



Artículo de investigación

Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú)

Jesús Jacobo Coronado Espinoza¹ , Luis Alberto Baldeos Ardian² , Santiago Ernesto Ramos y Yovera³ , Flor de María Lioo Jordan⁴  y Abrahan César Neri Ayala⁵ 

¹Doctor en Administración. Docente investigador de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Lima, Perú (autor de correspondencia). Correo electrónico: jcoronado@unjfsc.edu.pe

²Doctor en Administración. Vicerrector de Investigación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Lima, Perú. Correo electrónico: lbaldeos@unjfsc.edu.pe

³Doctor en Administración. Docente investigador de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Lima, Perú. Correo electrónico: sramos@unjfsc.edu.pe

⁴Doctora en Administración. Docente investigadora de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Lima, Perú. Correo electrónico: flioo@unjfsc.edu.pe

⁵Doctor en Ciencias de la Educación. Docente investigador de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Lima, Perú. Correo electrónico: aneri@unjfsc.edu.pe

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Recibido el 3 de mayo de 2023

Aceptado el 6 de julio de 2023

Online: 28 de julio de 2023

Códigos JEL:

L32, M12, M14, M53

Palabras clave:

Liderazgo, liderazgo transformacional, programa de desarrollo de liderazgo, cultura organizacional, institución pública, Perú

RESUMEN

Introducción/objetivo: un líder transformacional significa originar y estimular cambios positivos a sus seguidores. Estos líderes no solo se involucran y se enfocan en el progreso de cada seguidor, sino, además, en la construcción de una cultura organizacional flexible. El estudio buscó determinar cómo la aplicación de un programa de liderazgo transformacional mejora la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, Perú.

Metodología: estudio cuantitativo, de diseño experimental con preprueba-posprueba y grupo de control, y alcance explicativo. Los datos se recopilaban mediante un pretest y postest. La muestra fue aleatoria y contó con 60 trabajadores de dicha entidad, a quienes se les distribuyó en dos grupos de 30 elementos cada uno y se les administró un cuestionario de 20 preguntas.

Resultados: de acuerdo con el estadístico U de Mann-Whitney, se contrastó que en el pretest la percepción de la cultura organizacional obtuvo un valor de 0.216 mayor a la Sig. teórica ($\alpha = 0.05$); sin embargo, después de administrar el programa, en el postest, la percepción de la cultura de la entidad fue de 0.000 menor a la Sig. teórica.

Conclusiones: se confirmó que la administración de un programa de liderazgo transformacional mejoró significativamente la cultura organizacional en la institución en estudio, dado que contribuyó a que los colaboradores se comprometieran con su trabajo e institución, a que se compartieran nuevos valores y se asuman mejores políticas para enfrentar los entornos cambiantes, así como a innovar y aceptar riesgos, y a orientarse como equipo hacia los resultados.

Transformational leadership program and its impact on organizational culture: The case of the Provincial Municipality of Huaura - Peru

ABSTRACT

Keywords:

Leadership, transformational leadership, leadership development program, organizational culture, public institution, Perú

Introduction/Objective: A transformational leader means originating and stimulating positive change in their followers. These leaders are not only involved and focused on the progress of each follower, but also on building a flexible organizational culture. The study sought to determine how the application of a transformational leadership program improves the organizational culture of the Provincial Municipality of Huaura, Peru.

Methodology: Quantitative study, experimental design with pretest-posttest and control group, and explanatory scope. Data were collected through a pre- and post-test. The sample was random and included 60 workers of this entity, who were distributed in two groups of 30 elements each and were administered a 20-question questionnaire.

Results: According to the Mann-Whitney U statistic, it was found that in the pretest the perception of organizational culture obtained a value of 0.216 higher than the theoretical Sig. ($\alpha = 0.05$); however, after administering the program, in the posttest, the perception of the entity's culture was 0.000 lower than the theoretical Sig.

Conclusions: It was confirmed that the administration of a transformational leadership program significantly improved the organizational culture in the institution under study, since it contributed to the employees' commitment to their work and the institution, to the sharing of new values and the assumption of better policies to face changing environments, as well as to innovate and accept risks, and to orient themselves as a team towards results.

