

**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias Tecnológicas, Sociales y**  
**Humanidades**  
**Escuela Profesional de Psicología**



**LIDERAZGO RESONANTE Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE  
LOS COORDINADORES DE ÁREA DE UN CENTRO DE CULTURA Y  
DE IDIOMAS.**

Tesis presentada por la Bachiller:

**Ardiles Bazán Andrea Elsa**

para optar el Título Profesional de  
**Licenciada en Psicología**

Asesor (a):

**Mg. Chirinos Castillo Jol  
Milton**

**Arequipa – Perú**

**2022**

## DICTAMEN APROBATORIO

UCSM-ERP

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**

**PSICOLOGIA**

**TITULACIÓN CON TESIS**

**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR**

Arequipa, 07 de Mayo del 2022

**Dictamen: 003517-C-EPSIC-2022**

Visto el borrador del expediente 003517, presentado por:

**2006700922 - ARDILES BAZAN ANDREA ELSA**

Titulado:

**LIDERAZGO RESONANTE Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS COORDINADORES DE ÁREA DE  
UN CENTRO DE CULTURA Y DE IDIOMAS**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

**1741 - MARTINEZ CARPIO HECTOR EMILIO  
DICTAMINADOR**



**1785 - GUZMAN GAMERO RUFINO RAUL LIZANDRO  
DICTAMINADOR**



**3330 - ESCOBAR CORNEJO GUILLERMO SAUL  
DICTAMINADOR**



## DEDICATORIA

*Ha sido todo un reto con muchos desafíos, sin embargo pude concluir con esta tesis probándome que puedo lograr mis objetivos sin importar la dificultad de los obstáculos, me he hecho mejor profesional y persona. Dedico esta tesis a mis padres por su soporte durante mis años de estudio, a mi hermana y a todos mis buenos amigos de la vida.*



## AGRADECIMIENTOS



*A los docentes, asesores y dictaminadores por su valioso tiempo y sobre todo por su invaluable aporte de conocimientos que hicieron posible la elaboración de esta tesis. A la institución que me permitió y dio el espacio para desarrollar esta investigación, por su tan maravillosa e importante contribución. A mi familia que me acompañó estos años de estudio.*

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito determinar la relación entre liderazgo resonante y cultura organizacional de los coordinadores de un Centro Cultural en Arequipa. Se trató de una investigación de tipo cuantitativa, diseño no experimental, alcance correlacional descriptivo y corte transversal, la muestra estuvo compuesta por 68 personas y los datos numéricos fueron procesados con el software SPSS versión 25 empleando el análisis estadístico descriptivo e inferencial; en este último caso la contrastación de hipótesis se hizo con el corrrerlacion de Spearman. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, la variable liderazgo resonante fue medida con el cuestionario sobre estilos de liderazgo ideado por Boyatzis y Goleman (2020) mientras que la cultura organizacional se midió con el cuestionario OCAI de Cameron y Quinn (1999). Ambos instrumentos contaron con una fuerte confiabilidad según alfa de Cronbach (0.866 y 0.822, respectivamente). Se obtuvo como resultados que: el 97.1% de los encuestados percibió un nivel medio para el liderazgo resonante, la cultura predominante fue la de tipo mercado con una media de 29.5; existe una correlación directa alta ( $r_s = 0.922$ ) y muy significativa ( $p < 0.05$ ) entre las variables en estudio. Por tanto, se concluyó que un mayor nivel de liderazgo resonante corresponde con un mayor nivel de cultura organizacional en los coordinadores de un centro cultural de Arequipa.

**Palabras claves:** Liderazgo, Cultura organizacional, Centro De Cultura, Centro De Idiomas.

## ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship between resonant leadership and organizational culture of the area coordinators of a Cultural Center in Arequipa. It was a quantitative research, non-experimental design, descriptive correlational scope and cross section, the sample consisted of 68 people and the numerical data were processed with the SPSS version 25 software using descriptive and inferential statistical analysis; in the latter case, hypothesis testing was done with Spearman's rho. The data collection technique was the survey and the instrument was the questionnaire, the resonant leadership variable was measured with the questionnaire on leadership styles devised by Boyatzis and Goleman (2020) while the organizational culture was measured with the Cameron OCAI questionnaire and Quinn (1999). Both instruments had strong reliability according to Cronbach's alpha (0.866 and 0.822, respectively). The results were that: 97.1% of the respondents perceived a medium level for resonant leadership, the predominant culture was market-type with an average of 29.5; there is a high direct correlation ( $r_s = 0.922$ ) and highly significant ( $p < 0.05$ ) between the variables under study. Therefore, it was concluded that a higher level of resonant leadership corresponds to a higher level of organizational culture in the coordinators of an Arequipa cultural center.

