979) expone el desarrollo de la cultura organizacional a través del tiempo.
- b) Dandridge, Mitroff y Joyce (1980) recomienda el estudio de mitos y mitos como un estudio profundo de la organización.
- c) Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990) proponen para cuantificar y acceder al análisis de cultura un modelo de seis dimensiones definidas como prácticas

comunes percibidas por los miembros de una organización y que tienen un significado específico para colectivo.

- d) O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991) consideran que los rasgos de la cultura organizacional están definidos por su perfil en innovación orientada a los resultados, equipos y estabilidad.

1.2.2 Antecedentes

Referirse al término de cultura organizacional puede ser diverso dado que existen números teorías. Harrison (1972) se caracteriza por tener la definición más antigua respecto a la CO debido a que desarrolló una tipología con orientación al poder, al rol, a las tareas y a las personas. Él describió rasgos fundamentales que definen la cultura de una organización. Partiendo de esta misma perspectiva, treinta años después, Cunha y Cooper (2002) diseñaron un cuestionario propio donde también se relacionaba con las dimensiones antes ya mencionadas. Estos autores utilizaron un modelo para analizar cómo las privatizaciones afectaron la cultura organizacional durante las masivas privatizaciones que se dieron en el siglo XX. Desde el marco de estudio cross culturales (interacción intercultural) se reconoce como pionero el trabajo de Hofstede (1980), dado que este escritor era el primero que identificaba rasgos que permitían comparar culturas organizacionales entre diferentes países. Según Oyserman, Coon y Kimmelmeier (2002) afirman que el modelo de Hofstede organizó las diferencias culturales, lo cual ayudó a la investigación comparativa y sirvió de base muchos estudios siguientes sobre cultura organizacional e investigación cross cultural.

La investigación sobre la cultura organizacional se ha desarrollado principalmente en países altamente industrializados, sin embargo, los estudios empíricos realizados México son escasos y se han efectuado siguiendo los esquemas conceptuales y metodológicos norteamericanos (Nonisk, 2005). Desde el surgimiento de la organización hasta el presente, el tema de cultura organizacional ha sido un punto de gran interés para el complejo empresarial desde la perspectiva del espíritu empresarial. Contando con las aportaciones de diversos autores como Robbins, Martha Allens, Goodman, Chiavenato, Javier Flores Garcia, Scheen, Hofstede, entre otros, ha sido de gran ayuda para los lectores que están interesados en este tema a gran profundidad. Con el fin de determinar el clima organizacional entre los

empleadores, colaboradores y organizaciones en general, la cultura puede desarrollarse en la medida que se ejecute una buena gestión del talento humano. Cultura es una palabra proveniente del origen latín, que hace referencia al cultivo de la tierra (Hofstede, 1999). Este escritor menciona dos conceptos básicos de cultura: “(1) Formación o refinamiento de la mente, civilización (en particular los resultados de dicho refinamiento, como la educación, el arte y la literatura), a lo que denomina “cultura uno”. (2) Programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otro, a lo que denomina “cultura dos”. Por otro lado, en una revista chilena de ciencias sociales se escribió “Gestión Estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones” por Aldo Del Río León (2008), el cual manifestó que las organizaciones se enfrentan a importantes cambios para lograr que sus colaboradores se conviertan en una ventaja, es decir superar las resistencias al cambio, lograr una comunicación abierta, fomentar el trabajo en equipo, entre otras. Otro punto que menciona el autor es la diversidad cultural e indica que en los últimos 50 años el motor de los cambios en las empresas y sociedad ha sido la tecnología. La barrera que tenían antes las personas fue superada gracias a los cambios culturales como la información que logró encoger al mundo de tal manera que el día de hoy es posible llegar a todos los rincones en tiempo real. Un dato importante y en modo de ejemplo que se puede leer en la revista es que la diversidad aumentará en el futuro, es decir, el sector empresarial tiene que adaptarse a las realidades locales en relación a los cambios que tienen los negocios. Con el avance de los años este mundo se vuelve más conectado y las personas se trasladan con mayor facilidad llevando consigo el comportamiento organizacional y su cultura. El intercambio de esta variable de estudio genera mayor conocimiento y comparte diversidad, lo cual es responsable del desarrollo que tiene la humanidad. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (Unesco) en la reunión Nro. 31 de su conferencia general (2001), indica sobre la declaración universal de la diversidad cultural como patrimonio de la humanidad. La define de la siguiente manera: “La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es, para el género humano, tan necesaria como la diversidad biológica para los organismos vivos. En este sentido, constituye el patrimonio común de la humanidad y debe ser reconocida y consolidada en beneficio de las generaciones presentes y futuras”.

En uno de los papers sobre cultura organizacional (Gomez-Rodriguez 2003) indica que en los años 50 y 60 la administración por objetivos (APO) fue el resultado más destacado en la teoría y práctica administrativa. Posterior en los años 60 y 70 el desarrollo organizacional (DO) y la administración tuvo una gran influencia en la actividad académica y empresarial. Por último, en los años 80 y 90 sobresale la cultura organizacional empresarial y es la que adquiere un rol protagónico y juega un papel dominante en el pensamiento administrativo. No obstante, en autores clásicos como Henry Fayol (1930) se encuentra referencias de la cultura como “irracional” y “subjetivo”, de lo cual se derivan explicaciones diferentes. En síntesis, el fenómeno cultural es múltiple y se llega aprender en distintos niveles de análisis. Las diversas definiciones responden a una frase escrita por Hofstede: “El elefante está siendo analizado por varios hombres ciegos”, como se describe una conocida fábula hindú, frecuentemente recordada en los textos de metodología de las ciencias sociales donde se relaciona con las distintas descripciones que le han dado a la variable de estudio.

1.2.3 Importancia

Los fundamentos teóricos básicos sobre la cultura organizacional se han desarrollado a través del interés de distintos estudios de autores, de modo que es uno de los conceptos más populares y también uno de lo más controversiales en el ámbito empresarial. En el paper de Jenny K. Rodríguez (2014) se indica que esta variable de estudio hace referencia a dos tendencias en base a su definición. Por un lado, están aquellas enseñanzas que hablan sobre los términos de utilidad, es decir, como una variante organizacional que ayuda los miembros del sector empresarial. Por otro lado, se encuentran aquellos estudios que la definen como una herramienta de investigación social. Durante los últimos 15 años este tema ha sido visto con gran importancia, ya que ayuda a identificar el tipo de cambios que la organización requiere y al mismo tiempo ayuda a canalizar los esfuerzos para lograr el objetivo. Originados desde la antropología social, actualmente los estudios de la Cultura Organizacional (CO) resultan de interés para otras ramas como la sociología, administración, ciencias políticas y psicología. Este tema genera mucho debate, dado que la cultura ha sido vista desde una perspectiva racionalista y funcionalista. Según Albrow (1999) indica que el desarrollo de la cultura es lo que distingue la sociedad humana de otras especies, esto se basa en la forma de actuar y transmitir conocimiento de una generación a otra. La CO se

constituye en un factor determinante de innovación en la medida que se caracteriza como obstáculo o facilitador. Mumford y Simonton (1997) pudieron encontrar que este tema hace hincapié en la autonomía, recursos humanos y la colaboración. También, han concluido que la cultura orientada hacia la aceptación de riesgo, competitividad y placer en el trabajo se encuentra relacionadas positivamente con el rendimiento innovador, mientras que una orientación hacia la eficiencia y a la supervivencia contribuye un tipo de comportamiento posicional. En consecuencia, se puede afirmar que la presencia de culturas organizacionales con características innovadoras tiene un efecto positivo, dado que predispone a todos sus colaboradores aceptar el cambio (Schein, 1988). Asimismo, atrae y conserva a las personas creativas atrayendo los valores y mejoras que facilitan el funcionamiento y eficacia de la organización (Pavón e Hidalgo, 1997). El perfil innovador es el aspecto central más importante en la cultura organizacional y se constituye en el inductor primario de desempeño organizacional (citado por Ricardo, 2005), esto quiere decir que genera aperturas con los distintos objetivos de la empresa focalizada en los clientes quienes son las piezas fundamentales de cualquier organización. También, un factor resaltante de la CO es que es un ingrediente creativo, el cual se caracteriza por existir un ambiente favorable a la generación de nuevas ideas para poder aplicarlas en la organización, dado que genera aprendizaje continuo, trabajo en equipo valoración del trabajo individual. Por otro lado, un aporte novedoso que surge de Allaire y Firsirotu (1992) quienes consideran que la organización se constituye por tres componentes interrelacionados: Primero, indican que se debe tener un sistema socio estructural, el cual sostiene un sistema cultural. Segundo elemento, dicho sistema sirve de justificación al anterior. Tercero, los colaboradores forman parte de los componentes claves, dado que elaboran activamente una realidad organizacional coherente. De este modo se entiende que la cultura organizacional a diferencia de la definición de otros autores que especifican que está basado en valores y principios. Por otro lado, partiendo desde el punto de estudio cross cultural, podemos encontrar el programa Globe (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program), el cual tiene como propósito investigar la influencia cultural en el liderazgo y el compartiendo organizacional comparando las culturas de distintos países (House y Javidan, 2004). En la revista científicas de América Latina se puede encontrar el trabajo de (Martínez Avella, 2010) el cual recalca la importancia del programa Globe, dado que es el más influyente sobre las variaciones de percepciones de los rasgos que hacen efectivas las

organizaciones. Los resultados muestran atributos universales de liderazgo relacionados a los valores organizacionales y sociales, pero también atributos que se consideran efectivos en unas sociedades y no en otras (House y Javidan, 2004). Según Globe menciona que lo que es beneficioso y tiene buenos resultados en una cultura puede no serlo en otra y en consecuencia se considera que las investigaciones interculturales sobre el liderazgo y las empresas ayudarán a probar el conocimiento sobre otras culturas. Otro punto de importancia que se puede mencionar sobre cultura organizacional es la relación que tiene con el sistema de información. Suárez (1996) señala que las Tecnologías de Información (TI) son una herramienta clave para mejorar en la organización, si bien es cierto el cambio inicial proviene de las mismas personas, pero el factor humano y/o cultural en la organización pasa a ser el primer plano considerándose como el factor donde se tiene que centrar los esfuerzos para la adecuada sensibilización de la organización. Cash, McFarlan & McKenney (1989) plantean que el éxito se logra en la introducción de TI en muchas de sus aplicaciones, esto se produce cuando las personas han cambiado su forma de pensar gracias al cambio de cultura. Si es que el cambio de mentalidad no se da con frecuencia resulta un fracaso de gestión.

Por lo tanto, es conveniente tomar en cuenta normas y estándares culturales para anticipar la posible resistencia de los miembros. Conocer las razones de resistencia en los individuos lleva a desarrollar las mejores estrategias al momento de implementar la TI y obtener los mejores resultados.

1.2.4 Dimensiones

A pesar de los avances registrados en los estudios sobre la cultura organizacional, el tema resulta ser un poco más complejo y en ocasiones hasta engorroso. Es por ello que se encuentran distintas propuestas para poder entender mejor el tema, por ejemplo, detallar sus dimensiones y componentes es clave porque involucra fenómenos sociales que ayudan a definir el carácter y normas de la organización (Schein 1985). Este autor y Lundberg (1990) han establecido un marco de tres dimensiones básicas que cuadran en sus distintos elementos. Claudia Torres y Jesús Carrillo (2009) relacionan las capas de la cultura con el de una cebolla con la finalidad de que el lector pueda comprender los aspectos más visibles como los más invisibles.

1.2.4.1 Dimensión Esencial

Esta etapa es considerada como la dimensión más profunda, dado que impacta en los pensamientos y acciones de la organización. Esto está constituido por 4 subconjuntos: valores, supuestos, ideologías y conocimiento. Lo que caracteriza a estas ideas es que son abstractas las cuales son compartidas por los miembros de una colectividad.

- a. Dimensión estratégica: Las creencias estratégicas es considerada como la dimensión intermedia en la cual se caracteriza por la que no tiene nada que ver con los planes a largo plazo o pronunciamientos de los responsables de la organización sino más bien se relaciona con las convicciones y certezas de los líderes. Por lo general Brinton (2001 - pág 78) menciona que esta parte se conoce como el proceso de socialización por lo que la cultura es unificada. Para él existen cuatro tipos básicos: creencias sobre la visión (lo que debe y no debe ser), creencias sobre las expectativas del mercado de capital (convicción para mantener a los inversionistas y dueños satisfechos) y por último las creencias sobre la competencia en el mercado (entendimiento para la dirección interna de la empresa).
- b. Dimensión esencial: Esta etapa es considerada como la más visible para la organización, dado que los miembros pueden identificar los problemas y experimentan situaciones relacionados al sector empresarial. También es conocido como el “know how” esto quiere decir prácticas de conocimiento, valores, supuestos e ideologías (Lundberg, 2000: 705).

Figura 1: Dimensiones Esenciales

Fuente: Toca Torres Claudia; Carrillo Rodríguez Jesús (2009)

1.2.4.2 Dimensión Culturales

Por otro lado, también podemos encontrar las dimensiones culturales de Hofstede (1990:1999) y para el bienestar laboral la propuesta de Meliá y Piero (1989), citado y validado por los investigadores García Ovejero y Fernández. Partiendo de la premisa de que la cultura refleja la diferencia de percepción de los trabajadores sobre las prácticas de su trabajo y no sobre los valores como indican otros autores. Estos autores ya mencionados parte desde una visión contingente, esto significa que los polos opuestos de las dimensiones existentes no son buenos o malos, sino que uno puede ser más apropiado que otro dependiendo la situación y/o entorno. (Observar cuadro adjunto Nro.1).

- a. Dimensión orientada al colaborador: Esta etapa es considerada como la dimensión que se contrapone al empleado por la realización de su trabajo. Esta etapa se explica en dos panoramas, el primero quiere decir que el trabajador percibe que tiene el apoyo de sus empleadores, dado que se preocupan por su bienestar laboral, existe confianza para la toma de decisiones, etc. En el segundo polo, el colaborador siente que en su trabajo no están contentos con sus labores, tienen una fuerte presión para que terminen sus funciones y no percibe la confianza de sus supervisores.
- b. Dimensión orientada al corporativismo frente a la profesionalidad: Esta premisa hace referencia a la identidad de los trabajadores y estos tienen posturas positivas y/o negativas en relación a la organización, en conclusión, esto quiere decir que muchos colaboradores consideran que su vida personal no puede verse afectada o intervenida por la empresa. A diferencia de otros que piensan que la organización emana su vida personal y tipo de trabajo.
- c. Dimensión orientada al proceso: Para la definición de este punto Hofstede indica que los trabajadores están orientados al resultado y la percepción se dan en distintos aspectos como, por ejemplo: innovación, retos, riesgos, esfuerzo adicional.
- d. Dimensión orientada al sistema abierto frente a cerrado: Esta premisa hace referencia a la medición del grado de aperturas que tiene la empresa para los nuevos miembros de la organización (persona-empresa), dado que las

consecuencias serían favorables por la facilidad de adaptación y la mejora en la comunicación.

- e. Dimensión orientada al control y cultura organizacional: En este punto se puede mencionar la perspectiva del autor en la cual indica que es necesario poseer una forma sutil de control, ya que las personas se alinearán a los objetivos de la organización.
- f. Dimensión orientada al pragmatismo frente al normativismo: Esta dimensión se refiere al estilo de dirección que tienen todos los colaboradores de la empresa. Kast y Rosenzweig (19972) indica que esta premisa es la “manera distintiva en que un administrador se comporta, conducido por la cultura organizacional”.

Tabla 3

Dimensiones de la Cultura Organizacional

Dimensiones		Indicadores
Empleado frente a trabajo		Interés por problemas personales
		Interés por bienestar
		Participación en toma de decisiones
		Precisión por funciones y tareas
		Interés por aspectos complementarios a la tarea
Corporativismo frente a profesionalidad		Normas de comportamiento
		Criterios de contratación
		Proyectos de vida
		Vida privada
		Entorno familiar y social en toma de decisiones
Proceso frente a resultado		Actitud frente a riesgo
		Esfuerzo dedicado al trabajo
		Posibilidad de innovación
		Actitud en situaciones no favorables
		Trabajo como reto personal
Sistema abierto frente a cerrado		Apertura a nuevos empleados
		Ajuste persona- organización
		Facilidad para adaptación
		Divulgación de información
		Posibilidad de expresión
Control laxo frente a control estricto		Preocupación por costos
		Puntualidad
		Desinhibición
		Presentación personal
		Comportamiento estricto

Pragmatismo frente a normativismo		Cumplimiento de procedimientos
		Resultados frente a procedimientos
		Normas éticas
		Importancia del cliente
		Actitud ante proposición de mejoras

Fuente: Basado en Hofsted (1990)

1.2.5 Modelos culturales

Estos autores se han basado en el modelo de Competing Values Framework (CVF), de modo que en este punto se va definir cuatro tipos de cultura organizacional basándose en dos dimensiones: La primera hace referencia a la estabilidad versus flexibilidad, esto se entiende desde la perspectiva de la organización si se considera más importante la estabilidad (orden y control) o la discrecionalidad (flexibilidad). La segunda dimensión se basa en dos valores contra propuestos, es decir poseer una orientación externa o orientación interna. Cada bloque de dimensión tiene el fin de ayudar a las personas a reconocer los valores culturales de su organización. Naranjo (2011) indica que los dos autores ya mencionados proponen 4 tipos de cultura:

- Clan: Esta variable le da importancia a la flexibilidad y orientación interna, dado que se centra en el desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso de los colaboradores y el papel del líder es representado como tutor y proteccionista de todos.
- Adhocrática: También le da importancia a la flexibilidad, pero la orientación es externa, esto se encuentra más enfocado a las empresas que buscan ser líderes en el mercado y trabajan en cambios constantes como la innovación, riesgos, iniciativa, etc.
- Mercado: Esta variable le da importancia a lo externo, pero depende de la estabilidad y control con el objetivo de mejorar y/o mantener la competitividad y productividad.
- Jerárquica: A diferencia de la anterior esta variable tiene orientación interna y busca la estabilidad y control, los supervisores se enfocarán más a fondo en la eficiencia de sus procesos, cumplimiento de normas, entre otras. En modo de

ejemplo se apreciará la figura 1 con los cuatro tipos de cultura y sus bloques de dimensiones.