Introducción

En estos últimos tiempos, las organizaciones se han convertido cada vez más competitivas, no solo con lo que tienen que ofrecer a su público objetivo, sino también con lo que reflejan sus clientes internos, es decir, sus colaboradores. Si queremos que una organización se muestre firme externamente, tiene que estar firme en su interior (Martínez et al., 2022).

Así, para crear una organización más ágil, motivada, que traspase sus objetivos establecidos y que se convierta en uno de los mejores lugares para trabajar, es necesario considerar dos elementos: el liderazgo y la cultura organizacional, los cuales, al ser analizados detalladamente, resultan ser dos caras de una misma moneda; es decir, se complementan entre sí y no pueden ser comprendidos de manera independiente (Shein, 1988).

Las organizaciones de hoy se desarrollan en un entorno turbulento y en movimiento, que impulsa a buscar distintas estrategias relacionadas a las exigencias actuales del entorno empresarial (Miranda, 2021). Desde esta perspectiva, es necesario contar con verdaderos líderes que propicien a mejorar la capacidad del capital humano, generando valor organizacional (Sánchez et al., 2021).

A partir de ello, han surgido diversas teorías relacionadas con el estudio del liderazgo en las organizaciones, como una manera de poder entender y analizar el comportamiento de los directivos y su efecto que tienen en sus equipos de trabajo (Mendoza et al., 2015).

El liderazgo, asiduamente, es la piedra angular para que las organizaciones funcionen y el motor principal para que puedan confrontar los cambios y turbulentas transformaciones que se originan en el contexto empresarial (Deng et al., 2022). Además de planificar, organizar, dirigir y controlar, los líderes ayudan a conseguir los objetivos. Por este motivo, el liderazgo es uno de los roles más básicos e importantes de la dirección de las empresas (Koščiarová et al., 2021).

En este sentido, establecer el modelo de liderazgo que puede ser el mejor o más útil para fomentar y desarrollar líderes, y alcanzar los resultados planificados es una labor bastante compleja para una organización; razón por la cual, décadas de investigación han originado una pluralidad de estilos de liderazgo, como, por ejemplo, el liderazgo autocrático, democrático y participativo (Lewin et al., 1939). Asimismo, se debe hacer mención a liderazgo autoritarismo-coercitivo, autoritarismo-benevolente, participativo y consultivo de Likert (Koščiarová et al., 2021). No obstante, una práctica de liderazgo que ha evidenciado sólidas pruebas empíricas sobre su alta eficacia en el ambiente laboral moderno, a diferencia de otros estilos, es el liderazgo transformacional (Deinert et al., 2015).

Dicho estilo fue planteado por Burns en 1978 y expuesto por Bernard M. Bass en 1985, en donde explica de qué manera se puede medir este liderazgo y cuál es su huella en la motivación y rendimiento de los colaboradores. Asimismo, este autor secundó al liderazgo transformacional como el estratégico y al liderazgo transaccional como la parte operativa (Vásquez, 2013).

El liderazgo transformacional facilita el proceso de búsqueda de objetivos de sus seguidores, como también, tiene

una influencia positiva sobre sus actitudes en el trabajo y su comportamiento proactivo, incrementando su percepción sobre la importancia de lograr los objetivos organizacionales (Steinmann et al., 2018). De igual manera, cabe destacar que este estilo de liderazgo busca que el líder motive a sus colaboradores, de tal forma que cada uno de ellos coloquen a un lado sus intereses personales, con el propósito de darle mayor importancia al interés organizacional, uno de los fundamentos del liderazgo transformacional (Rodríguez, 2023).

Desde la perspectiva de Bass (1985), el líder transformador se caracteriza por poseer cuatro aspectos:

1. *Influencia idealizada o carisma*. Es el nivel en que los líderes dan a conocer su confianza, carisma, valor, creencias y orientación ética y moral a sus seguidores (Lai et al., 2020).
2. *Motivación inspiradora*. Señala el modo en que los líderes expresan la visión para motivar e inspirar a las personas a conseguir los propósitos deseados (Robbins & Coulter, 2018).
3. *Estímulo intelectual*. Refleja el modo en que los líderes alientan a las personas a adquirir nuevos conocimientos y a diseñar novedosas y creativas soluciones hacia los problemas. En otras palabras, los líderes transformadores buscan construir nuevas soluciones mediante la innovación y creatividad, retándose continuamente a obtener nuevas maneras de accionar y operar, desvinculándose de los anteriores conocimientos (Ortiz et al., 2010).
4. *Consideración individual*. Los líderes transformadores ofrecen consideración y apoyo emocional a sus seguidores de manera individualizada (Alzoraiki et al., 2018).

Para desarrollar líderes transformadores, las empresas les brindan a sus colaboradores cursos de capacitación, crean sistemas de reconocimiento, delegan poder y se apoyan de la comunicación asertiva. Asimismo, muchas de ellas aplican programas de preparación de liderazgo, los cuales son diseñados desde un enfoque innovador y ejemplar (Cosner, 2018). Diversos estudios han encontrado que en los programas de preparación de liderazgo innovadores o ejemplares, a diferencia de los convencionales, los candidatos se encuentran mejor preparados al finalizar el programa (Darling et al., 2007).

Uno de los designios principales de un programa de preparación de liderazgo es el desarrollo del líder (de forma individual); es decir, preparar al candidato a nivel de conocimientos, habilidades, destrezas y competencias individuales. No obstante, los programas de desarrollo de liderazgo pueden ser también diseñados desde una perspectiva organizacional, es decir, desde un liderazgo de la organización y ya no solo a nivel individual. Mientras que el desarrollo del líder hace énfasis a las habilidades individuales, el desarrollo del liderazgo organizacional se enfoca en desarrollar las habilidades sociales y relacionales de todos los integrantes de una organización, con la intención de construir una cul-

tura organizacional flexible y que se pueda adaptar al entorno moderno empresarial (Stensaker & Gooderham, 2015).

Como se sabe, la cultura organizacional es un componente que afecta el modo en que los colaboradores se comportan dentro de una organización. Por este motivo, es uno de los temas más importantes en cualquier organización y, por ende, tiene que ser tomado en cuenta como un factor esencial para el desarrollo organizacional (Yopan et al., 2020). Asimismo, la cultura organizacional representa un papel muy significativo en la comprensión de los procesos de felicidad en el trabajo, dado que, al generar un ambiente positivo, esto conlleva que los colaboradores se sientan integrados, apoyados y felices, mejorando su productividad (Canal et al., 2023).

Una cultura organizacional firme no necesariamente origina un mayor desempeño en la organización, a diferencia de una cultura organizacional flexible que al adaptarse al entorno empresarial de forma oportuna y estratégica puede permitir un mayor rendimiento de una organización (Ibidunni & Agboola, 2013). En este sentido, es necesario desarrollar líderes transformacionales que contribuyan a moldear ciertos valores o actitudes que se han establecido como comportamientos y que pueden impedir el funcionamiento de los procesos organizacionales en los mercados actuales tan turbulentos (Flores, 2015).

Hoy en día, las organizaciones del sector público enfrentan una enorme presión para adaptarse a cambios significativos en el entorno externo, porque la cultura organizacional de este sector se ve perturbada por los controles políticos. En virtud de ello, es fundamental comprender las características culturales de las organizaciones públicas para conocer el impacto que generan las reformas dentro del servicio público (O'Riordan, 2015). Asimismo, es necesario que estas organizaciones cuenten con elementos que ayuden a transitar desde una cultura organizacional con enfoque convencional a uno innovador y ejemplar, como, por ejemplo, el liderazgo transformacional, ya que una cultura organizacional fuerte refuerza la identidad y pertenencia de los colaboradores, generando en ellos altos niveles de compromiso organizacional (Laoyza et al., 2023).

Por consiguiente, se menciona como problema para estudiar en esta investigación: ¿cuál es el efecto de la aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, Perú?

Metodología

Datos

Se elaboró un cuestionario con 20 ítems (véase anexo 1), el cual permitió medir la cultura organizacional en tres niveles: débil, moderado y fuerte.