Figura 2: Modelo de valores en competencia.

Fuente: Cameron y Quinn (1999)

1.2.5.1 Modelos Culturales de Denison

Este autor plantea identificar la cultura organizacional mediante cuatro características dominantes y estos tipos de cultura se desglosan de los mismos bloques de dimensiones de Cameron y Quinn (1999): involucramiento (clan), adaptabilidad (adhocrática), consistencia (jerárquica) y misión (mercado). Por otro lado, Denison (2003) indica que existen tres dimensiones adicionales para cada cultura obteniendo doce dimensiones en total para este modelo. A continuación, se detalla la afinidad de cada tipo de cultura según el cuadrante correspondiente:

- Involucramiento: Esta variable es conocida como el “empoderamiento” de los colaboradores, dado que hay mayor influencia y compromiso de trabajo en la organización.
- Consistencia: Esta variable se conoce como el comportamiento de las personas, se caracteriza por la diferenciación que tienen los colaboradores en la organización, dado que sus valores y creencias tienen un buen sistema de control interiorizado.

- c. Adaptabilidad: Esta dimensión es conocida por la facilidad de las empresas por adaptarse a los cambios y a las nuevas exigencias de los supervisores y/o clientes.
- d. Misión: Se hace referencia a la dirección que se va dirigir la organización, es decir sentido claro de propósito para definir las metas y objetivos estratégicos. A continuación, se ilustrará el modelo de Denison con los cuadrantes considerados por el autor (Figura 2).

Figura 3: Modelo de Denison
Fuente: Fey y Denison (2003)

1.2.5.2 Modelos Culturales de Hofsted (1979)

Este modelo se caracteriza por estudiar las culturas regionales y nacionales, sin embargo, diversos autores lo han tomado de ejemplo para estudiar la cultura interior de las organizaciones. Hofstede indica a través de su modelo que la cultura externa (regional y nacional) afecta al comportamiento de la sociedad y que son persistente en el tiempo. Es por ello que desarrolló el modelo de las cinco dimensiones:

- a. Distancia de poder: En este punto se hace referencia al alto y bajo índice de distancia de poder, relacionado con el autoritarismo, búsqueda de equidad, descentralización de personas y participación de las personas.
- b. Masculinidad - Feminidad: Este punto indica que en la mayoría de las organizaciones se encuentra mayor índice de masculinidad y existe diferencias en

el estatus entre el hombre y la mujer. sin embargo, se indica que un alto índice de consideración feminista puede asociar la integración profesional entre los dos sexos, equidad, entre otras.

- c. Tolerancia a la incertidumbre: Esta dimensión es conocida como miedo al riesgo, de modo que se caracteriza por tener actitudes negativas hacia la diversidad y hasta se crea una falta de respeto por los derechos humanos. en contraposición, un alto índice de tolerancia influye positivamente en las personas.
- d. Colectivismo - Individualismo: El autor menciona que el colectivismo está relacionado a la cohesión social, valores y respetos entre los miembros de la organización. A diferencia del individualismo, que se caracteriza por la independencia, logros individuales y ausencia de compañerismo.
- e. Orientación a corto plazo - largo plazo: Esta dimensión se encuentra relacionada con el énfasis del estatus, resultados inmediatos, espera de rendimiento y adaptabilidad a las condiciones del entorno.

1.2.5.3 Modelos Culturales de O'Reilly (1991)

Semejante al anterior modelo de Hofstede, tampoco se define culturas organizacionales sino valores culturales. Se caracteriza por ser utilizado para las mediciones de los valores de los individuos de la empresa y los valores de la organización. Este modelo se desarrolló siguiendo los aportes de Caldwell y O'Reilly (1991), asimismo, contiene siete dimensiones de valor que se deben tomar en cuenta:

- a. Atención al detalle.
- b. Innovación.
- c. Orientación a los resultados.
- d. Agresividad.
- e. Orientación al trabajo en equipo.
- f. Estabilidad.
- g. Orientación a la gente.

En conclusión, con la búsqueda y reforzando la perspectiva de (Belida Ruiz y Naranjo, 2012) los trabajos estudiados sobre cultura organizacional emplean tres de los cuatro modelos desarrollados. Estos son los de Cameron & Quinn (1999), Denison (2003) y Hofstede (1999).

1.3 Liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional

Dichos temas han sido investigados en muchas partes del mundo y en diferentes sectores. Este tema fue investigado por los Martha Ruth Mendoza Torres y Carolina Ortiz Riaga en su artículo llamado “El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas” en donde se tuvo como objetivo mostrar como las diferentes dimensiones del liderazgo transformacional pueden impactar en la cultura organizacional, el cual se da a través de las dinámicas de interrelaciones que se da entre el líder y los trabajadores de una empresa. Como conclusión se determinó que si se genera un lazo afectivo y emocional entre el líder y los trabajadores se podrá tener un ambiente laboral muy saludable, el cual generará eficacia organizacional. Bajo este punto de vista el papel del líder es un elemento clave para activar los elementos deseados bajo el modelo FRL, el cual se da en los momentos de cambio de la cultura de una empresa.

Otra tesis muy interesante es la de Ana María Ortiz Sánchez con título Factores del Liderazgo Transformacional que impactan el clima organizacional de la corporación Batuta Risaralda. Esta investigación tuvo como objetivo diagnosticar la correlación variable del Liderazgo Transformacional, bajo el modelo de Bass y Avolio, con los factores de Clima Organizacional de la institución en investigación. Después de realizar el estudio necesario para analizar la información se pudo concluir los dos siguientes puntos. El primero es que la variable de Liderazgo Transformacional que tienen puntaje más alto fueron: Consideración individual, Influencia Idealizada, Inspiración motivacional y Estimulación intelectual. El segundo punto se refiere al Clima Organizacional en donde las variables que obtuvieron mayor puntaje son las siguientes. Facilitación para el cambio, Sentido de pertenencia, Motivación y Empoderamiento.

También se puede encontrar la tesis de maestría de Rosa Feliciano Seminario Calderón con título Liderazgo transformacional y cultura organizacional según personal de la alta dirección sede central del Seguro Social de Salud-Lima 2016. En este escrito se tuvo como objetivo determinar la relación que existía entre el liderazgo transformacional y la cultura organización del seguro social de Lima. Se obtuvo un coeficiente de correlación RHO

Spearman de 0.623, lo cual demuestra una moderada relación entre las variables. Por este motivo, la autora recomienda trabajar conjuntamente estas dos variables para así poder mejorar el manejo por parte de las altas autoridades del seguro social.

También se encontró una tesis doctoral de Luz Emérita Cervera Cajo con título Liderazgo transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos en donde tuvo como objetivo analizar la relación que existía entre las dos variables de estudio. Su muestra estuvo constituida por 171 profesores de cinco colegios del distrito de los Olivos. Al finaliza todo se obtuvo un coeficiente de 0.

Figura 4: Modelo de Investigación.
Fuente: Elaboración propia.

1.4 Sector alpaquero

El término Alpaca hace referencia tanto a las especies de camélidos Vicuña como a la fibra de producida por su pelaje. La alpaca es originaria de Perú y la mayor concentración está en el sur del país, sobre todo en el departamento de Puno (Figura 1). Asimismo, existen dos razas predominantes: “La primera se llama Huacaya con el 93% de la población y se caracteriza por su vellón voluminoso y tiene una amplia tonalidad de colores en su pelaje.” Por otro lado, se puede encontrar la segunda raza llamada Suri, quienes se caracterizan por ser los menos comunes por su fibra larga, rizada y sedosa. Según el autor Alzamora Deza, Henry Paolo en su obra titulada “La fibra de alpaca un legado vivo y exportable (2007)” da a conocer que la fibra de alpaca es una de las principales fuentes de identidad y riqueza del Perú. Este animal es netamente peruano, ya que habita en los andes. La alta calidad que se puede obtener de este producto ha hecho que se abra la posibilidad que el Perú incremente

su producción y exportación, de esta manera las empresas relacionadas a este rubro de negocio tienen como objetivo ser una de las fuentes de fibra de alpaca de mayor calidad del mundo. Asimismo, la consultora Global Development Solutions, brinda asistencia técnica a la cooperación regional de Arequipa para poder brindar desarrollo del mercado y prepararse para los desafíos de la cadena de suministro, lo cual indica que el Perú es el país líder de la industria de la producción de fibra de alpaca y la competencia proviene de otros países, pero no de productores de alpaca sino de otras finas de pelo animal como cachemir, angora y mohair. También, indico que el reconocimiento de los problemas del sector textil es clave porque mejora el posicionamiento internacional y asegura beneficios sostenibles. Por otro lado, en el primer programa de entrenamiento en gestión textil (2017) el autor Daniel Aréstegui, confirma que la crianza de alpaca tiene un efecto positivo en lo que es responsabilidad social, dado que según el estudio realizado por el autor indica que la cadena de valor de la Alpaca es amigable con el medio ambiente. Asimismo, involucra a 120 mil familias peruanas ligadas al mundo de la crianza y transformación de la fibra alpaquera. Este punto es clave para analizar, de modo que la nueva generación de las familias productoras quiere dedicarse a otras actividades y empiezan a migrar a otros departamentos para comenzar con una vida distinta (Daniel Aréstegui, 2019), se puede concluir que el sector tiene que estar preparado para una posible reducción de oferta de mano de obra.

Figura 5: Concentración de Alpaca en Perú
Fuente: INEI- IV Censo Nacional Agropecuario

1.4.1 Los camélidos en la actualidad en el Perú

Los camélidos sudamericanos han llegado a ser una de las riquezas naturales ligadas a la economía e historia del Perú. Comenzaron siendo un elemento muy importante en la dieta de los cazadores y recolectores alto andinos, lo cual lo podemos constatar en las pinturas rupestres con escenas de caza de camélidos. Cuando aparecieron las primeras sociedades-estado, la domesticación de camélidos llegó a ser una de las principales actividades ganaderas que se llegó a desarrollar, cabe recalcar que fue mucho más importante en las regiones del altiplano peruano-boliviano.

Este sector tuvo mayor evolución en la época del Tahuantinsuyo, en donde las llamas y alpacas llegaron a ser una actividad normal y la llevaba a cabo el Estado. Cuando los

españoles llegan a Perú, la crianza de estos animales llegó a ser una actividad marginal, la cual fue relegada a los sitios más altos y alejados.

Hasta la actualidad se puede decir que la crianza de estos camélidos está relegada a comunidades campesinas cuyas tierras se hallan en las zonas más altas y asiladas del país, pese a ser una actividad más dedicada al mercado internacional. Pero cabe recalcar que todavía persiste las ventajas económicas que la naturaleza, el tamaño del hato nacional y la calidad de recursos genéticos.

Tabla 4

Clasificación de la Fibra de Alpaca NTP 231: 301

Grupo de Calidades	Rango de Finura en micrones	Longitud Mínima de Mecha (mm)	Humedad (max. %)	Sólidos Minerales (max %)	Grasa (max. %)
Super Baby	? 20	65	8	6	4
Baby	20.1 - 23	65	8	6	4
Fleece Medium	23.1 - 26.5	70	8	6	4
Fleece	26.6 - 29	70	8	6	4
Huarizo	29.1 - 31.5	70	8	6	4
Gruesa	? 31.5	70	8	6	4
Corta	-	20 - 50	8	6	4

Fuente: NTP 231:300 / Global Development Solutions, LLC

Figura 6: Clasificación de la Fibra de Alpaca NTP 231:301

Fuente: Global Development Solution, LLC.

1.4.2 Empresas de la Asociación Alpaca del Perú

1.4.2.1 Michell & Cia

Michell fue fundada en 1931 por Frank W. Michell. Esta empresa es la pionera en este rubro en el Perú, principal productor y exportador mundial de tops e hilado de alpaca. Se dedicó a la compra, clasificación y comercialización de la fibra de alpaca y lana de ovino.

La familia Michell estuvo en contacto con la Alpaca desde 1920, pero recién en 1931 es que deciden poner su empresa. Los primeros años fueron muy complicados, pero es esfuerzo e ingenio el cual se puso para ofrecer ya no pelo de Alpaca en bruto, sino ya un pelaje clasificado. Empezaron a acopiar la materia en la sierra sur del país; se clasificaba debidamente; se trasladaba por el ferrocarril hasta el puerto de Mollendo y se envía a su destino final en mar.

Figura 7: Logo de empresa Michell & Cia
Fuente: Michell & Cia

1.4.2.2 Incatops

Sus fundadores, Don Francisco O. Patthey, de nacionalidad suiza, y Don Hugo Corzo Morales, natural de Mollendo, fueron quienes fundaron esta empresa en 1965. Se plantearon como objetivo agregar valor a la fibra de alpaca para poder convertirla de insumo en fino hilado.

El cambio que sufría el mercado motivo más a los fundadores a seguir desarrollando la industria peruana. Es por esto que a comienzos de los años 80 crean Cóndor TIPS e Industrial Tumi, las cuales se dedican a la fabricación de telas y chompas. Pero en la actualidad estas empresas ya están fusionadas con el nombre de Inalpaca TPX, quienes administran la cadena de tiendas Kuna.

Figura 8: Logo de empresa Incatops
Fuente: Incatops

1.4.2.3 MFH Knits SAC

MFH Knits pertenece al grupo Michell, pero mediante esta empresa producen productos de punto y plano, accesorios, abrigos, mantas, etc. Estos procesos se realizan mediante un cuidado selección de fibra fina y es trabajada con una tecnología avanzada.

Figura 9: Logo empresa MFH Knits SAC
Fuente: MFH KNITS

1.4.2.4 Inalpaca TPX SAC

El grupo Inca después de haber estado 20 años en el sector de hilado y comercio exterior, decidió entrar a la elaboración de telas de alpaca y prendas de tejido a punto, con lo que se creó en 1996 la empresa Inalpaca TPX SAC. En la actualidad, dicha empresa cuenta con cinco líneas de producción: Accesorios, confecciones de prendas en tejido plano, línea de

casa, telas y tejidos de punto. El grupo Incalpaca cuenta con las siguientes marcas propias: Tumi, Andean y Kuna.

Figura 10: Logo empresa Incalpaca TPC
Fuente: Incalpaca TPX

1.4.2.5 Art Atlas SRL

Art Atlas SRL, es una empresa especializada en la confección de prendas de vestir, accesorios y artículos para el hogar. Estos productos son hechos a base de la fibra de alpaca y el algodón orgánico.

Esta empresa cuenta con más de 12 años en el mercado y en la actualidad se encuentra exportando un promedio de 12,000 prendas de vestir mensualmente. Uno de los puntos más importantes de esta empresa es crecer en el Perú de manera ecológica, sostenible y más humana.

Figura 11: Logo empresa Art Atlas
Fuente: Art Atlas SRL

1.4.2.6 Clasificadora de Lanas Macedo (CLAMASAC)

Clasificadora de Lanas Macedo S.A.C. (CLAMASAC), fundada en el año 1967, nació como una empresa orientada a la comercialización de fibra de alpaca. Este emprendimiento fue iniciado por los hermanos Luis, Julio y Miguel Macedo Castro quienes enfocaron sus esfuerzos a convertirse en los mejores clasificadores de esta noble fibra, pasados algunos años la empresa fue guiada por Miguel Macedo, quien percibió una buena oportunidad de desarrollo en este sector, como toda empresa tuvo que afrontar y adecuarse a los cambios

propios de la economía del país, hoy la empresa viene consolidándose, teniendo ya a la segunda generación de la familia en la dirección de la empresa y su objetivo contribuir al desarrollo de la ciudad como lo indicaran sus fundadores no ha cambiado.

Figura 12: Logo empresa Clasificadora de Lanas Macedo

Fuente: Clamasac

1.4.2.7 Salamanca Industrial

Salamanca Industrial S.A.C, inicia sus actividades el 12/04/2013. Es fundada por el Sr. Andrés Manrique Orosa ex trabajador del grupo Incalpaca. Es una de las empresas más reciente del sector, pero gracias a su fundador, cuentan con todo lo necesario para saber del funcionamiento del sector.

CAPÍTULO II: PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1 Realidad de la problemática

Esta investigación tiene por finalidad conocer cuál es el impacto del Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018 a partir de los trabajos publicados en revistas científicas y/o papers en un rango de años. Es por ello que se requiere definir las variables de estudio para que el lector tenga un mejor entendimiento de la relación que tienen ambos factores dentro de la organización.

En primer lugar, se tiene que abordar el tema de liderazgo transformacional dentro de una organización. La mayoría de los modelos teóricos trabajados por autores como Blass y Burns motivan el surgimiento de la conciencia de los trabajadores en el compromiso con la misión de la organización, dejando de lado los intereses propios para poder priorizar los intereses del grupo. El desarrollo de esta variable ha ido evolucionando a partir de las investigaciones descritas por el autor Blass, quien identificó tres factores relacionados al estilo de liderazgo. El primer factor es carisma, el cual se define cuando el líder es capaz de influir en la mente de su equipo compartiendo respeto, valor y orgullo para continuar con la visión de la organización. El segundo factor es atención individual, se caracteriza cuando el líder del grupo de trabajo cumple las necesidades de su equipo de trabajo y les asigna nuevos proyectos para que sigan creciendo personalmente. El tercer factor es el estímulo intelectual, el cual se caracteriza por la enseñanza del líder hacia sus trabajadores para encontrar caminos distintos para examinar la innovación y creatividad. Partiendo de esta premisa y por interpretación de otros autores se incluye un cuarto factor adicional que se denomina motivación inspiradora, el cual se refiere cuando el líder del grupo genera entusiasmo, ánimo y optimismo, comunicando su visión de futuro usando símbolos que orientan el esfuerzo de sus colaboradores para conseguir el compartiendo deseado (Yukl, 2002). Los autores Hater & Bass (1988) y Walumbwa (2005) indican que los subordinados de los líderes de la organización se comprometen firmemente con la misión y los objetivos de la empresa. Un punto a tomar en cuenta que escribe Vallejo (2003) es que, en las empresas

familiares, el liderazgo transformacional tiende a ser mayor que en las empresas no familiares.

En segundo lugar, las investigaciones formales sobre cultura organizacional comenzaron gracias al autor Pettigrew (1979) quien relacionó el concepto de cultura al campo empresarial y mostró la manera de emplearlo. Asimismo, algunos conceptos definen esta variable como la manifestación y/o ideología en un grupo de personas, entendiéndose como organización. Cada equipo de trabajo tiene su propia cultura que lo identifica o diferencia de los otros grupos. También, autores como León (2003) señalan que la definición de cultura se caracteriza por el aprendizaje de valores, creencias, rituales compartidos que inspiran la vida de una empresa e indican el modo de pensar y actuar en situaciones específicas. Claver, Llopis & Gascó (2002) definen a la cultura organizacional igual que León, pero con la diferencia que le dan un enfoque más gerencial, debido que se pretende dar solución a los problemas gerenciales internos y externos. Es importante tener en cuenta la definición de Navas & Guerra (1996), ya que una organización puede tener distintas culturas, es decir, dentro de la compañía se puede integrar distintas formas de pensar, como lo son las micro culturas (integrantes de la empresa) y macro culturas (entorno externo regional y social). En este sentido, los autores señalan que es posible hablar de culturas que expresan valores esenciales y que pueden ser compartidos para la mayoría de miembros de la empresa, a esta definición se le conoce como “cultura dominante”. Por otro lado, también se define el término “subculturas”, es decir la consecuencia de pertenecer o formar parte de un mismo grupo profesional (divisiones de puesto de trabajo). Schein (2016) indica que en diversas empresas se puede descubrir distintas culturas operando dentro de ella, por ejemplo, cultura directiva, culturas funcionales, culturas basadas en la experiencia del trabajador, culturas basadas en jerarquía y culturas basadas en proximidad geográfica. En consecuencia, Schein afirma que en toda empresa existen al menos tres subculturas donde dos de ellas tienen origen fuera de la organización y están más relacionadas a los supuestos de las personas.

A continuación, se detallarán las tres subculturas que indica el autor.

En primer punto tener que toda organización desarrolla una cultura madre y/o interna la cual se relaciona con los éxitos operativos y esta se conoce como “cultura operativa”, en esta subcultura se puede identificar la colaboración de todos los dueños, gerentes de la empresa, etc, para poder transmitir los objetivos a los colaboradores. En segundo lugar, las empresas

también tienen funciones tecnócratas, esto quiere decir la relación que existe entre la enseñanza y el sistema social, la cual se basa en las funciones de diseño que informan sus tecnologías básicas o conocidas como “cultura de ingeniería”. Finalmente, las organizaciones tienen su primer equipo de ejecutivos que forman parte de la “cultura ejecutiva”. Estas tres subculturas tienen que estar relacionadas entre sí, de modo que si falta la coordinación adecuada traería consecuencias como fracasos del aprendizaje en la organización. Schein, indica que las empresas deben centrarse en las personas que asumen el aprendizaje de las culturas de ingeniería y ejecutiva porque sus componentes son papel fundamental para la innovación, formar nuevos procesos de trabajo, etc.

Con lo anterior expuesto podemos resumir que la variable cultura organizacional es de suma importancia dentro de la organización, dado que es un elemento clave para relacionar la dirección de los trabajadores conjuntamente con el logro de los objetivos. Por ello, las empresas deben poseer una correcta cultura que va acorde a los colaboradores, ya que de ellos depende el éxito de la empresa, donde se generará una ventaja competitiva frente a la competencia empresarial.

Por otro lado, se explicará el impacto entre las dos variables de estudio. Para referirnos a esta premisa algunos escritores comenzaron a describir diferentes tipos de la cultura organizacional, por lo que se mencionara la propuesta de Aktouf (2002) quién estableció una propuesta de clasificación entre cultura corporativa relacionándola con el clima organizacional. Una de las variables que menciona el autor es el resultado de la orientación de la empresa hacia el empleado respaldado por actos concretos, el cual representa una alta percepción de compromiso de los trabajadores y existencia de lazos emocionales positivos para el ambiente laboral. Es en esta última categoría que se encuentran elementos del liderazgo transformacional, es decir, circunstancias donde el líder de la organización impulsa a sus trabajadores a reflexionar sobre los problemas en formas nuevas y creativas, generando un cuestionamiento de sus creencias y valores individuales. Un punto clave a mencionar es que estos tipos de líderes no solo reconocen y satisfacen las necesidades de su grupo de trabajo sino es que planean la facilitación de la expansión de la orientación hacia la satisfacción para que las personas del entorno se puedan desarrollar con todo su potencial. Los líderes transformacionales generan oportunidades para facilitar el desarrollo de la cultura organizacional, dado que son soporte del crecimiento individual y colectivo. Acerca

de las dimensiones de liderazgo planteadas por Bass y Avolio (2004), surge la necesidad que un líder con un estilo transformacional sea consciente de su rol y las consecuencias simbólicas que sus acciones tienen sobre sus seguidores. Estos dos factores son importantes para poder hacer referencia al éxito de la organización, de modo que es necesario que las empresas sepan a explotar el trabajo de sus colaboradores y los mantengan satisfechos con sus necesidades y requerimientos con el objetivo de que estas personas sigan comprometidas con el logro de la misión de la organización.

En base a estos planteamientos se vuelve a resaltar la importancia del estilo de liderazgo que involucra a las personas en los procesos de transformación cultural de las empresas, de modo que esto incluye aspectos cambiantes y adaptables como el factor humano y cultura corporativa. En la actualidad con el nuevo estilo de las empresas “Great place to work” se reconoce que la responsabilidad social de las compañías no se limita únicamente en generar ingresos para los dueños y/o accionistas, sino que se orienta a proveer un trabajo significativo y enriquecedor para sus trabajadores. La figura de los líderes adquiere entonces mayor importancia ya que, según Mertens (citado por Calderón, 2002) “...tienen que crear la arquitectura social en donde el personal ya no es el principal desafío del cambio sino el beneficiario y el impulsor del cambio”.

La presente investigación se realizará sobre el sector alpaquero de Arequipa, de modo que se ha podido identificar que la mayoría de las empresas son familiares. Además, según el artículo del clúster de los camélidos, el Perú es el primer país productor de camélidos sudamericanos del mundo y el ramo productivo de la alpaca representa en promedio 1.35% de las exportaciones totales del Perú y el 5% de las exportaciones no tradicionales. Este sector está en pleno crecimiento de expansión y aprendizaje, ya que según lo comentado por personas que laboran en la industria textil, comentan que el clúster alpaquero tiene una participación promedio de alrededor del 15% en los últimos años. Se podría decir que el impacto es positivo, ya que la segunda generación se está preparando para tomar las riendas del negocio y así las contrataciones de miembros de la familia para asumir puestos importantes dentro de la compañía no sea un inconveniente

2.2 Justificación o relevancia

- I. La presente investigación es relevante para fines académicos ya que se desarrollará a profundidad el impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018. Un sector que aún no se había abordado antes y que por ende existe escasez de conocimientos.
- II. Es importante para fines empresariales ya que se proporcionará información del impacto de uno de los sectores más importantes en el Perú. Además, ayudará a las organizaciones a tener visibilidad sobre el impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018 para la toma de decisiones empresariales.

2.3 Metodología

En este trabajo se aplicará una metodología exploratoria y un estudio descriptivo. Asimismo, se utilizará una investigación mixta (cualitativa y cuantitativa). La primera instancia consta de fundamentar la base que desemboca en un problema específico y establecer los puntos prioritarios.

De acuerdo a Bernal (2006), este punto se realizará a través de un análisis de la información recaudada del liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional en el sector alpaquero, con el fin de poder establecer diferencias, relaciones o posturas de este tema.

La fase 1 comprende la conceptualización del tema. Se realizará mediante la revisión bibliográfica pertinente con el objetivo de estudio para así poder construir el marco teórico. Como fuentes secundarias se consultaron investigaciones, artículos, protocolos familiares, cultura organizacional y satisfacción laboral.

La fase 2 se trata del diseño de instrumentos y recolección de información. En esta parte se empezarán a tocar los puntos en forma más específica, se recurrirá a un esquema de investigación cualitativa. Con esto se podrá obtener con más detalle las situaciones de las

personas, integraciones y comportamientos. También se podrá tomar en cuenta las experiencias, creencias, pensamiento y reflexiones de las personas encuestadas, tal y como ellos lo manifiestan. En el momento de recopilar la información se aplicarán dos tipos de encuestas. La primera será dirigida a los propietarios de las empresas o mandos superiores. Esta encuesta será en su mayoría de preguntas abiertas, ya que ellos nos darán a conocer cómo es que la empresa empezó a crecer y cuales creen ellos que fueron sus principales retos al crecer. Con esto podremos tener un plano más general de la situación. La segunda encuesta será dirigida a ciertos trabajadores, para así poder ver como es la cultura y el liderazgo transformacional dentro de la organización, la estructura organizacional, los valores y cómo se establecen los derechos de decisión.

La fase 3 se analizará la información. En este punto se clasificará los datos recopilados, para así poder dar respuesta a los objetivos planteados. Como algunas preguntas serán cerradas, esto hará que podamos ingresar algunos datos al SPSS y así poder también tener información un poco más numérica y no solo relatos.

En síntesis, basados en la revisión bibliográfica y para analizar el resultado de las encuestas se procederá a trabajar con tipos de escala de medición que todo investigador debería recordar. Por ejemplo, se utilizará la escala de Likert, incluyendo una escala neutral para tener un balance en las respuestas. También, se utilizará la matriz de lado a lado de análisis de datos, de modo que se podrá realizar la pregunta varias veces con distintas alternativas. Por último, para medir los problemas que se ha detallado líneas arriba se podría trabajar en escala de Likert la rentabilidad de la empresa en opinión de los colaboradores y/o variables financieras (ROI, ROE, ROA).

2.4 Problemática

2.4.1 Problema general

¿Cómo impacta el liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?

2.4.2 Problema específico

2.4.2.1 Problema específico 1

¿Cómo impacta la dimensión de estimulación intelectual del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?

2.4.2.2 Problema Específico 2

¿Cómo impacta la dimensión de crecimiento idealizado del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?

2.4.2.3 Problema Específico 3

¿Cómo impacta la dimensión de motivación inspiracional del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?

2.4.2.4 Problema Específico 4

¿Cómo impacta la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?

2.4.3 Hipótesis

2.4.3.1 Hipótesis General

El Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

2.4.3.2 Hipótesis Específica

2.4.3.2.1 Hipotesis Especifica 1

La dimensión de estimulación intelectual del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018

2.4.3.2.2 Hipotesis Especifica 2

La dimensión de crecimiento idealizado del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018

2.4.3.2.3 Hipotesis Especifica 3

La dimensión de motivación inspiracional del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018

2.4.3.2.4 Hipotesis Especifica 4

La dimensión de influencia idealizada del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018

2.4.4 Objetivo

2.4.4.1 Objetivo General

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

2.4.4.2 Objetivo Especifico

2.4.4.2.1 Objetivo Especifico 1

Determinar el impacto de la dimensión estimulación intelectual del Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

2.4.4.2.2 Objetivo Especifico 2

Determinar el impacto de la dimensión crecimiento idealizado del Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

2.4.4.2.3 Objetivo Especifico 3

Determinar el impacto de la dimensión motivación inspiracional del Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

2.4.4.2.4 Objetivo Especifico 4

Determinar el impacto de la dimensión influencia idealizada del Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

2.4.4.3 Limitaciones y Parámetros

Entre las principales limitaciones y/o inconvenientes que tuvo el grupo para la realización del trabajo fue escoger un sector que se encuentra fuera de la capital, lo cual la única comunicación es vía telefónica o video conferencia. También, coordinar horarios de ambas partes (encuestador y personal) para poder aplicar el desarrollo de las encuestas. Además, se puede considerar como una limitante el poco interés de los colaboradores operativos de la organización sobre la cultura organizacional, ya que solo van a cumplir sus funciones y regresan a sus hogares.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

La investigación se relaciona con un proceso y método científico, el cual va encaminado a conseguir información necesaria para comprobar y/o reforzar el conocimiento sobre el tema de estudio. Asimismo, la metodología de la investigación se caracteriza por un conjunto de técnicas y procedimientos que se aplican de forma sistemática y ordenada en la elaboración de un tema. La función principal de la metodología es formar parte del trabajo, en la cual los investigadores toman decisión sobre el conjunto de técnicas y métodos que utilizarán para llevar a cabo el objetivo de la investigación. (Zorrilla y Torres, 1993).

La metodología que se empleará en el presente trabajo será una mixta (cualitativa y cuantitativa) con el objetivo de recaudar los mejores resultados para este trabajo de investigación. Este tipo de metodología se caracteriza por tener un enfoque más amplio y complementarse con los puntos prioritarios que desemboca un problema específico. Gill y Johnson (2010) consideran que hay un mayor interés dentro del campo de la administración para optar por el enfoque mixto, dado que hay mayor facilidad para generar y verificar teorías en un mismo estudio de investigación. Molina (2010) los beneficios de este método de investigación son más completo y brinda mayor confianza para el entendimiento de los resultados.

3.1 Objetivo de la investigación

El objetivo de la investigación será realizar un análisis de información sobre el liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional en el sector alpaquero. La aplicación será mediante un trabajo de campo a través de una investigación mixta.

Los objetivos de este capítulo son:

- Definir la población y muestra para la investigación cualitativa.
- Definir la población y muestra para la investigación cuantitativa
- Lograr información relevante de los expertos en el tema de liderazgo transformacional y cultura organizacional, mediante la entrevista en profundidad

- Lograr información relevante sobre las empresas del sector alpaquero mediante las encuestas a los trabajadores de la organización
- Realizar un análisis sobre los resultados obtenidos y redactar conclusiones finales sobre las mismas.

3.2 Nivel de investigación

Se entiende por nivel de investigación como el grado de profundidad que estudia hechos en la realidad social dentro de una investigación. Asimismo, cuenta con 5 niveles elementales para tener un mejor resultado de búsqueda: Exploratorio, Descriptivo, Correlacional, Explicativo y Predictiva y/o experimental. (Caballero Romero, 2009). Para este caso de estudio se utilizarán los 4 primeros niveles.

- 1) Nivel Exploratorio: Este paso se encuentra relacionado al problema, se conoce como el proceso donde se reunirá información general en un marco de vida actual y es donde se aclaran los conceptos.
- 2) Nivel Descriptivo: Este paso es la continuación del primero, pero la diferencia es que se procederá a recabar información sobre las variables de estudio.
- 3) Nivel Correlacional: Como su nombre lo dice, se conocerá la relación entre las dos variables de estudio y se comprenderá el comportamiento de la variable dependiente frente a la independiente.
- 4) Nivel Explicativo: En este paso se conocerá el impacto de la variable independiente sobre la dependiente (Liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional).

En términos generales, el estudio exploratorio ayuda anteceder las investigaciones con los 5 niveles mencionados líneas arriba. Asimismo, proporcionan información importante generando un sentido de entendimiento y estructurado para poder llevar a cabo la metodología exploratoria. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014)

3.3 Diseño de investigación

Para el presente trabajo, la investigación se encuentra enfocada en la evaluación del liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional en el sector alpaquero de Arequipa, lo cual el diseño de la investigación hace referencia a la estrategia para responder el planteamiento del problema (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Las variables de estudio son:

- Variable Independiente: Liderazgo transformacional
- Variable Dependiente: Cultura organizacional.