- *Cultura organizacional débil*. Una entidad con una cultura organizacional débil muestra una falta de identidad clara y coherente. Los valores y creencias no están bien definidos, lo que puede llevar a una falta de dirección y propósito común entre los colaboradores. Existe poca

cohesión y sentido de pertenencia en la organización, lo que puede afectar la colaboración y el rendimiento general.

- *Cultura organizacional moderada.* En una entidad con una cultura organizacional moderada, existen ciertos valores y normas establecidos, pero no se integran plenamente en todas las áreas de la organización. Algunos colaboradores pueden identificarse con la cultura, mientras que otros pueden mostrar discrepancias en términos de comportamiento y creencias. La cohesión y la colaboración pueden ser inconsistentes, y es posible que la entidad no haya logrado una identidad sólida en su cultura.
- *Cultura organizacional fuerte.* Una entidad con una cultura organizacional fuerte tiene valores y creencias claramente definidos y ampliamente compartidos en todos los niveles. Existe una identidad sólida y un sentido de pertenencia dentro de la organización. Los empleados se adhieren a los principios culturales y la cultura influye en su comportamiento y toma de decisiones. La cohesión y la colaboración son altas; por esta razón, la cultura organizacional puede impactar notablemente en el desempeño y el éxito general de la entidad.

Es fundamental resaltar que el instrumento se diseñó teniendo en cuenta que se debía conocer y analizar si la institución presentaba una cultura organizacional débil, moderada o fuerte.

Asimismo, se administró un programa de desarrollo de liderazgo transformacional al grupo experimental, el cual tuvo una duración de seis semanas y se dividió en tres fases:

- *Sensibilización.* Se concientizó y se comprometió a los participantes antes de poner en actividad el programa, brindando información sobre la importancia de este.
- *Aplicación.* Se puso en desarrollo el programa en cuestión.
- *Evaluación.* Se evaluó la decisión y comportamiento de los participantes, así como la exposición y organización de los ponentes.

Durante las seis semanas se abordaron seis temas reparados en una sesión cada una por semana. Cada sesión duró 40 minutos y tuvo como responsables y expositores a los investigadores de este estudio. Se empleó equipo multimedia, así como pizarras, plumones, libros, entre otros.

En la exposición de las sesiones se dialogó con los participantes, se recibieron opiniones, se realizaron debates, así como conclusiones y sugerencias.

Tipo, diseño y alcance

El presente estudio fue de tipo aplicado. Además, se desarrolló una investigación cuantitativa, de diseño experimental con preprueba-posprueba y grupo de control, y de alcance explicativo (Hernández & Mendoza, 2018).

Procedimiento

En primer lugar, se establecieron las dimensiones e indicadores de la investigación. En segundo lugar, se diseñó un cuestionario que se aplicó como pretest al grupo experimental (GE) y al de control (GC). En tercer lugar, se aplicó el tratamiento, es decir, el programa de liderazgo transformacional, solo al GE. En cuarto lugar, se volvió a aplicar de forma simultánea como posttest el cuestionario, a ambos grupos. Y, en quinto lugar, se gestionaron y analizaron los datos en el software IBM SPSS Statistics.

Descripción del análisis de datos que se debe hacer

Con los datos recopilados se hicieron dos análisis: primero, un análisis descriptivo que fue presentado en una tabla, en donde se evidencian frecuencias y porcentajes del GC y GE, tanto en el pretest como posttest. Y segundo, se contrasta la hipótesis general mediante el estadístico U de Mann-Whitney. La hipótesis general es la siguiente:

H_1 : La aplicación de un programa de liderazgo transformacional surte efectos significativos en la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura.

Componente ético

Se contó con la participación de 60 trabajadores, a quienes se les dividió de forma aleatoria en dos grupos: 30 trabajadores para el GC y 30 para el GE, siendo este último quien recibió la administración del programa de desarrollo de liderazgo transformacional.

Resultados

Análisis descriptivo

En el pretest, se observó en el GC, que el 60% de los colaboradores percibía que en la institución existía una cultura organizacional débil, el 13.3% una cultura organizacional moderada y el 26.7% una cultura organizacional fuerte. Mientras tanto, en el pretest, se observó que, en el GE, el 53.3% de los colaboradores distinguía que en la municipalidad existía una cultura organizacional débil, el 23.3% una cultura moderada y el 23.3% una cultura fuerte (véase tabla 1).