Figura 13: Modelo de Investigación.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1 Investigación cualitativa

La metodología cualitativa se caracteriza por encarar el mundo empírico, dado que estudia la realidad en su ámbito natural. Además, utiliza instrumentos para recabar información como las entrevistas, historias de vida, observaciones, etc. Lo cual produce datos descriptivos y se caracteriza por ser inductiva. (Taylor y Bogdan, 1987). En adición a lo descrito por los autores mencionados, se explica lo siguiente en cuanto al enfoque cualitativo:

“De forma parecida, Bergh relaciona el análisis cualitativo con la metodología derivada de la teoría del interaccionismo simbólico iniciado por Cooley, Mead y seguida y elaborada por Blumer, Denzin y tantos otros y cuyo foco central no es

otro que «la comprensión subjetiva, así como las percepciones de y a propósito de la gente, de los símbolos y de los objetos»” (p. 15)

3.3.1.1 Descripción de los instrumentos de recolección de datos

El presente trabajo realizará la recolección de datos mediante las entrevistas en profundidad aplicado a los expertos en el tema, lo cual es una manera oportuna e importante para tener información clara, precisa y validada. Esta aplicación constará de dos autores: el entrevistador y el entrevistado. Además, el estudio consta de una lista de preguntas abiertas para que la persona entrevistada pueda expresarse y obtener información de primera mano y se encuentre relacionada a los objetivos planteados. (Ibertic, 2011)

3.3.1.2 Tamaño de la muestra

Para desarrollar las entrevistas en profundidad se empleará con un muestreo intencionado, en el cual se encontrará conformado por el gerente de una de las empresas alpacaleras del sector de Arequipa y el líder del gremio textil de la ciudad de Arequipa. Esto es con el fin de obtener datos relevantes que cooperar con la investigación.

Tabla 5

Muestra Cualitativa

Nombre	Cargo	Empresa
Miguel Macedo Vargas	Presidente	Clasificadora de Lanas Macedo SAC
Daniel Arestegui Otazu	Gerente y Representante	Asociación Civil Alpaca del Perú

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Investigación cuantitativa

3.3.2.1 Población

El universo que se utilizara para la investigación cuantitativa se basa en los trabajadores del sector administrativo que tiene cada empresa de la Asociación Civil Alpaca del Perú.

Tabla 6

Número de trabajadores en las empresas pertenecientes a la Asociación Civil Alpaca del Perú

Empresa	Representante	Trabajadores Administrativos
MICHELL Y CIA S.A	Mauricio Luis Martin Chirinos	35
INCA TOPS S.A	Roberto Fioretto Colombo	21
MFH KNITS S.A.C	César David Linarez Tejada	5
INCALPACA TPX S.A	Luis Alberto Chaves Bellido	12
ART ATLAS S.R.L	Jessica Rosario Rodríguez Gutiérrez	5
CLASIFICADORA DE LANAS MACEDO S.A.C	Miguel Eduardo Macedo Vargas	4
SALAMANCA INDUSTRIAL S.A.C	Andrés María Luis Rafael Rodolfo Manrique Orosa	4
Total De Trabajadores		86

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Proceso de muestreo

De acuerdo a Mario Tamayo en su publicación “El proceso de la investigación científica”, para seleccionar una muestra de tipo aleatoria se debe de utiliza el sistema estadístico SPSS. Como resultado obtuvimos a 7 empresas que pertenecen a la asociación en mención por lo que estas serán usadas para realizar una comparación y poder realizar la conclusión de resultados y diferencias.

3.3.4 Selección de la muestra

Luego de haber definido la población final, se tomó en cuenta las siguientes estadísticas y parámetros.

Para $3 \leq N \leq 19$ ----- Se asume $q = 0,01$ (un 1 %).

Para $20 \leq N \leq 29$ ----- Se asume $q = 0,01$ hasta $0,02$ (del 1 al 2 %).

Para $30 \leq N \leq 79$ ----- Se asume $q = 0,02$ hasta $0,05$ (del 2 al 5 %).

Para $80 \leq N \leq 159$ ---- Se asume $q = 0,05$ hasta $0,10$ (del 5 al 10 %).

Para $N \geq 160$ ----- Se asume $q = 0,05$ hasta $0,20$ (del 5 al 20 %).

Para esta investigación se tiene una población de 86 trabajadores, donde:

Tabla 7

Datos para encontrar la N

N: Población	86
Z: Nivel de confianza	1.96 (tabla de distribución normal para el 95% de confianza y 5% de error)
p: Probabilidad a favor	0.95
q: Probabilidad en contra	0.05
e: Error de estimación	5%
N: Tamaño de muestra	70

Fuente: Elaboración propia.

El tamaño de la muestra obtenido es de 70 trabajadores. Por lo tanto, se procedió a sacar el porcentaje que tiene cada empresa en trabajadores de acuerdo al total para así poder utilizar esto para la cantidad de muestras a realizar. A continuación, se presenta la evidencia de cuantos trabajadores se encuentran de cada empresa.

Tabla 8

Porcentaje de Trabajadores a encuestas de cada empresa.

Empresa	Procentaje Del Total	Trabajadores A Entrevistar
MICHELL Y CIA S.A	41%	28
INCA TOPS S.A	25%	17
MFH KNITS S.A.C	6%	4
INCALPACA TPX S.A	15%	11
ART ATLAS S.R.L	5%	4
CLASIFICADORA DE LANAS	4%	3
MACEDO S.A.C		
SALAMANCA INDUSTRIAL S.A.C	4%	3
Total De Trabajadores Encuestados		70

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Desarrollo del estudio cualitativo

A continuación, detallaremos los resultados que se pudieron obtener de las dos entrevistas a profundidad realizadas a expertos.

Entrevista al especialista 1: Miguel Macedo Vargas – Gerente comercial de la empresa Clasificadora de Lanas Macedo.

Tabla 9

Respuesta de la entrevista Especialista 1

Pregunta	Respuesta del Especialista 1
¿Cuál es su opinión en términos generales sobre liderazgo transformacional?	Estamos en un mundo competitivo y de bastante cambio, este estilo de liderazgo ayuda a transformar la organización según las nuevas tendencias. Integrando al equipo y en varias oportunidades distintos líderes sirven como ejemplo para varios colaboradores. También, podría decir que es una variable clave para todas las organizaciones que tienen mentalizados lograr objetivos a corto y mediano plazo. Las empresas van cambiando constantemente y necesitamos de personas capacitadas, motivadoras, etc. para que puedan orientar a un equipo de trabajo.
¿Crees que la estimulación intelectual se aplica en tu empresa?	Considero que actualmente mi organización, está en un proceso de cambio, adaptándonos a nuevos procesos, nuevos sistemas y nuevas formas de operar. Una vez que todo esto tenga buenos resultados, estaremos preparados para comenzar a aplicar una estimulación intelectual.
¿Cómo manejas el crecimiento individualizado en tus colaboradores?	Particularmente al momento que ingresa un colaborador a la organización, se procede a explicarle la línea de carrera que puede obtener con nosotros; debiendo cumplir con el perfil que requiere cada puesto. Si hubiera la apertura de un nuevo puesto, siempre se hace la convocatoria interna, apoyando de esa manera el crecimiento de cada colaborador. A esto se le hace un seguimiento para ver si realmente cumple con las nuevas funciones aceptadas.
¿Cómo se maneja la motivación inspiracional en tu empresa?	Se trata de generar confianza por parte de los Jefes o Supervisores con el personal operario o de parte de los Gerentes con el personal administrativo ya que ellos poseen mayor trato, por el mismo tema laboral. Es por ello que considero que en mi organización se genera una motivación inspiracional en base al respeto y a la confianza que dan los gerentes con todos sus colaboradores.
¿Crees que los trabajadores del equipo toman al líder como una influencia idealizada?	En algunas oportunidades si, pero personalmente considero que no debe ser así, ya que, si en algún momento el líder falla, el colaborador quedara en un vacío emocional. Lo mejor que podría pasar es que cada persona se vea como un líder de su propio proceso.
¿Cuál es su opinión en términos generales sobre	Es el conjunto de valores y actitudes de cada colaborador determinando el funcionamiento de cada organización.

**cultura
organizacional?**

¿Cómo crees que es la actitud de tus trabajadores frente al pragmatismo versus normativismo?

En distintas ocasiones se valora la flexibilidad del colaborador con las distintas disposiciones de la organización. Considero que ambas opciones van de la mano, esto debe de depender de la situación que se encuentre el colaborador.

¿Crees que el liderazgo transformacional influye mucho en la cultura organizacional de tu empresa?

Si tendría alta influencia, siempre y cuando contemos con buenos líderes, ya que, si esto no se hace, en vez de generar un impacto positivo, vamos a obtener un resultado inverso, generando en varias oportunidades confusión en los distintos colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Entrevista al especialista 2: Daniel Arestegui Otazu – Representante y gerente de la Asociación Civil Alpaca del Perú

Tabla 10

Respuesta de la entrevista al Especialista 2

Pregunta	Respuesta del Especialista 2
¿Cuál es su opinión en términos generales sobre liderazgo transformacional?	En mi opinión creo que lo mejor que podemos hacer es centrarse y valorar el capital humano ya que el crecimiento de todas las empresas va a depender directamente de él.
¿Crees que la estimulación intelectual se aplica en tu empresa?	En algunos casos si, cuando se deja a criterio de los trabajadores la elaboración y ejecución de ciertas actividades fomentado poco a poco la participación y el desarrollo del criterio personal de ellos.
¿Cómo manejas el crecimiento individualizado en tus colaboradores?	Creo que es mejor fomentando el desarrollo de las habilidades únicas de cada trabajador, así como brindando confianza a cada uno de ellos. Esto funciona muy bien en las empresas así los empoderas a cada uno y su rendimiento es mejor.
¿Cómo se maneja la motivación inspiracional en tu empresa?	Bueno se intenta generar un ambiente familiar con el cual se desea tener el compromiso de todos los trabajadores para que así podamos cumplir las metas propuestas al grupo en sí.
¿Crees que los trabajadores del equipo toman al líder como una influencia idealizada?	Yo creo que casi siempre es así, se crea un lazo tan estrecho entre el trabajador y el líder que la comunicación es para motivarlos y hasta llegan a corregirse mutuamente. De verdad esto me parece algo muy bueno peor para conseguir lideres completos es un poco complicado.
¿Cuál es su opinión en términos generales sobre	Bueno en sí este término siento que se refiere a como se manejan los valores, experiencias y relaciones laborales en la empresa. Según como se desarrolle este tema veremos cómo se cumplen las metas de la empresa. En verdad este punto es de

cultura organizacional?	suma importancia, ya que mientras que no tengan una buena cultura los trabajadores no se desempeñaran al cien por ciento.
¿Cómo crees que se desenvuelve el empleado frente al trabajo?	Bueno lo que he podido ver es que se desenvuelve en forma colaborativa, entusiasta, pero sobre todo siempre están dispuesto a aprender y generar buenos resultados. Este tipo de trabajadores siempre te impresionan.
¿Crees que el trabajador es más corporativismo o profesional?	Generalmente llegan a ser más profesionales, ya que al tener cada uno más funciones específicas se tiene a individualizar el trabajo, sin embargo, el trabajo en equipo se puede fomentar en situaciones más puntuales. Esto no quiere decir que se deje de lado los trabajaos en equipo, como dicen a veces dos cabezas piensan mejor que una.
¿Qué parámetros utiliza la empresa para medir los procesos que tienen frente a los resultados?	Bueno se utiliza mucho los tiempos de entrega, tiempos de distracciones o descansos, entre otros. Pero en verdad es un poco complicado manejar los parámetros al pie de la letra.
¿Crees que tus trabajadores tienen un compartimiento amable cuando se trabaja en un sistema abierto versus sistema cerrado?	Claro que sí, en verdad cuando ellos interaccionan con otras empresas o personas se fomenta más la capacidad de dialogar, empatía y asertividad.
¿Crees que en la empresa se toma en cuenta el control estricto versus el laxo?	Bueno en la empresa el control no es tan estricto, se puede dar a los trabajadores libertad en cuento a sus tiempos y criterios, pero eso si las faltan tiene que ser justificadas. No queremos que vea las normas como una ley, sino que les nazca cumplirlas.
¿Cómo crees que es la actitud de tus trabajadores frente al pragmatismo versus normativito?	Existen algunos trabajadores que por sus experiencias previas suelen tardar en adaptarse a ciertos cambios, sin embargo, la disponibilidad está presente.
¿Crees que el liderazgo transformacional influye mucho en la cultura organizacional de tu empresa?	Si, ya que tener un grupo unido y comprometido ayuda a una mejor interacción entre los trabajadores además de la fomentación del desarrollo personal e institucional. Pero para lograr esta unión deseada se debe de tener un líder que los guía a los trabajadores. Es complicado conseguirlo, pero si puedes llegar a encontrarlo.

Fuente: Elaboración propia

4.2 Desarrollo del estudio cuantitativo

A continuación, presentaremos los resultados de cada una de las preguntas realizadas en los cuestionados aplicados a los trabajadores del área administrativa de las empresas pertenecientes a la Asociación Civil Alpaca del Perú.

Tabla 11

Respuesta Pregunta 1 del cuestionario

En su centro laboral le dan nuevas formas para poder enfocar sus problemas.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	1
Desacuerdo	3
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	22
De acuerdo	38

Totalmente De Acuerdo

6

Total

70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14: Respuesta pregunta 1 del cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

Comentario: Con referencia al hecho de que, si la empresa en donde laboran les dan nuevas formas para enfocar sus problemas, el 54% de ellos si están de acuerdo, el 31% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% está totalmente de acuerdo, el 4% está en desacuerdo y un 1% está totalmente en desacuerdo. En términos generales, los trabajadores de las empresas entrevistadas comentaron que reciben soporte de los altos mandos y están satisfechos con el proceso de trabajo. Esto quiere decir que los lideres en las empresas están más acorde a lo que espera el trabajador, es por esto que un gran porcentaje está de acuerdo con el trato que se les da en este aspecto.

Tabla 12

Respuesta Pregunta 2 del cuestionario.

El gerente te da nuevas alternativas para solucionar los problemas .	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	4
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	10
De acuerdo	40
Totalmente De Acuerdo	16
Total	70

Fuente:
Elaboración
propia.

Figura 15: Respuesta pregunta 2 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente te ayuda a solucionar los problemas de diferentes maneras pudimos obtener los siguientes resultados. El 57% de ellos si están de acuerdo, el 22% está totalmente de acuerdo, el 14% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% está en desacuerdo. El porcentaje de personas que están en desacuerdo son los trabajadores más antiguos que indican que ellos mismos conocen todo el proceso de transformación. Esto es un reflejo de la pregunta mencionada anteriormente, acá los trabajadores de las empresas se sienten agusto con los líderes que tienen. Por este motivo ven nuevas soluciones para poder enfocar sus problemas.

Tabla 13

Respuesta pregunta 3 del cuestionario

El Gerente da alternativas distintas para que puedas completar tu trabajo.

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	4
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	11
De acuerdo	35
Totalmente De Acuerdo	20
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16: Respuesta pregunta 3 del cuestionario

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia ha si el gerente te brinda nuevas alternativas para poder completar tu trabajo obtuvimos lo siguiente. El 50% de ellos si están de acuerdo, el 28% está totalmente de acuerdo, el 15% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% está en desacuerdo. Los trabajadores de Michell Cia mencionaron que los altos mandos están implementando una nueva ERP para tener mejor control y seguimiento de las áreas. En una empresa familia los líderes son parte de la familia, por lo que siempre están velando por el bienestar de las empresas.

Tabla 14

Respuesta Pregunta 4 del cuestionario.

El gerente actúa de tal manera que se gana el respeto de los colaboradores.

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	8
De acuerdo	37
Totalmente De Acuerdo	24
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17: Respuesta pregunta 4 del cuestionario

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente actúa de tal forma que gana el respeto de los colaboradores obtuvimos lo siguiente. El 52% de ellos si están de acuerdo, el 34% está totalmente de acuerdo, el 11% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1% está en desacuerdo. Los trabajadores de las empresas entrevistadas indican que los jefes de mando conocen bien la industria y están en constante comunicación con los colaboradores.

Tabla 15

Respuesta Pregunta 5 del cuestionario.

El gerente hace que usted solucione los problemas desde diferentes formas.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	18
De acuerdo	29
Totalmente De Acuerdo	22

Fuente: Elaboración propia.

Figura 18: Respuesta pregunta 5 del cuestionario

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente te da diferentes alternativas para poder solucionar los problemas obtuvimos lo siguiente. El 41% de ellos si están de acuerdo, el 31% está totalmente de acuerdo, el 26% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1% está en desacuerdo. Los trabajadores mencionaron que la comunicación es directa con los jefes y estos están dando soporte cuando ocurre algún problema.

Tabla 16

Respuesta Pregunta 6 del cuestionario.

Su gerente dedica tiempo para enseñarle y capacitarlo.

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	21
De acuerdo	37
Totalmente De Acuerdo	11
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19: Respuesta pregunta 6 del cuestionario

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente dedica tiempo para enseñarle y capacitarlo obtuvimos lo siguiente. El 52% de ellos si están de acuerdo, el 21% está totalmente de acuerdo, el 18% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% está en desacuerdo. Los trabajadores de las 3 empresas más representativas (Michell, Inca Tops e Incalpaca) mencionaron que todos los días realizan check-in con todas las áreas para poder verificar el cumplimiento y problemas que tenga el personal operativo. Acá se puede apreciar la teoría de Fischman, en donde indican que el líder tiene que dedicar tiempo para poder enselar a los trabajadores a poder mejorar día a día.