Luego de administrar el programa, en el GE del posttest, se evidenció que el 60% de los trabajadores empezó a comprometerse, a compartir nuevos valores y a asumir mejores políticas para enfrentar entornos cambiantes, así como a innovar y aceptar riesgos, y a orientarse como equipo hacia los resultados, lo que contribuyó a que la cultura organizacional transitara hacia un nivel fuerte. En otras palabras, la aplicación de dicho programa mejoró la cultura de la edilidad.

Tabla 1. Cultura organizacional

Cultura organizacional	N	Control (n = 30)	Grupo N	Experimental (n = 30)
Pretest				
Débil	18	60.0%	16	53.3%
Moderada	4	13.3%	7	23.3%
Fuerte	8	26.7%	7	23.3%
Postest				
Débil	16	53.3%	1	3.3%
Moderada	6	20.0%	11	36.7%
Fuerte	8	26.7%	18	60.0%

Fuente: elaboración propia.

Contrastación de hipótesis

H_0 = La aplicación de un programa de liderazgo transformacional no mejora la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, Perú.

H_1 = La aplicación de un programa de liderazgo transformacional mejora la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, Perú.

Nivel de significancia: $p = 0.05$.

Se contrastó que en el pretest la percepción de los trabajadores con respecto a la cultura de la institución fue estadísticamente igual, puesto que el valor de Sig. (0.216) fue mayor a la Sig. teórica ($\alpha = 0.05$). Sin embargo, en el postest se evidenció que dicha percepción fue estadísticamente distinta, dado que el valor de Sig. (0.000) fue inferior al valor de $\alpha = 0.05$. Esto contribuyó a aseverar que el programa de liderazgo transformacional mejoró de forma significativa la cultura organizacional de la edilidad (véase tabla 2).

Tabla 2. Prueba de hipótesis general

Estadísticos de contraste		
	Cultura organizacional (Pretest)	Cultura organizacional (Postest)
U de Mann-Whitney	366.500	421.000
W de Wilcoxon	831.500	886.000
Z	-1.238	-0.431
Sig. asintót. (bilateral)	0.216	0.000

Fuente: elaboración propia.

Discusión

El resultado antes presentado es apoyado por el estudio de Akomkong y Puncreobutr (2016), quienes hallaron que el liderazgo transformacional debe ir en paralelo con la cultura organizacional, dado que ambos elementos se enfocan ampliamente en el estilo de trabajo, rendimiento y los resultados organizacionales.

De igual manera, guarda similitud con la investigación de Cagliyan et al. (2021), quienes aseveraron que el líder transformador tiene un papel fundamental en la organización, dado que busca apoyarse en la innovación y aprendizaje organizacional para construir una cultura organizacional que pueda adaptarse a los cambios.

Proporcionalmente, es defendido por el estudio de Amrullah et al. (2022), quienes hallaron la relevancia de potenciar la eficacia del liderazgo transformacional para crear una cultura organizacional propicia, que contribuya a mejorar el rendimiento de los colaboradores; puesto que dicho estilo de liderazgo tiene la capacidad de desarrollar la motivación, innovación y creatividad de los colaboradores y, consecuentemente, de la organización.

Asimismo, es respaldado por la investigación de Bagga et al. (2023), los cuales demostraron con sus resultados que el ritmo de cambio en las organizaciones y las exigencias de los entornos dinámicos y turbulentos van en aumento. Por esta razón, se ha vuelto una necesidad y urgencia que las organizaciones tengan una cultura fuerte y que los colaboradores estén preparados para el cambio, mediante el desarrollo de un liderazgo transformacional, que incluso rompa la brecha tecnológica, cuando se trabaja con colaboradores de equipos virtuales.

También guarda similitud con los resultados del estudio de Udin (2023), quien infirió que los líderes pueden facilitar y cultivar una cultura fuerte y de aprendizaje permanente en toda la organización. De igual modo, deben aplicar y mantener un liderazgo transformacional, en el que describan una atractiva visión del futuro y establezcan una buena comunicación con los colaboradores de forma periódica, lo que se considera que pueda influir en el deseo de los mismos de aprender y desarrollarse para conseguir los objetivos de manera colectiva.