Tabla 17

Respuesta Pregunta 7 del cuestionario.

El gerente te trata más como individuo o como miembro del grupo.

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	21
De acuerdo	37
Totalmente De Acuerdo	11
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 20: Respuesta pregunta 7 del cuestionario

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente trata al trabajador como individuo o como miembro del equipo obtuvimos lo siguiente. El 52% de ellos si están de acuerdo, el 30% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% está totalmente de acuerdo y el 1% está en desacuerdo. Los trabajadores de las empresas entrevistadas mencionaron que los jefes superiores tratan a las personas como un equipo y a veces gozan de celebraciones de integración para fortalecer la relación laboral. Sí bien un porcentaje importante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, también se puede observar que la mayoría está de acuerdo y esto se refleja en la teoría mencionada anteriormente en donde se dijo a conocer que un líder transformacional se preocupa en como se siente su grupo.

Tabla 18

Respuesta Pregunta 8 del cuestionario.

El gerente habla de los valores y creencias que son importantes.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	4
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	16
De acuerdo	29
Totalmente De Acuerdo	21
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21: Respuesta pregunta 8 del cuestionario

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente habla de los valores y creencias que son importantes obtuvimos lo siguiente. El 41% de ellos si están de acuerdo, el 30% está totalmente de acuerdo, el 22% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% está en desacuerdo. Los trabajadores mencionaron que desde el primer día de trabajo se mencionan los valores y compromiso de las compañías. En las empresas familiares como el líder es en su mayoría parte de los integrantes de la familia, los valores y creencias son temas muy importantes para todos.

Tabla 19

Respuesta Pregunta 9 del cuestionario.

El gerente ayuda a mejorar sus capacidades.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	3
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	9
De acuerdo	31
Totalmente De Acuerdo	27
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22: Respuesta pregunta 9 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente ayuda a mejorar las capacidades de los trabajadores obtuvimos lo siguiente. El 44% de ellos si están de acuerdo, el 38% está totalmente de acuerdo, el 12% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4% está en desacuerdo. Los trabajadores de las empresas encuestadas indican que las charlas y/o capacitaciones ayudan para mejorar el flujo de trabajo.

Tabla 20

Respuesta Pregunta 10 del cuestionario.

La gerencia da confianza para lograr sus objetivos.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	17
De acuerdo	28
Totalmente De Acuerdo	25
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 23: Respuesta pregunta 10 del cuestionario

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente brinda la confianza plena para poder lograr los objetivos obtuvimos lo siguiente. El 40% de ellos si están de acuerdo, el 35% está totalmente de acuerdo y el 24% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El proceso de comunicación en las empresas alpacaleras es de forma horizontal, dado la flexibilidad y apoyo que sienten los colaboradores.

Tabla 21

Respuesta Pregunta 11 del cuestionario.

El gerente habla de forma optimista sobre el futuro.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	12
De acuerdo	31
Totalmente De Acuerdo	27
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 24: Respuesta pregunta 11 del cuestionario

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente de forma optimista sobre el futuro obtuvimos lo siguiente. El 44% de ellos si están de acuerdo, el 38% está totalmente de acuerdo y el 17% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los trabajadores de todas las empresas encuestadas han podido ver el crecimiento del sector y están alineados con los objetivos que piden los superiores de altos mandos.

Tabla 22

Respuesta Pregunta 12 del cuestionario.

El gerente habla bien sobre las necesidades que tiene que ser satisfechas.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	7
De acuerdo	33
Totalmente De Acuerdo	30
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25: Respuesta Pregunta 12 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente transmite las necesidades a ser satisfechas obtuvimos lo siguiente. El 47% de ellos si están de acuerdo, el 42% está totalmente de acuerdo y el 10% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos altos porcentajes de conformidad de este tema, se debió a que en este sector casi todas las empresas son familiares. Por este motivo los gerentes tienen un mayor trato directo con todo el personal, por lo que tiene más claro como se tiene que cumplir todo.

Tabla 23

Respuesta Pregunta 13 del cuestionario.

El futuro que da a conocer su gerente es convincente.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	9
De acuerdo	27
Totalmente De Acuerdo	32
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 26: Respuesta Pregunta 13 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente les da a conocer un futuro convincente obtuvimos lo siguiente. El 45% está totalmente de acuerdo, el 38% se encuentra de acuerdo, el 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2% está en desacuerdo. Los trabajadores más antiguos son los que tienen una opinión en desacuerdo, dado que les falta poco para retirarse de las compañías y siguen trabajando por pasión más no por un futuro prometedor.

Tabla 24

Respuesta Pregunta 14 del cuestionario.

El gerente lo ayuda a desarrollar sus capacidades.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	8
De acuerdo	33
Totalmente De Acuerdo	28
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 27: Respuesta Pregunta 14 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente ayuda a desarrollar sus capacidades obtuvimos lo siguiente. El 47% de ellos si están de acuerdo, el 40% está totalmente de acuerdo, el 11% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 1% está en desacuerdo.

Tabla 25

Respuesta Pregunta 15 del cuestionario.

El gerente les brinda confianza para poder lograr las metas.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	10
De acuerdo	28
Totalmente De Acuerdo	32
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 28: Respuesta Pregunta 15 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS.

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente brinda confianza para lograr las metas. El 45% de ellos si están totalmente de acuerdo, el 40% está de acuerdo y el 14% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los trabajadores se encuentran alineados con el mensaje y objetivo que plasman los jefes. La comunicación es directa y motivadora.

Tabla 26

Respuesta Pregunta 16 del cuestionario.

El gerente da a conocer los valores y principios más importantes de la empresa.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	14
De acuerdo	26
Totalmente De Acuerdo	29
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 29: Respuesta Pregunta 16 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente hace respetar los valores de la empresa obtuvimos lo siguiente. El 41% de ellos si están totalmente de acuerdo, el 37% está de acuerdo, el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y encontramos un 1% en desacuerdo. En las empresas Michel, Macedo e Incalpaca, se pudo presenciar que los trabajadores administrativos tenían en el fondo de pantalla los valores que transmite la empresa.

Tabla 27

Respuesta Pregunta 17 del cuestionario.

El gerente enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de debes.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	8
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	10
De acuerdo	23
Totalmente De Acuerdo	29
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 30: Respuesta Pregunta 17 del cuestionario

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente enfatiza el fuerte sentido de deber obtuvimos lo siguiente. El 41% de ellos si están totalmente de acuerdo, el 32% está de acuerdo y el 14% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 11% está en desacuerdo. Los trabajadores mencionaron que desde el primer día laboral tienen claro la responsabilidad y compromiso con la compañía.

Tabla 28

Respuesta Pregunta 18 del cuestionario.

El gerente enfatiza la importancia de una misión en común.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	10
De acuerdo	29
Totalmente De Acuerdo	31
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 31: Respuesta Pregunta 18 del cuestionario

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente enfatiza la importancia de tener una misión en común obtuvimos lo siguiente. El 44% de ellos si están totalmente de acuerdo, el 41% está de acuerdo y el 14% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los trabajadores junto con los jefes trabajan en conjunto para lograr la misión y objetivos de la industria alpaca.

Tabla 29

Respuesta Pregunta 19 del cuestionario.

El gerente trasmite autoridad y confianza.

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	11
De acuerdo	26
Totalmente De Acuerdo	33
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 32: Respuesta Pregunta 19 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente transmite autoridad y confianza obtuvimos lo siguiente. El 47% de ellos si están totalmente de acuerdo, el 37% está de acuerdo y el 16% está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 30

Respuesta Pregunta 20 del cuestionario.

El gerente se ha ganado el respeto por su forma de actuar.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	5
De acuerdo	30
Totalmente De Acuerdo	34
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 33: Respuesta Pregunta 20 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente ha ganado el respeto por su forma de actuar se obtuvo lo siguiente: El 48% de ellos si están totalmente de acuerdo, el 43% está de acuerdo, el 7% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 1% está en desacuerdo. Los trabajadores dijeron que el hecho de que el jefe conozca bien la industria es un punto a favor para tener el respeto de los colaboradores.

Tabla 31

Respuesta Pregunta 21 del cuestionario.

La empresa reconoce la importancia de todos sus colaboradores.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	14
De acuerdo	32
Totalmente De Acuerdo	24
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 34: Respuesta Pregunta 21 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si la empresa reconoce la importancia de todos sus colaboradores obtuvimos lo siguiente. El 45% de ellos si están de acuerdo, el 34% está totalmente de acuerdo y el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los trabajadores mencionaron que semanalmente reciben un email con el reconocimiento de algún logro obtenido, aviso de cumpleaños, cambio de funciones en algunos colaboradores, entre otras. Sin embargo, en la empresa Salamanca Industrial dijeron que muy rara vez su esfuerzo es reconocido. Basado en Hofstede (1999), la empresa mencionada anteriormente no está trabajando en la preocupación por los colaboradores y es el 20% que sienten que no hay confianza tanto en relación trabajo-persona.

Tabla 32

Respuesta Pregunta 22 del cuestionario.

La empresa respeta la vida familiar, social sin verse afectado los resultados de la organización.		
Clasificación	Cantidad	
Totalmente Desacuerdo	1	
Desacuerdo	6	
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	9	
De acuerdo	29	
Totalmente De Acuerdo	25	
Total	70	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 35: Respuesta Pregunta 22 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si la empresa respeta la vida familiar y social de sus trabajadores, los resultados de la empresa obtuvimos lo siguiente. El 41% de ellos si están de acuerdo, el 35% está totalmente de acuerdo, el 12% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo. La mayoría de los trabajadores dijeron tener comprensión y flexibilidad con los permisos y faltas para atender un problema familiar. Según como indica Bass en su teoría del liderazgo tranformacional, un líder siempre tiene que hacerse comprender para que los trabajadores se sientan conforme con su desarrollo en todos los ámbitos de su vida.

Tabla 33

Respuesta Pregunta 23 del cuestionario.

La empresa involucra a los empleados para la toma de decisiones	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	1
Desacuerdo	3
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	16
De acuerdo	26
Totalmente De Acuerdo	24
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 36: Respuesta Pregunta 23 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propi, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si la empresa involucra al personal en la toma de decisiones obtuvimos lo siguiente. El 37% de ellos si están de acuerdo, el 34% está totalmente de acuerdo, el 22% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo. Las 7 empresas tienen un organigrama horizontal lo cual permite tener una comunicación directa y todos los comentarios son escuchados.

Tabla 34

Respuesta Pregunta 24 del cuestionario.

La empresa brinda beneficios familiares y/o complementarios a los trabajadores	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	3
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	9
De acuerdo	21
Totalmente De Acuerdo	37
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 37: Respuesta Pregunta 24 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si la empresa brinda beneficios familiares y/o complementarios a los trabajadores obtuvimos lo siguiente. El 52% de ellos si están totalmente de acuerdo, el 30% está de acuerdo, el 12% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4% está en desacuerdo. Los colaboradores manifestaron que las empresas realizan actividades para apoyar a las familias y se sienten satisfechos con el desarrollo de estas actividades.

Tabla 35

Respuesta Pregunta 25 del cuestionario.

Es adecuada la presión laboral dentro de la empresa	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	5
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	16
De acuerdo	12
Totalmente De Acuerdo	37
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 38: Respuesta Pregunta 25 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si hay una adecuada presión laboral dentro de la empresa obtuvimos lo siguiente. El 52% de ellos si están totalmente de acuerdo, el 17% está de acuerdo, el 22% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y 7% está en desacuerdo. Algunos trabajadores de la empresa (lo que están haciendo pasantías) expresan que la carga laboral es un poco fuerte en las empresas Michell, IncaTops e Incalpaca.

Tabla 36

Respuesta Pregunta 26 del cuestionario.

Usted cree que en la empresa respetan las normas de comportamiento.		
Clasificación	Cantidad	
Totalmente Desacuerdo	0	
Desacuerdo	4	
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	6	
De acuerdo	32	
Totalmente De Acuerdo	28	
Total	70	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 39: Respuesta Pregunta 26 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si en la empresa respetan las normas de comportamiento. El 5.71% de ellos están desacuerdo, el 8.57% se encuentran indiferentes, el 45.71% están de acuerdo y el 40% están totalmente de acuerdo. Básicamente todos los trabajadores saben que deben tener respeto por las normas de la compañía.

Tabla 37

Respuesta Pregunta 27 del cuestionario.

La empresa aplica de forma congruente los criterios de contratación, considerando los términos relevantes	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	13
De acuerdo	28
Totalmente De Acuerdo	28
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 40: Respuesta Pregunta 27 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si en la empresa aplica congruentemente los criterios de contratación. El 1.43% de ellos están desacuerdo, el 18.57% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 40% están de acuerdo y el otro 40% están totalmente de acuerdo. Los trabajadores mencionaron que el proceso de contratación es el adecuado, sin embargo, mencionaron que el proceso de despido no es el mejor de todos.

Tabla 38

Respuesta Pregunta 28 del cuestionario.

La empresa ofrece un plan de proyecto de vida para todos los colaboradores	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	3
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	9
De acuerdo	21
Totalmente De Acuerdo	37
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 41: Respuesta Pregunta 28 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si en la empresa ofrece un plan de proyecto de vida para todos los colaboradores. El 4.29% de ellos están desacuerdo, el 12.86% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% están de acuerdo y el 52.86% están totalmente de acuerdo. Las 3 empresas más grandes del sector alpaquero de Arequipa (Michell, Incalpaca e IncaTops) ofrecen una vez al año un programa de vivienda para sus colaboradores, lo cual es un beneficio grande para motivar al equipo de trabajo.

Tabla 39

Respuesta Pregunta 29 del cuestionario.

La empresa se preocupa por la compatibilidad de la vida laboral y personal de los trabajadores	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	1
Desacuerdo	4
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	15
De acuerdo	20
Totalmente De Acuerdo	30
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 42: Respuesta Pregunta 29 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si en la empresa se preocupa por la compatibilidad de la vida laboral y personal de los colaboradores. El 1.43% de ellos están totalmente en desacuerdo, el 5.71% se encuentran en desacuerdo, el 21.43% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 28.57% están de acuerdo y el 42.86% están totalmente de acuerdo. Los trabajadores mencionaron que la principal preocupación de la empresa es lograr cumplir con los objetivos, sin embargo, dijeron que los sobretiempos programados a última hora descuadran o muestran desinterés por la vida personal de cada trabajador.

Tabla 40

Respuesta Pregunta 30 del cuestionario.

El mando superior toman decisiones analizando las consecuencias en el entorno familiar	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	1
Desacuerdo	5
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	7
De acuerdo	26
Totalmente De Acuerdo	31
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 43: Respuesta Pregunta 30 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el gerente toma las decisiones analizando las consecuencias en el entorno familiar. El 1.43% de ellos están totalmente en desacuerdo, el 7.14% se encuentran en desacuerdo, el 10% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 37.14% están de acuerdo y el 44.29% están totalmente de acuerdo.

Tabla 41

Respuesta Pregunta 31 del cuestionario.

La empresa reconoce la actitud de sus colaboradores frente a los riesgos que se presenten	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	8
De acuerdo	39
Totalmente De Acuerdo	21
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 44: Respuesta Pregunta 31 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que las empresas reconocen la actitud de sus colaboradores frente a los riesgos que se presentan. El 2.86% de ellos están en desacuerdo, el 11.43% se encuentran indiferentes, el 55.71% están de acuerdo y el 30% están totalmente de acuerdo. Los colaboradores son reconocidos, bonificados, entre otras por la actitud de asumir nuevos retos frente al proceso de trabajo.

Tabla 42

Respuesta Pregunta 32 del cuestionario.

El esfuerzo que brinda cada colaborador es reconocido y premiado por la empresa	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	1
Desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	16
De acuerdo	33
Totalmente De Acuerdo	20
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 45: Respuesta Pregunta 32 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si el esfuerzo que ofrece cada colaborador es reconocido y premiado por la empresa. El 1.43% de ellos están totalmente en desacuerdo, el 22.86% indican que es indiferente, el 47.14% están de acuerdo y el 28.57% están totalmente de acuerdo. Los trabajadores de las empresas Michell, Incalpaca, Clasificadora Macedo e Inca Tops, mencionaron que en los boletines semanales figura el reconocimiento de cada logro obtenido por cada trabajador. Sin embargo, algunos esfuerzos no son publicados y allí hay una pequeña insatisfacción.

Tabla 43

Respuesta Pregunta 33 del cuestionario.

La empresa reconoce la innovación de cada trabajador	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	6
De acuerdo	30
Totalmente De Acuerdo	33
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 46: Respuesta Pregunta 33 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que la empresa reconoce la innovación de cada trabajador. El 1.43% de ellos están en desacuerdo, el 8.57% se encuentran indiferentes, el 42.86% están de acuerdo y el 47.14% están totalmente de acuerdo. Todas las empresas mencionan los logros resaltantes en las reuniones institucionales que tienen 2 veces en el año.

Tabla 44

Respuesta Pregunta 34 del cuestionario.