Conclusiones

La aplicación de un programa de liderazgo transformacional mejoró significativamente la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, Perú, dado que contribuyó a generar la creatividad, oportunidad y desarrollo de habilidades de los trabajadores, así como la construcción del trabajo en equipo, por medio de la participación y decisiones consensuadas. Asimismo, dicho programa

permitió que el crecimiento a nivel individual y grupal de los trabajadores se orientara hacia los resultados, teniendo en cuenta la disposición a los cambios y a la autoridad compartida.

El programa de liderazgo transformacional administrado después del pretest evidenció resultados significativos en el postest, dado que en el GE el 60% de los trabajadores empezó a innovar y aceptar riesgos, así como a orientarse como equipo hacia los resultados. De esta manera, su comportamiento y compromiso contribuyeron a la cultura organizacional de la institución a transitar hacia un nivel fuerte.

Dentro de las limitaciones, se debe mencionar que la realidad problemática descrita concierne únicamente a la Municipalidad Provincial de Huaura y que, por tanto, los resultados de este estudio no se adaptan o extienden a las demás municipalidades peruanas.

Por último, se debe señalar, que el liderazgo transformacional tiene la envergadura de transformar las percepciones y motivaciones de las personas, dado que el líder transformador se compromete con los demás, creando una conexión que acrecienta la motivación individual, grupal y organizacional. De igual modo, este tipo de liderazgo brinda autonomía y confianza a los integrantes de una organización, elementos que impactan de forma positiva, tanto en el entorno como en la cultura organizacional. Desde esta perspectiva, los líderes transformadores buscan construir una cultura organizacional flexible, en donde priman los valores y el reclutamiento de colaboradores talentosos, y en donde se trabaje en equipo para conseguir la visión de la organización, a pesar de los cambios agitados y conflictivos que se puedan originar en el contexto empresarial.

Financiación

El artículo no recibió ningún financiamiento de alguna organización.

Declaración de conflicto de intereses

Los autores manifiestan no tener conflictos de intereses.

Referencias

- Akomkong, S., & Puncreobutr, V. (2016). Transformational leadership and organizational culture of educational institutions along Thai-Lao borders. *Rupkatha Journal on Interdisciplinary Studies in Humanities*, 8(2), 111-116. <https://dx.doi.org/10.21659/rupkatha.v8n2.13>
- Alzoraiki, M., Ab. Rahaman, O. b., & Mutalib, M. A. (2018). The effect of the dimensions of transformational leadership on the teachers' performance in the Yemeni public schools. *European Scientific Journal*, 14(25), 322-334. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n25p322>
- Amrullah, N., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. (2022). The effect of transformational leadership and organizational culture on village government offices performance. *General Management*, 23(189), 8-17. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.02>
- Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Cagliyan, V., Attar, M., & Kulahli, S. (2021). The mediating role of organizational learning in the effect of transformational leadership on organizational innovation. *Eskisehir Osmangazi Universitesi ilbf Dergisi-Eskisehir Osmangazi University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 16(1), 124-145. <https://doi.org/10.17153/oguuiibf.872569>
- Canal, A., Ovalles, L., Sandoval, L., & Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 29(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Cosner, S. (2018). What makes a leadership preparation program exemplary? *Sage Journals*, 14(1), 98-115. <https://doi.org/10.1177/1942775118819661>
- Darling, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M., & Cohen, C. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs: Final report*. Stanford Educational Leadership Institute, Stanford University.
- Deinert, A., Homan, A., Boer, D., Voelpel, S., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2022). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29040281010.pdf>
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Herrera, A. (1998). *Notas sobre psicometría*. Universidad Nacional de Colombia.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Ibidunni, S., & Agboola, M. (2013). Organizational culture: Creating, changing, measuring and consolidating for performance. *European Journal of Business and Management*, 5(32), 177-186. <https://eprints.covenantuniversity.edu.ng/5842/1/9579-11702-1-PB.pdf>
- Koščiarová, I., Kádeková, Z., & Štarčon, P. (2021). Leadership and motivation as important aspects of the international company's corporate culture. *Sustainability*, 13(3916), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su13073916>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1), 1-11. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Laoyza, M., Ccoñislla, N., Carrera, M., & Valderrama, F. (2023). Cultura organizacional y compromiso laboral en los trabajadores de gobiernos locales en el Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 2581-2603. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5513
- Martínez, C., Arellano, A., & Lagarda, E. (2022). Cultura organizacional y competitividad de las empresas restaurantes y hoteleras de Sonora, México. *Ciencias Administrativas*, 19, 1-14. <https://doi.org/10.24215/23143738e095>
- Mendoza, I., Marín, P., & Hernández, N. (2015). *Estudio del liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México*. XX Congreso Internacional de