La toma de decisiones de los supervisores y/o jefes es la adecuada frente a las situaciones que no relacionan a la familia	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	8
De acuerdo	32
Totalmente De Acuerdo	29
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 47: Respuesta Pregunta 34 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que la toma de decisiones de los gerentes es la adecuada frente a situaciones que no relacionan a la familia. El 1.43% de ellos están en desacuerdo, el 11.43% se encuentran indiferentes, el 45.71% están de acuerdo y el 41.43% están totalmente de acuerdo. Los trabajadores mencionan que el proceso de despido repentino causa inseguridad para el colaborador y la familia, ya que saben que cuando hay reducción de personal cualquier puede ser el elegido.

Tabla 45

Respuesta Pregunta 35 del cuestionario.

La empresa transmite a sus trabajadores que su colaboración es esencial y con el tiempo seguirán creciendo profesionalmente	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	1
Desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	4
De acuerdo	28
Totalmente De Acuerdo	37
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 48: Respuesta Pregunta 35 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que la empresa trasmite motivación y escala de crecimiento laboral. El 1.43% de ellos están en desacuerdo, el 5,71% se encuentran indiferentes, el 40% están de acuerdo y el 52.86% están totalmente de acuerdo. Las empresas ofrecen nuevas herramientas para que el colaborador esté actualizado y siga creciendo profesionalmente.

Tabla 46

Respuesta Pregunta 36 del cuestionario.

La empresa comunica sobre los cambios y/o llegada de nuevos colaboradores	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	3
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	6
De acuerdo	31
Totalmente De Acuerdo	30
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 49: Respuesta Pregunta 36 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que la empresa comunica sobre los cambios y/o llegada de nuevos colaboradores. El 4.29% de ellos están en desacuerdo, el 8,57% se encuentran indiferentes, el 44.29% están de acuerdo y el 42.86% están totalmente de acuerdo. Los trabajadores indican que si se enteran de los cambios organizacionales mediante el boletín informativo y reuniones.

Tabla 47

Respuesta Pregunta 37 del cuestionario.

La empresa capacita a sus trabajadores para que puedan saber sobre los objetivos actuales y futuros.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	7
De acuerdo	32
Totalmente De Acuerdo	29
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 50: Respuesta Pregunta 37 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que la empresa capacita a sus trabajadores para que puedan saber sobre los objetivos actuales y futuros. El 2.86% de ellos están en desacuerdo, el 10% se encuentran indiferentes, el 45.71% están de acuerdo y el 41.43% están totalmente de acuerdo.

Tabla 48

Respuesta Pregunta 38 del cuestionario.

En la empresa existe la comunicación interna para la transmisión de información	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	2
Desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3
De acuerdo	30
Totalmente De Acuerdo	35
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 51: Respuesta Pregunta 38 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que en la empresa existe la comunicación interna para la transmisión de información. El 2.86% de ellos están en totalmente en desacuerdo, el 4.29% se encuentran indiferentes, el 42.86% están de acuerdo y el 50% están totalmente de acuerdo. En las empresas se transmite la información mediante los boletines y reuniones con los colaboradores.

Tabla 49

Respuesta Pregunta 39 del cuestionario.

La empresa utiliza boletines informativos para que los esfuerzos o méritos de los empleados sean publicados	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	4
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	6
De acuerdo	15
Totalmente De Acuerdo	45
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 52: Respuesta Pregunta 39 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que en la empresa se utiliza boletines informativos para reconocer el esfuerzo del equipo de trabajo. El 5.71% de ellos están en desacuerdo, el 8.57% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 21.43% están de acuerdo y el 64.29% están totalmente de acuerdo. Los trabajadores están reforzando lo manifestado en la entrevista.

Tabla 50

Respuesta Pregunta 40 del cuestionario.

La empresa reconoce la expresión de todos los trabajadores	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	1
Desacuerdo	5
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	7
De acuerdo	23
Totalmente De Acuerdo	34
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 53: Respuesta Preregunta 40 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que si en la empresa se reconoce la expresión de todos los trabajadores. El 1.43% de ellos están en totalmente desacuerdo, el 7.14% están desacuerdo, el 10% opinan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 32.86% están de acuerdo y el 48.57% están totalmente de acuerdo. Las empresas grandes (Michell e IncaTops) al tener muchos trabajadores administrativos y operativos no logran captar la información de todos los colaboradores y es por ello el porcentaje del desacuerdo.

Tabla 51

Respuesta Pregunta 41 del cuestionario.

La empresa toma las mejores decisiones cuando se trata de reducción de costos	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	4
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	17
De acuerdo	33
Totalmente De Acuerdo	16
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 54: Respuesta Pregunta 41 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que en la empresa se toma las mejores decisiones cuando se trata de reducción de costos. El 5.71% de ellos están en desacuerdo, el 24.29% opinan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 47.14% están de acuerdo y el 22.86% están totalmente de acuerdo. La mayoría de los trabajadores indican que las empresas no toman la mejor decisión para el proceso de despedido, dado que no tienen un aviso previo para poder ir organizándose económicamente.

Tabla 52

Respuesta Pregunta 42 del cuestionario.

La empresa capacita a sus trabajadores para que puedan saber sobre los objetivos actuales y futuros	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	1
Desacuerdo	4
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	9
De acuerdo	41
Totalmente De Acuerdo	15
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 55: Respuesta Pregunta 42 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que en la empresa se toman las medidas adecuadas frente a situaciones de impuntualidad. El 1.45% de ellos están totalmente en desacuerdo, el 5.80% opinan que están en desacuerdo, el 13.04% opina que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 59.42% están de acuerdo y el 20.29% están totalmente de acuerdo. Los trabajadores cumplen con el horario laboral e indican que tienen 20 minutos de tolerancia para poder llegar al centro de trabajo.

Tabla 53

Respuesta Pregunta 43 del cuestionario.

La empresa motiva a los trabajadores para que pierdan el miedo y/o vergüenza en relación a sus funciones

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	1
Desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	6
De acuerdo	33
Totalmente De Acuerdo	28
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 56: Respuesta Pregunta 43 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que si es que los gerentes motivan a sus colaboradores para asumir nuevas responsabilidades. El 1.43% de ellos están totalmente en desacuerdo, el 2.86% opinan que están en desacuerdo, el 8.57% opina que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 47.14% están de acuerdo y el 40% están totalmente de acuerdo. En términos generales, todos los trabajadores indicaron que los jefes motivan constantemente al equipo de trabajo para obtener buenos resultados.

Tabla 54

Respuesta Pregunta 44 del cuestionario.

La empresa tiene control sobre las presentaciones del personal

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	1
Desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	9
De acuerdo	22
Totalmente De Acuerdo	38
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 57: Respuesta Pregunta 44 del cuestionario

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que la empresa tiene control sobre las presentaciones del personal. El 1.43% de ellos están totalmente en desacuerdo, el 12.86% opina que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 31.43% están de acuerdo y el 54.29% están totalmente de acuerdo. Las empresas programan una fecha indicada para que el nuevo personal ingrese a laborar en la organización. Con esto, se puede concluir que si hay organización dentro de las empresas.

Tabla 55

Respuesta Pregunta 45 del cuestionario.

Las medidas correctivas son controladas en la empresa

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	3
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	2
De acuerdo	22
Totalmente De Acuerdo	43
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 58: Respuesta Pregunta 45 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que la empresa tiene control sobre las medidas correctivas. El 4.29% de ellos están en desacuerdo, el 2.86% opina que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 31.43% están de acuerdo y el 61.43% están totalmente de acuerdo. Los trabajadores indican que las sanciones son emitidas cuando se traten de faltas graves, lo cual forma parte de la norma de la compañía.

Tabla 56

Respuesta Pregunta 46 del cuestionario.

La empresa se enfoca para que todos los colaboradores cumplan los procedimientos de la organización

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	5
De acuerdo	24
Totalmente De Acuerdo	41
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 59: Respuesta Pregunta 46 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que en la empresa existe un seguimiento para corroborar que los procedimientos se cumplan. El 7.14% de ellos opina que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 34.29% están de acuerdo y el 58.57% están totalmente de acuerdo. Las empresas realizan una reunión semanal con el equipo de trabajo para saber las carencias y necesidades que necesiten para cumplir con los objetivos.

Tabla 57

Respuesta Pregunta 47 del cuestionario.

Los líderes de la empresa toman las mejores decisiones para reconocer el buen resultado de los procedimientos laborales

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	10
De acuerdo	29
Totalmente De Acuerdo	31
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 60: Respuesta pregunta 47 del cuestionario

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que la gerencia se toman las mejores decisiones para el reconocimiento del buen resultado. El 14.29% de ellos opina que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 41.43% están de acuerdo y el 44.29% están totalmente de acuerdo. Los trabajadores de las empresas entrevistadas se muestran satisfechos con las decisiones que tomen los jefes de alto mando en relación al buen resultado laboral.

Tabla 58

Respuesta Pregunta 48 del cuestionario.

La empresa hace seguimiento para que las normas éticas se cumplan

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	4
De acuerdo	33
Totalmente De Acuerdo	31
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 61: Respuesta Pregunta 48 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que la empresa solicita que cumplan las normas éticas. El 2.86% de ellos opina que están en desacuerdo, el 5.71% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 47.14% están de acuerdo y el 44.29% están totalmente de acuerdo.

Tabla 59

Respuesta Pregunta 49 del cuestionario.

Todas las áreas de la empresa se encuentran concientizadas comercialmente, es decir enfocado al cliente

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	1
Desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	7
De acuerdo	21
Totalmente De Acuerdo	39
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 62: Respuesta pregunta 49 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que todas las áreas de la empresa se encuentran concientizadas comercialmente, es decir tienen un enfoque pensando en el cliente. El 1.43% de ellos opina que están totalmente en desacuerdo, el 2.86% están en desacuerdo, el 10% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% están de acuerdo y el 55.71% están totalmente de acuerdo. Los trabajadores indican que el lema de la empresa es pensar el cliente, lo cual refuerza el porcentaje alto que tienen para estar concientizado comercialmente.

Tabla 60

Respuesta Pregunta 50 del cuestionario.

Los líderes de la empresa transmiten una actitud motivadora para realizar mejoras

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	5
De acuerdo	26
Totalmente De Acuerdo	38
Total	70

Fuente: Elaboración propia.

Figura 63: Respuesta Pregunta 50 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Comentario: Con referencia al hecho de que, si es que los jefes trasmiten una actitud motivadora para realizar mejoras en el proceso. El 1.43% de ellos opinan que están en desacuerdo, el 7.14% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 37.14% están de acuerdo y el 54.29% están totalmente de acuerdo. Los trabajadores de todas las empresas encuestadas indicaron que la relación con sus jefes directos es motivadora y tienen flexibilidad para algunas peticiones que necesiten.

Por otro lado, también se pudo obtener diferentes cuadros en donde se compara las puntuaciones de las variables según las empresas del sector. A continuación, se muestran los siguientes cuadros:

Figura 64: Estimulación Intelectual
Fuente. Elaboración propia.

En la variable de estimulación intelectual, podemos apreciar que en casi todas las empresas los trabajadores se encuentran de acuerdo en cómo se maneja este aspecto en su empresa. Esto quiere decir que en el sector todavía se podría manejar de alguna forma el manejo de la estimulación intelectual que las empresas tienen hacia sus colaboradores.

Figura 65: Crecimiento Individualizado
Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a la variable de crecimiento individualizado los trabajadores de las empresas Inca Tops y Michell & Cia piensan que siempre se utiliza esta variable en su empresa. En cambio, los trabajadores de las empresas Art Atlas sienten que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 66: Motivación Inspiracional
Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a la variable de motivación inspiracional, podemos apreciar que la empresa que maneja de mejor forma esta variable es Michell & Cía. En cambio, los trabajadores de Incalpaca dan a conocer que en su empresa esta variable no se maneja de la mejor forma.

Figura 67: Influencia Idealizada
Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a la variable de Influencia Idealizada se aprecia que en casi todas las empresas los trabajadores están de acuerdo con el manejo que se da en su empresa. Solamente en la empresa Michell & Cía los trabajadores están muy de acuerdo con el manejo de esta variable.

Figura 68: Empleado frente al trabajo.
Fuente. Elaboración propia.

En cuanto a la variable del empleado frente al trabajo, los colaboradores de las empresas en su mayoría sienten muy de acuerdo con el manejo de sus empresas. Solamente en la empresa Michell & Cia, hay casi la misma cantidad de trabajadores que no están tan satisfechos con este trato.

Figura 69: Corporativismo frente a profesionalismo
Fuente. Elaboración propia.

En la variable de corporativismo frente a profesionalismo se puede apreciar que en casi todas las empresas lo que más predomina es que los trabajadores están de acuerdo en cómo se lleva esta variable. Cabe recalcar que igual se podría mejorar, ya que no están completamente de acuerdo. Para esto se tendría que realizar unas entrevistas más exhaustivas y ver en que se tiene que mejorar.

Figura 70: Proceso frente a resultado
Fuente. Elaboración propia.

En la variable de como las empresas ven el proceso frente al resultado, sus colaboradores en su mayoría están muy de acuerdo. Esto quiere decir que en este ámbito los trabajadores de casi todas las empresas están contentos en cómo se maneja. La única empresa que cuenta con un poco de problemas es Incalpaca.

Figura 71: Sistema abierto frente a cerrado
Fuente. Elaboración propia.

En cuanto al sistema abierto y cerrado los trabajadores de las empresas Michell & Cia e Incatops están totalmente de acuerdo en el manejo que tiene. En cambio, en las empresas Art Atlas, Clamasac y Salamanca, sus trabajadores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 72: Control laxo frente a control estricto
Fuente. Elaboración propia.

En la empresa Michell & Cías, los trabajadores están de acuerdo en aplicar un control laxo. Mientras que en las otras empresas los trabajadores solamente están de acuerdo al manejo que se está llevando.

Figura 73: Pragmatismo frente a normativismo

Fuente. Elaboración propia.

En cuanto al pragmatismo frente al normativismo en las empresas se puede apreciar que los colaboradores están de acuerdo al manejo de esta variable. Esto indica que como se maneja este tema en el sector está bien encaminado.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Análisis cualitativo

En este punto se analizará cada una de las respuestas que compartieron los expertos, quienes amablemente ayudaron al grupo de trabajo con el resultado de obtener información del sector y las dos variables de estudio. La entrevista a profundidad fue acerca del liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Civil Alpaca del Perú.

Tabla 61

Análisis Cualitativo.

Pregunta	Análisis de las Respuestas
¿Cuál es su opinión en términos generales sobre liderazgo transformacional?	Según las opiniones de los expertos, se puede concluir que es útil y favorable contar con liderazgo transformacional dentro de la organización, dado que orienta a los trabajadores al lograr los objetivos que tiene la empresa. Ambos especialistas piensan que es importante valorar el capital humano por lo que las empresas van cambiando y se necesitan de personas capacitadas y/o motivadoras.
¿Crees que la estimulación intelectual se aplica en tu empresa?	Podemos concluir que la intervención de la estimulación intelectual en la empresa es importante, dado que esto ayuda a que los procesos se realicen adecuadamente. Asimismo, permitir que los trabajadores se empoderen de sus funciones ayuda para el crecimiento de la empresa.
¿Cómo manejas el crecimiento individualizado en tus colaboradores?	Considerando las respuestas de los expertos se puede resumir que ambos apuestan por la confianza y crecimiento interno de sus colaboradores, ya que fomentan el desarrollo de sus habilidades. Asimismo, cuando se genera la oportunidad de un nuevo puesto lo primero que se hará será ver en tus colaboradores actuales.
¿Cómo se maneja la motivación inspiracional en tu empresa?	Podemos concluir que ambos expertos indican que apuestan por la confianza que puedan darle los jefes de alto mano a su equipo de trabajo. También, hacen todo lo posible para tener un ambiente familiar en el cual se desea tener el compromiso de todos para llegar a los objetivos de la empresa.
¿Crees que los trabajadores del equipo toman al líder como una influencia idealizada?	Se puede concluir que las personas entrevistadas opinan que tomar al líder como una influencia idealizada es muy bueno para el desarrollo del equipo con sus actividades. Sin embargo, recomiendan que de todas formas las personas se vean líder de su propio proceso.
¿Cuál es su opinión en términos generales sobre cultura organizacional?	Este punto se puede concluir que ambos expertos opinan que cultura organizacional está relacionada con valores, actitudes, experiencias y relaciones laborales, etc. Asimismo piensan que es importante considerar esta variable dentro de una empresa, dado que si tienes una buena cultura los trabajadores se desarrollaran al cien por ciento.

¿Cómo crees que se desenvuelve el empleado frente al trabajo?	Podemos concluir que las personas entrevistadas opinan que el desempeño del trabajador va relacionado a la motivación y comunicación. Estas variables son clave para que la persona trabaje con un buen ánimo, de forma colaborativa y generen buenos resultados.
¿Crees que el trabajador es más corporativismo o profesional?	Podemos concluir que los expertos opinan que los trabajadores son más profesionales que corporativismo, es decir cada trabajador se esmera en cumplir sus funciones a tiempo para poder gozar de la vida familiar. Asimismo, indican que lo ideal es que ambas partes (empresa y colaborador) caminen de la mano para que puedan cumplir los objetivos en común.
¿Qué parámetros utiliza la empresa para medir los procesos que tienen frente a los resultados?	Se puede comentar que los expertos indican que ambas empresas utilizan procesos para medir los resultados de sus colaboradores, por ejemplo, indicadores de tiempo de entrega, tiempo de capacidad ociosa, índice de rotación, entre otras. Estos parámetros ayudan a la organización a mantener el control de sus funciones y actividades de cada trabajador.
¿Crees que tus trabajadores tienen un compartimiento amable cuando se trabaja en un sistema abierto versus sistema cerrado?	Concluimos que es de vital importancia que mantener un sistema abierto dentro de la organización, dado que según el feedback recibido por los expertos en el tema, los trabajadores se sienten parte de la organización y se fomenta la capacidad de dialogar, empatía y asertividad.
¿Crees que en la empresa se toma en cuenta el control estricto versus el laxo?	Según las respuestas de ambos expertos se puede concluir que es mejor mantener un control laxo, dado que es mejor dar flexibilidad a los trabajadores en cuanto a sus tiempos y criterios. La idea es que los colaboradores no vean las reglas como una ley sino como las buenas normas de comportamiento.
¿Cómo crees que es la actitud de tus trabajadores frente al pragmatismo versus normativito?	Según lo mencionado por los expertos se puede concluir que la actitud de los trabajadores frente al pragmatismo puede tardar un poco, ya que suelen tardarse un poco para la adaptación de cambios, sin embargo, la disponibilidad para la practicidad y utilidad siempre se encuentra presente.
¿Crees que el liderazgo transformacional influye mucho en la cultura organizacional de tu empresa?	Según lo mencionado por los expertos, concluimos que es de vital importancia tener en cuenta las dos variables, ya que uno influye a la otra. Esto quiere decir que las empresas deben contar con buenos líderes que impacten positivo, generen nuevas oportunidades y mantengan presente la cultura de la organización en la mente de su equipo de trabajo. El resultado puede ser favorable, ya que el colaborador puede mostrar lealtad, responsabilidad, eficiencia y mostrando buenos resultados en sus funciones.

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Análisis cuantitativo

En este punto se podrá analizar los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los 70 trabajadores del sector alpaquero Arequipa 2018, lo cuales pertenecen a las 7 empresas y tienen un tiempo de servicio mayor a un año. Para seguir con el análisis de la validación, lo que se hará es trabajar con los instrumentos de SPSS como lo es el Alfa de Cronbach y las pruebas de Chi cuadrado.

En primer lugar, para la confiabilidad y validez se definirá el Alfa de Cronbach, dado que el resultado indica si la investigación es seria y aporta resultados reales. En definición, “la validez se refiere al grado en que el instrumento mide la variable realmente” (Hernandez et al 2003, P: 118). La confiabilidad se considera como el grado en el que se aplica de manera repetitiva al mismo objetivo de estudio u otro distinto, por lo que sus resultados serán iguales o muy similares. Según el autor Hernandez comenta que para obtener el Alfa de Cronbach se tiene una fórmula general que es la siguiente:

$$\alpha = \frac{Np}{1 + p(N - 1)}$$

N = Número de preguntas

P = Promedio de las correlaciones

5.2.1 Alfa de cronbach

Para poder saber la fiabilidad de nuestro tema se utilizó el alfa de Cronbach. Mientras mayor sea esto, significa que cuenta con más fiabilidad. Para que se pueda considerar que es una prueba fiable tiene que estar entre el 1 hasta el 0,80. A continuación se determina el Alfa de Cronbach de la prueba:

Tabla 62

Alfa de Cronbach.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,959	,958	50

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

De acuerdo a este resultado, se determinó que el nivel de fiabilidad es de 0,959. Esto demuestra un nivel de fiabilidad aceptable.

5.2.2 Prueba de chi- cuadrado

Para validar si existe impacto entre las dos variables de estudio (Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional) se empleó la prueba de chi cuadrado para cada una de las hipótesis específicas.

5.2.3 Hipótesis general

H0: El liderazgo transformacional no impacta en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

H1: El liderazgo transformacional impacta en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

Tabla 63

Prueba Chi-Cuadrado Hipótesis General.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,025 ^a	6	,004
Razón de verosimilitud	20,374	6	,002
Asociación lineal por lineal	15,239	1	,000
N de casos válidos	70		

a. 8 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,13.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

Según los resultados obtenidos en donde el nivel de significancia es menor a 0.05 se llega a rechazar la hipótesis nula por lo que se puede llegar a determinar que el Liderazgo Transformacional si tiene efecto en la Cultura Organizacional pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018. Por otro lado, con los resultados obtenidos luego de la entrevista con el experto en el tema, se puede mencionar que los procesos de trabajo, sistemas frente a resultados, entre otros, han sufrido cambios desde la primera generación, de modo que los nuevos responsables apuestan por personas externas con nuevas ideas para lograr los objetivos en un corto/mediano plazo.

5.2.4 Hipótesis específica N^o1

H0: La dimensión de estimulación intelectual del Liderazgo Transformacional no impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

H1: La dimensión de estimulación intelectual del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

Tabla 64

Prueba Chi-Cuadrado Hipótesis Específica N^o1.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,783 ^a	6	,254
Razón de verosimilitud	8,815	6	,184
Asociación lineal por lineal	4,805	1	,028
N de casos válidos	70		

a. 6 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,24.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

De acuerdo a los resultados obtenidos se obtuvo un nivel de significancia mayor a 0.05 por lo que no se rechaza la hipótesis nula y podemos determinar que la dimensión de estimulación intelectual del Liderazgo Transformacional no impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018. Luego de conversar con los distintos colaboradores de las empresas encuestadas se puede mencionar que si el gerente y/o supervisor actúa de una manera amical para ganarse el respeto de los trabajadores no tendría un efecto en los lineamientos de la organización, esto quiero decir que los cambios tienen que originarse desde el área de recursos humanos para fomentar nuevos valores culturales.

5.2.5 Hipótesis específica N°2

H0: La dimensión de crecimiento idealizado del Liderazgo Transformacional no impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

H1: La dimensión de crecimiento idealizada del Liderazgo Transformacional impacta en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

Tabla 65

Prueba Chi-Cuadrado Hipótesis Específica N°2

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,217 ^a	6	,057
Razón de verosimilitud	14,885	6	,021
Asociación lineal por lineal	9,730	1	,002
N de casos válidos	70		

a. 6 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,24.

Fuente: Elaboración propia, tomado del SPSS

De acuerdo a los resultados obtenidos se obtuvo un nivel de significancia mayor a 0.05 por lo que no se rechaza la hipótesis nula y podemos determinar que la dimensión de crecimiento idealizada del Liderazgo Transformacional no impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018. Con base a lo mencionado anteriormente, los valores culturales tendrán un cambio positivo/negativo desde las modificaciones que realicen los dueños y gerentes para los trabajadores de las empresas encuestadas. Si una sola persona realiza los cambios no tendrá un impacto en la organización.

5.2.6 Hipótesis específica N°3

H0: La dimensión de motivación inspiracional del Liderazgo Transformacional no impacta en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

H1: La dimensión de motivación inspiracional del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

Tabla 66

Prueba Chi-Cuadrado Hipótesis Específica N°3.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,062 ^a	6	,042
Razón de verosimilitud	15,091	6	,020
Asociación lineal por lineal	8,882	1	,003
N de casos válidos	70		

a. 8 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

Fuente: Elaboración propia., tomado del SPSS

De acuerdo a los resultados obtenidos se obtuvo un nivel de significancia menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y podemos determinar que la dimensión de motivación inspiracional del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018. Si los colaboradores de

las empresas reciben feedbacks positivos pensando en el futuro, si se llegase a implementar desarrollos de estudios para actualizar las habilidades personales (cursos gratuitos) se logrará obtener resultados positivos en un corto plazo. La Cultura Organizacional va de la mano con la motivación inspiracional, lo que significa que se respalda el resultado obtenido por el SPSS.

5.2.7 Hipótesis específica N°4

H0: La dimensión de influencia idealizada del Liderazgo Transformacional no impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

H1: La dimensión de influencia idealizada del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.

Tabla 67

Prueba Chi-Cuadrado Hipótesis Específica N°4.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,547 ^a	6	,003
Razón de verosimilitud	18,646	6	,005
Asociación lineal por lineal	14,757	1	,000
N de casos válidos	70		

a. 7 casillas (58,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,14.

Fuente: Elaboración propia., tomado del SPSS

De acuerdo a los resultados obtenidos se obtuvo un nivel de significancia menos a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y podemos determinar que la dimensión de influencia idealizada del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018. Reforzando la postura

de Blass, se puede mencionar que realizar cambios en valores y principios afecta de manera la directa a la Cultura Organizacional de las empresas. Dado que todos los colaboradores incluidos gerentes y jefes estarán encaminados a una misión en común.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

a) Hipótesis general

Según los resultados de la investigación realizada, se puede determinar que el Liderazgo Transformacional si tiene efecto en la Cultura Organizacional. Es decir, estadísticamente se pudo demostrar que el Liderazgo Transformacional en sus diferentes factores impacta positivamente en la Cultura Organizacional de la empresa, con este resultado se podrá lograr los objetivos planteados por la empresa y se hablaría de un lugar con Great Place To Work.

b) Hipótesis específica N°1

Según los resultados de la investigación realizada, se puede determinar que la dimensión de Estimulación Intelectual de Liderazgo Transformacional no impacta en la Cultura Organizacional, dado que según el análisis obtenido en el programa SPSS con las respuestas de los encuestados, permitir a los trabajadores que se empoderen de sus funciones no tendrá un cambio positivo ni negativo en la Cultura Organizacional de las empresas alpacaleras de Arequipa.

c) Hipótesis específica N°2

Según los resultados de la investigación, se puede determinar que la dimensión de Crecimiento Idealizado de Liderazgo Transformacional no impacta en la Cultura Organizacional, dado que los colaboradores se enfocan en la línea de carrera, desarrollo de habilidades, entre otras. Asimismo, si es que el colaborador toma como referencia a una persona como guía y luego falla podría afectar el rendimiento laboral.

d) Hipótesis específica N°3

La dimensión que si presenta un impacto positivo entre las dos variables de estudio Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional es la motivación inspiracional, dado que si la empresa apuesta por la confianza, transparencia y comunicación directa entre jefes y colaboradores. Las funciones se harían de la mejor manera, hasta se

sentirían identificados con la empresa. Por eso este motivo este punto es algo muy importante para el crecimiento de la empresa.

e) Hipótesis específica N°4

Tomar a un líder como una influencia idealizada impactaría directamente con la Cultura Organizacional de la empresa debido a que los trabajadores saben que van a poder tener una persona quien los va a guiar en asuntos complejos y no complejos. Esto quiere decir que para todas sus funciones o problemas que tenga el personal habrá una persona respaldando sus decisiones o actos.

6.2 Recomendaciones

- a) Se recomienda que las empresas puedan insertar más la profesionalidad en lugar del corporativismo. Esto quiere decir que cada trabajador se esmerara para cumplir sus funciones y gozará con más tiempo para otras actividades personales. Esto tiene que nacer desde la cultura organizacional para que pueda aplicarse por cualquier líder de la organización.
- b) Se recomienda que el sistema abierto sea parte de la cultura organizacional de las empresas alpaqueras, es decir que, exista empatía, asertividad y diálogo entre todos los trabajadores de la empresa, dado que de esa manera se podrá lograr objetivos en corto plazo.
- c) Se recomienda que los líderes puedan implementar actividades en las que se pueda motivar a los colaboradores para que conozcan más a fondo la historia, valores, misiones, etc. de la organización. Esto tendrá un impacto positivo para la empresa.
- d) Es importante que los jefes y gerentes trabajen en la implementación de un sistema de reconocimiento e incentivo para el colaborador. Esta acción liderada por altos

mandos hará que los trabajadores se sientan más motivados y reconocidos en sus labores diarias.

- e) Se recomienda que el líder pueda prestar más atención en los temas familiares o personales de los colaboradores, así se lograra una mayor conexión entre ambas personas. Si esto se vuelve un factor de la cultura organizacional de la empresa se podrá ver un mejor desempeño laboral en los trabajadores.
- f) Es importante que los jefes y/o supervisores tomen en cuenta los comentarios de todos sus trabajadores, de modo que distintos puntos de vistas facilita la toma de decisiones, fortalece una base de conocimientos y resultado satisfactoria dentro de la organización.
- g) Implementar nuevas metodologías de reconocimiento y/o incentivos para los trabajadores de las empresas alpaqueras, ayudan a incrementar la motivación y promueve una mejor cultura organizacional dentro de todos los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrow. M. (1999). *Sociology: The Basics*. Londres: Routledge.

Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Araya, S. & Orero, A. (2004). Los sistemas de información y su interacción con la dimensión cultural de las organizaciones. *Revista Ingeniería Industrial*, 3(1), 5-17. Recuperado de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/139/3363>

Art Atlas. (2019). Fundación Art Atlas. Recuperado de <http://www.artatlasperu.com/web/fundacion.php>

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, The Free Press.

Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. York, Free Press.

Bass, B. (1997). *Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?* *American Psychologist*, 52.

Bass, B. (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacional

Brenes, E., Madrigal, K., Pérez, F., & Valladares, K. (2001). *El Cluster de los Camélidos en Perú: Diagnóstico Competitivo y Recomendaciones Estratégicas*. (Trabajo de grado, Instituto Centroamericano de Administración de Empresas). Recuperado de http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2013/12/cluster_camelidos_peru.pdf

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. & Martinez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 1(25), 13-32. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/1872/187229746002/>

- Deal, T and Kennedy, A (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Scientific Research and Academic Publisher. Recuperado de [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1122424](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1122424)
- Garcia, H & Jaramillo, A. (2004). *Medición de competencias en el sector farmacéutico mexicano: el caso de la industria dedicada a la investigación*. (Trabajo de grado, Universidad de las Américas Puebla). Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_a_h/
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1999) *Culturas y Organizaciones*. El Software Mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia. 3rd Edición Alianza Editorial, SA. Madrid, 447 pp. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=210171>
- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L. & Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y Gestión Educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2), 1-27. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/447/44713058008/>
- Mendoza, I., Escobar, G. & Garcia, (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 10(38), 189-206. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/342/34224543013/>
- 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: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>

- Araya, S & Orero, A (2004). Los sistemas de información y su interacción con la dimensión cultural de las organizaciones (Trabajo de investigación, Bogota – Colombia 2004). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3996646.pdf>
- Parada, G. (2015). *Liderazgo transformacional: Un reto en la cultura organizacional del ejército colombiano*. (Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13876/LIDERAZGO%20TRANSFORMACIONAL%20UN%20RETO%20EN%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20DEL%20EJERCITO%20COLOMBIANO..pdf;jsessionid=7EFC6F53F97CB33487A4302AFCAB1F03?sequence=2>
- Peters, T & Waterman, R. (1982). In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Haper & Row, New York. Scientific Research an Academic Publisher. Recuperado de <http://newlearningonline.com/new-learning/chapter-3/peters-and-waterman-in-search-of-excellence>
- Robbins, S. (1991). Caracterización de la cultura organizacional, clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle Sugamuxi. *Científica Pensamiento y Gestión*. No 25: Jul-Dic 2008. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3195/4932>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10a ed. México: Pearson Education.
- Rojas, E. (2017). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016*. (Trabajo de grado, Universidad César Vallejo). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7091/Rojas_GE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa – Universidad de Deusto Bilbao, 2012*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=WdaAt6ogAykC&pg=PA15&lpg=PA15&q=De+forma+parecida,+Bergh+relaciona+el+an%C3%A1lisis+cualitativo+con+la+metodolog%C3%ADa+derivada+de+la+teor%C3%ADa+del+interaccionismo+si>

[mb%C3%B3lico+iniciado+por+Cooley,+Mead+y+seguida+y+elaborada+por+Blumer,+Denzin+y+tantos+otros+y+cuyo+foco+central+no+es+otro+que+%C2%ABla+comprens%C3%B3n&source=bl&ots=sGt78Jw6IT&sig=ACfU3U3vt0RbTZBzbMMcEMUmmAuF4y6zoQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjSnuea_o3kAhVMqlkKHb6KB78Q6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q=De%20forma%20parecida%20C%20Bergh%20relaciona%20el%20an%C3%A1lisis%20cualitativo%20con%20la%20metodolog%C3%ADa%20derivada%20de%20la%20teor%C3%ADa%20del%20interaccionismo%20simb%C3%B3lico%20iniciado%20por%20Cooley%20C%20Mead%20y%20seguida%20y%20elaborada%20por%20Blumer%20C%20Denzin%20y%20tantos%20otros%20y%20cuyo%20foco%20central%20no%20es%20otro%20que%20%C2%ABla%20comprens%C3%B3n&f=false](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89532009000200008)

Toca, E & Carrillo, J (2009). *Los sistemas de información y su interacción con la dimensión cultural de las organizaciones*. (Trabajo de investigación, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile) Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89532009000200008

Seminario, R. (2017). *Liderazgo transformacional y cultura organizacional según personal de la alta dirección sede central del Seguro Social de Salud – Lima 2016*. (Trabajo de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7142/Seminario_CRF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Urrea, F. (2000). *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá: Coñciencias y Corporación Calidad.

Yukl, G. (1989a). *A Leadership in Organization*. 2a ed. Nueva Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. (1989b). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-290. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=14&sid=32078d4c50dd-43e4-b23a-c00930dbb289%40SRCSM1>

ANEXOS

Apéndice A: Árbol del problema.