- Contaduría, Administración e Informática (pp. 1-17). <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/3.08.pdf>
- Miranda, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa*, 50(127), 90-105. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456065109007>
- O’Riordan, J. (2015). Organisational culture and the public service. *State of the Public Service*, (16), 1-32. https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/Organisational_Culture.pdf
- Ortiz, M. C., Moncayo, B. C., & Riaño, A. (2010). Caracterización de las dimensiones del liderazgo transformacional en estudiantes de pregrado de la Universidad Militar Nueva Granada. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 4(2), 60-74. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/reds/article/view/909/663>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación.
- Rodríguez, C. (2023). El liderazgo transformacional y su relación con el clima institucional de los Guaguas Centro del sector norte de Quito. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 7508-7525. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4982
- Sánchez, I., Ríos, M., Cajas, V., & Tanqueño, O. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 544-558. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069613005>
- Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores S. A.
- Steinmann, B., Klug, H. J., & Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers’ job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*, 9(2338), 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
- Stensaker, I., & Gooderham, P. (2015). Designing global leadership development programmes that promote social capital and knowledge sharing. *European Journal of International Management*, 9(4), 422-462. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.070229>
- Udin, U. (2023). Linking transformational leadership to organizational learning culture and employee performance: The mediation-moderation model. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), 1-17. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1229>
- Vásquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91. <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5.pdf>
- Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-281. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

Anexo 1

Cuestionario para medir la cultura organizacional

Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Cultura organizacional					
I. Innovación y aceptación de riesgos					
1. ¿Consideras adecuado impulsar tus habilidades en el desarrollo de valores?					
2. ¿Efectúas una comunicación respetuosa con tus colegas y demás individuos?					
3. ¿Aplicas tus habilidades para solucionar cualquier problema que surja?					
4. ¿Es esencial practicar habilidades de relación y desempeño efectivo en el trabajo?					
5. ¿Consideras que la creatividad es fundamental para resolver problemas que surjan en tus tareas?					
6. ¿Afrontas y resuelves los riesgos que se presentan en tus actividades mediante tu noción y juicio?					
7. ¿Contemplas a la creatividad como un elemento fundamental para el trabajo y demás tareas cotidianas?					
II. Orientación hacia los resultados					
8. ¿Consideras que puedes adaptarte a los cambios?					
9. ¿Brindarías como propuesta implementar cambios en la entidad, de ser necesario?					
10. ¿Es necesario llevar a cabo cambios en la entidad después de una evaluación previa?					
11. ¿Consideras que se deba efectuar cambios si la entidad laboral lo precisa?					
12. ¿Consideras que la autoridad debe compartirse en todos los niveles?					
13. ¿Consideras que la autoridad compartida es beneficiosa para la entidad?					
14. ¿Es necesario compartir la autoridad para evitar el autoritarismo?					
III. Orientación hacia el equipo					
15. ¿El desarrollo de equipos impulsa una mayor visión democrática cuando todos los trabajadores participan?					
16. ¿La participación de todos los trabajadores contribuye a formar un equipo de trabajo sólido?					
17. ¿Consideras esencial la participación cuando se desarrollan equipos de trabajo?					
18. ¿Consideras que se debe escuchar la opinión del resto de integrantes?					
19. ¿Consideras que seguir la opinión mayoritaria beneficia a la entidad?					
20. ¿Consideras que tomar decisiones en equipo fomenta un mayor rendimiento?					