Apéndice B: Matriz de consistencia: Liderazgo Transformacional y su impacto en la Cultura Organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Civil Alpaca del Perú en el año 2018

Liderazgo Transformacional y su impacto en la Cultura Organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA	CONCLUSIONES
Problema Principal ¿Cómo impacta el liderazgo transformacional en la cultura organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?	Objetivo General Determinar el impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.	Hipótesis General El Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.	Variable Independientes: Liderazgo Transformacional	1.- Tipode de diseño de investigación Explicativa Mixta	Hipotesis General: Se puede determinar que el Liderazgo Transformacional se relaciona directamente con la Cultura Organizacional.
Problema Especifico ¿Cómo impacta la dimensión de estimulación intelectual del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?	Objetivo Especifico Determinar el impacto de la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional en la cultura organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.	Hipótesis Especifica La dimensión de estimulación intelectual del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018	Dimensiones: Estimulación Intelectual	Investigación Cualitativa: Instrumento: Entrevista a profundidad	Hipotesis Especifica 1: Se puede determinar que la dimensión de Estimulación Intelectual de Liderazgo Transformacional no se relaciona directamente con la Cultura Organizacional
¿Cómo impacta la dimensión de crecimiento idealizada del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?	Determinar el impacto de la dimensión crecimiento idealizado del Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.	La dimensión de crecimiento idealizado del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018	Crecimiento Individualizado	Investigación Cuantitativa Instrumentos: Encuesta	Hipotesis Especifica 2: se puede determinar que la dimensión de Crecimiento Idealizado de Liderazgo Transformacional no se relaciona directamente con la Cultura Organizacional
¿Cómo impacta la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?	Determinar el impacto de la dimensión influencia idealizada del Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.	La dimensión de influencia idealizada del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018	Influencia Idealizada	Población de la muestra: 70	Hipotesis Especifica 3: La dimensión que presenta relación directa entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional es la motivación inspiracional.
					Hipotesis Especifica 4: Tomar a un líder como una influencia idealizada se relaciona directamente con la cultura organizacional.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	RESULTADOS	RECOMENDACIONES
Problema Especifico ¿Cómo impacta la dimensión de motivación inspiracional del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?	Objetivo Especifico Determinar el impacto de la dimensión motivación inspiracional del Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.	Hipótesis Especifica La dimensión de motivación inspiracional del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018	Variable Independientes: Cultura Organizacional	Liderazgo Transformacional y su impacto en la Cultura Organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018	Se recomienda que las empresas puedan insertar más la profesionalidad en lugar del corporativismo.
¿Cómo impacta la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?	Determinar el impacto de la dimensión influencia idealizada del Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.	La dimensión de influencia idealizada del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018	Dimensiones: Empleado frente al trabajo.	Alfa de Cronbach: 0,959	Se recomienda que sea parte de la cultura organizacional de las empresas alpaqueras un sistema abierto, es decir que, si existe empatía, asertividad y dialogo entre todos los trabajadores de la empresa se podrá lograr objetivos en corto plazo.
¿Cómo impacta la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?	Determinar el impacto de la dimensión influencia idealizada del Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.	La dimensión de influencia idealizada del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018	Corporativismo frente a profesionalismo.	Chi cuadrado 0,004	Es importante que los jefes y gerentes trabajen en la implementación de un sistema de reconocimiento e incentivo para el colaborador.
¿Cómo impacta la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?	Determinar el impacto de la dimensión influencia idealizada del Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.	La dimensión de influencia idealizada del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018	proceso frente a resultado	Hipotesis General: 0,004	Se recomienda que el líder pueda prestar más atención en los temas familiares o personales de los colaboradores, así se lograra una mayor conexión entre
¿Cómo impacta la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?	Determinar el impacto de la dimensión influencia idealizada del Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.	La dimensión de influencia idealizada del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018	Sistema abierto frente a control	Hipótesis Especifica 1: 0,254	Es importante que los jefes y/o supervisores tomen en cuenta los comentarios de todos sus trabajadores, de modo que distintos puntos de vistas facilita la toma de
¿Cómo impacta la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?	Determinar el impacto de la dimensión influencia idealizada del Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.	La dimensión de influencia idealizada del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018	estricto.	Hipótesis Especifica 2: 0,057	decisiones, fortalece una base de conocimientos y resultado satisfactoria dentro de la organización.
¿Cómo impacta la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?	Determinar el impacto de la dimensión influencia idealizada del Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.	La dimensión de influencia idealizada del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018	Pragmatismo frente a normativismo.	Hipótesis Especifica 3: 0,042	
¿Cómo impacta la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018?	Determinar el impacto de la dimensión influencia idealizada del Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018.	La dimensión de influencia idealizada del Liderazgo Transformacional impacta en la Cultura Organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018		Hipótesis Especifica 4: 0,003	

Nota: Elaboración Propia.

Apéndice C: Entrevista a profundidad.

Entrevista a Profundidad de Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional

Nombre: _____
Cargo: _____
Empresa: _____
Tiempo de experiencia: _____

La entrevista en profundidad se realizará a los expertos en el tema y se resumirá en las siguientes preguntas. A continuación, se presentará el desarrollo de las 2 aplicaciones realizadas.

Fecha:

Nombre del entrevistado:

1. ¿Cuál es su opinión en términos generales sobre cultura organizacional?
2. En su opinión, ¿Cree usted que la mayoría de las empresas del sector se preocupa por el bienestar laboral de sus colaboradores?
3. ¿Cuándo el sector se encuentra en una temporada alta de demanda, cómo es el trato con los empleados para que terminen sus funciones?
4. ¿Usted cree que los trabajadores deben sentirse identificados con la organización, involucrando hasta la vida personal?
5. ¿Cómo influye el logro de resultados de la organización en los trabajadores? ¿Estos son reconocidos por el esfuerzo?
6. ¿En su opinión, cuál es la percepción de los trabajadores antiguos cuando ingresa un nuevo personal con una cultura distinta y/o nueva para implementarlo en la organización?
7. ¿Cómo se ve afectado el logro de la organización con la forma de control que tienen los líderes de grupo?

8. ¿En su opinión, cuál cree que es liderazgo que hay en las empresas de este sector y cuál sería el ideal?

Apéndice D: Encuesta de Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional.

Encuesta de Liderazgo Transformacional

Nombre del encuestado: _____ Cargo: _____ Empresa: _____ Tiempo en la institución: _____

A continuación, marque con un aspa su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo |
|---|

Liderazgo Transformacional	1	2	3	4	5
Estimulación Intelectual					
1. En su centro laboral le dan nuevas formas para poder enfocar sus problemas.					

2. El gerente hace ver los problemas desde diferentes ángulos.					
3. El Gerente da alternativas distintas para que puedas completar tu trabajo.					
4. El gerente actúa de tal manera que se gana el respeto de los colaboradores.					
5. El gerente hace que usted solucione los problemas desde diferentes formas.					
Crecimiento Individualizado					
6. Su gerente dedica tiempo para enseñarle y capacitarlo.					
7. El gerente te trata más como individuo o como miembro del grupo.					
8. El gerente habla de los valores y creencias que con importantes.					
9. El gerente ayuda a mejorar sus capacidades.					
10. La gerencia da confianza para lograr sus objetivos.					
Motivación Inspiracional					
11. El gerente habla de forma optimista sobre el futuro.					
12. El gerente habla bien sobre las necesidades que tiene que ser satisfechas.					

13. El futuro que da a conocer su gerente es convincente.					
14. El gerente lo ayuda a desarrollar sus capacidades.					
15. El gerente les brinda confianza para poder lograr las metas.					
Influencia Idealizada					
16. El gerente da a conocer los valores y principios más importantes de la empresa.					
17. El gerente enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de responsabilidad.					
18. El gerente enfatiza la importancia de una misión en común.					
19. El gerente transmite autoridad y confianza.					
20. El gerente se ha ganado el respeto por su forma de actuar.					

Encuesta de Cultura Organizacional

Nombre del encuestado: _____ Cargo: _____ Empresa: _____ Tiempo en la institución: _____

A continuación, marque con un aspa su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Cultura Organizacional	1	2	3	4	5
Empleado frente al trabajo					
1. La empresa reconoce la importancia de todos sus colaboradores.					

2. La empresa respeta la vida familiar, social sin verse afectado los resultados de la organización					
3. La empresa involucra a los empleados para la toma de decisiones					
4. La empresa brinda beneficios familiares y/o complementarios a los trabajadores					
5. Es adecuada la presión laboral dentro de la empresa					
Corporativismo frente a profesionalidad					
6. Usted cree que en la empresa respetan las normas de comportamiento					
7. La empresa aplica de forma congruente los criterios de contratación, considerando los términos relevantes					
8. La empresa ofrece un plan de proyecto de vida para todos los colaboradores					
9. La empresa se preocupa por la compatibilidad de la vida laboral y personal de los trabajadores					
10. El mando superior toman decisiones analizando las consecuencias en el entorno familiar					
Proceso frente a resultado					

11. La empresa reconoce la actitud de sus colaboradores frente a los riesgos que se presenten					
12. El esfuerzo que brinda cada colaborador es reconocido y premiado por la empresa					
13. La empresa reconoce la innovación de cada trabajador					
14. La toma de decisiones de los supervisores y/o jefes es la adecuada frente a las situaciones que no relacionan a la familia					
15. La empresa transmite a sus trabajadores que su colaboración es esencial y con el tiempo seguirán creciendo profesionalmente					
Sistema abierto frente a cerrado					
16. La empresa comunica sobre los cambios y/o llegada de nuevos colaboradores					
17. La empresa capacita a sus trabajadores para que puedan saber sobre los objetivos actuales y futuros					
18. En la empresa existe la comunicación interna para la transmisión de información					
19. La empresa utiliza boletines informativos para que los esfuerzos o méritos de los empleados sean publicados					
20. La empresa reconoce la expresión de todos los trabajadores					

Control laxo frente a control estricto					
21. La empresa toma las mejores decisiones cuando se trata de reducción de costos					
22. Las medidas que toma la empresa frente a situaciones de impuntualidad son las adecuadas					
23. La empresa motiva a los trabajadores para que pierdan el miedo y/o vergüenza en relación a sus funciones					
24. La empresa tiene control sobre las presentaciones del personal					
25. Las medidas correctivas son controladas en la empresa					
Pragmatismo frente a normativismo					
26. La empresa se enfoca para que todos los colaboradores cumplan los procedimientos de la organización					
27. Los líderes de la empresa toman las mejores decisiones para reconocer el buen resultado de los procedimientos laborales					
28. La empresa hace seguimiento para que las normas éticas se cumplan					
29. Todas las áreas de la empresa se encuentran concientizadas comercialmente, es decir enfocado al cliente					

30. Los líderes de la empresa transmiten una actitud motivadora para realizar mejoras

--	--	--	--	--	--

Apéndice E: Validación de encuestas con profesionales

Encuesta de Liderazgo Transformacional

Nombre del encuestado: _____
Cargo: _____
Empresa: _____
Tiempo en la institución: _____

A continuación, marque con un aspa su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Liderazgo Transformacional	1	2	3	4	5
Estimulación Intelectual					
1. En su centro laboral le dan nuevas formas para poder enfocar sus problemas.					
2. El gerente hace ver los problemas desde diferentes ángulos.					

Encuesta de Cultura Organizacional

Nombre del encuestado: _____ Cargo: _____ Empresa: _____ Tiempo en la institución: _____

A continuación, marque con un aspa su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Cultura Organizacional	1	2	3	4	5
Empleado frente al trabajo					
1. La empresa reconoce la importancia de todos sus colaboradores.					
2. La empresa respeta la vida familiar, social sin verse afectado los resultados de la organización					
3. La empresa involucra a los empleados para la toma de decisiones					

4. La empresa brinda beneficios familiares y/o complementarios a los trabajadores					
5. Es adecuada la presión laboral dentro de la empresa					
Corporativismo frente a profesionalidad					
6. Usted cree que en la empresa respetan las normas de comportamiento					
7. La empresa aplica de forma congruente los criterios de contratación, considerando los términos relevantes					
8. La empresa ofrece un plan de proyecto de vida para todos los colaboradores					
9. La empresa se preocupa por la compatibilidad de la vida laboral y personal de los trabajadores					
10. El mando superior toman decisiones analizando las consecuencias en el entorno familiar					
Proceso frente a resultado					
11. La empresa reconoce la actitud de sus colaboradores frente a los riesgos que se presenten					
12. El esfuerzo que brinda cada colaborador es reconocido y premiado por la empresa					
13. La empresa reconoce la innovación de cada trabajador					

23. La empresa motiva a los trabajadores para que pierdan el miedo y/o vergüenza en relación a sus funciones					
24. La empresa tiene control sobre las presentaciones del personal					
25. Las medidas correctivas son controladas en la empresa					
Pragmatismo frente a normativismo					
26. La empresa se enfoca para que todos los colaboradores cumplan los procedimientos de la organización					
27. Los líderes de la empresa toman las mejores decisiones para reconocer el buen resultado de los procedimientos laborales					
28. La empresa hace seguimiento para que las normas éticas se cumplan					
29. Todas las áreas de la empresa se encuentran concientizadas comercialmente, es decir enfocado al cliente					
30. Los líderes de la empresa transmiten una actitud motivadora para realizar mejoras

MIGUEL MACEDO VARGAS
PRESIDENTE
ASOCIACIÓN ALPAQUERA DEL PERU

Encuesta de Liderazgo Transformacional

Nombre del encuestado: _____
Cargo: _____
Empresa: _____
Tiempo en la institución: _____

A continuación, marque con un aspa su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Liderazgo Transformacional	1	2	3	4	5
Estimulación Intelectual					
1. En su centro laboral le dan nuevas formas para poder enfocar sus problemas.					
2. El gerente hace ver los problemas desde diferentes ángulos.					

14. El gerente lo ayuda a desarrollar sus capacidades.					
15. El gerente les brinda confianza para poder lograr las metas.					
Influencia Idealizada					
16. El gerente da a conocer los valores y principios más importantes de la empresa.					
17. El gerente enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de responsabilidad.					
18. El gerente enfatiza la importancia de una misión en común.					
19. El gerente trasmite autoridad y confianza.					
20. El gerente se ha ganado el respeto por su forma de actuar.

ANDRES BENAVIDES CORRO
RECURSOS HUMANOS
CLASIFICADORA DE LANAS MACEDO

Encuesta de Cultura Organizacional

Nombre del encuestado: _____
Cargo: _____
Empresa: _____
Tiempo en la institución: _____

A continuación, marque con un aspa su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Cultura Organizacional	1	2	3	4	5
Empleado frente al trabajo					
1. La empresa reconoce la importancia de todos sus colaboradores.					
2. La empresa respeta la vida familiar, social sin verse afectado los resultados de la organización					

3. La empresa involucra a los empleados para la toma de decisiones					
4. La empresa brinda beneficios familiares y/o complementarios a los trabajadores					
5. Es adecuada la presión laboral dentro de la empresa					
Corporativismo frente a profesionalidad					
6. Usted cree que en la empresa respetan las normas de comportamiento					
7. La empresa aplica de forma congruente los criterios de contratación, considerando los términos relevantes					
8. La empresa ofrece un plan de proyecto de vida para todos los colaboradores					
9. La empresa se preocupa por la compatibilidad de la vida laboral y personal de los trabajadores					
10. El mando superior toman decisiones analizando las consecuencias en el entorno familiar					
Proceso frente a resultado					
11. La empresa reconoce la actitud de sus colaboradores frente a los riesgos que se presenten					
12. El esfuerzo que brinda cada colaborador es reconocido y premiado por la empresa					

13. La empresa reconoce la innovación de cada trabajador					
14. La toma de decisiones de los supervisores y/o jefes es la adecuada frente a las situaciones que no relacionan a la familia					
15. La empresa transmite a sus trabajadores que su colaboración es esencial y con el tiempo seguirán creciendo profesionalmente					
Sistema abierto frente a cerrado					
16. La empresa comunica sobre los cambios y/o llegada de nuevos colaboradores					
17. La empresa capacita a sus trabajadores para que puedan saber sobre los objetivos actuales y futuros					
18. En la empresa existe la comunicación interna para la transmisión de información					
19. La empresa utiliza boletines informativos para que los esfuerzos o méritos de los empleados sean publicados					
20. La empresa reconoce la expresión de todos los trabajadores					
Control laxo frente a control estricto					
21. La empresa toma las mejores decisiones cuando se trata de reducción de costos					

22. Las medidas que toma la empresa frente a situaciones de impuntualidad son las adecuadas					
23. La empresa motiva a los trabajadores para que pierdan el miedo y/o vergüenza en relación a sus funciones					
24. La empresa tiene control sobre las presentaciones del personal					
25. Las medidas correctivas son controladas en la empresa					
Pragmatismo frente a normativismo					
26. La empresa se enfoca para que todos los colaboradores cumplan los procedimientos de la organización					
27. Los líderes de la empresa toman las mejores decisiones para reconocer el buen resultado de los procedimientos laborales					
28. La empresa hace seguimiento para que las normas éticas se cumplan					
29. Todas las áreas de la empresa se encuentran concientizadas comercialmente, es decir enfocado al cliente					
30. Los líderes de la empresa transmiten una actitud motivadora para realizar mejoras

ANDRES BENAVIDES CORRO
RECURSOS HUMANOS
CLASIFICADORA DE LANAS MACEDO