**Keywords:** Leadership, Organizational culture, culture center, Language Center.

## ÍNDICE

DICTAMEN APROBATORIO .....	II
DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTOS .....	IV
RESUMEN .....	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE.....	VII
1. INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....	15
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.2 PROBLEMAS SECUNDARIOS.....	15
1.3 VARIABLES .....	17
VARIABLE 1: LIDERAZGO RESONANTE.....	17
VARIABLE 2: CULTURA ORGANIZACIONAL .....	17
2. OBJETIVOS .....	18
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
3. MARCO TEÓRICO.....	21
3.1 CONCEPTOS BÁSICOS .....	21
3.2 ANTECEDENTES TEÓRICOS - INVESTIGATIVOS .....	32

4. HIPÓTESIS.....	36
CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO .....	39
1. TIPO O DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	39
1.1. TÉCNICAS .....	39
1.2. INSTRUMENTOS.....	39
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
1.3. POBLACIÓN.....	40
1.4. MUESTRA .....	40
2. CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	41
2.1. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	41
2.2. CRITERIOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS .....	41
2.3. TEMPORALIDAD .....	42
2.4. CONSIDERACIONES ÉTICAS .....	42
CAPÍTULO III RESULTADOS.....	43
PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	43
DISCUSIÓN .....	59
CONCLUSIONES .....	65
SUGERENCIAS .....	66
LIMITACIONES .....	67
REFERENCIAS.....	68

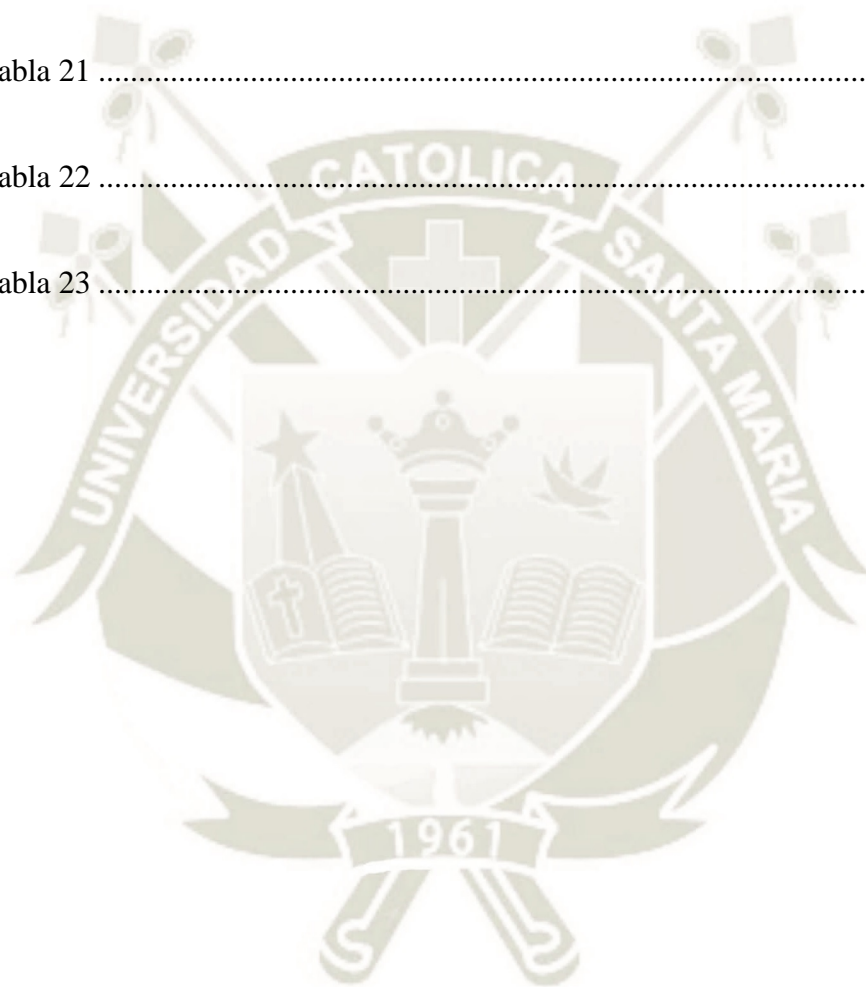
ANEXOS .....	80
ANEXO 1: CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO .....	80
ANEXO 2: CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	94
ANEXO 3: CONSENTIMIENTO INFORMADO .....	100
ANEXO 4: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	102



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	43
Tabla 2 .....	44
Tabla 3 .....	44
Tabla 4 .....	45
Tabla 5 .....	46
Tabla 6 .....	46
Tabla 7 .....	47
Tabla 8 .....	48
Tabla 9 .....	49
Tabla 10 .....	49
Tabla 11 .....	50
Tabla 12 .....	51
Tabla 13 .....	51
Tabla 14 .....	52
Tabla 15 .....	53
Tabla 16 .....	53

Tabla 17 .....	54
Tabla 18 .....	55
Tabla 19 .....	55
Tabla 20 .....	56
Tabla 21 .....	56
Tabla 22 .....	57
Tabla 23 .....	58



## 1. INTRODUCCIÓN

El panorama actual, globalizado, flexible y cada vez más competitivo demanda a las empresas a ofrecer un tipo de organización que vaya de acorde a los cambios que el mundo está presentando para que sean capaces de enfrentarse al entorno competitivo. Tal suceso obliga a desarrollar nuevas acciones en la gestión y dirección de las empresas, ya que mejorar el compromiso y responsabilidad de estas con el desarrollo de estrategias que consideren el factor humano parte del proceso, influye y determina el éxito y logro de los objetivos de las organizaciones.

El Centro de cultura y de idiomas es una institución que tiene como fin visibilizar la cooperación cultural de los Estados Unidos de Norteamérica y el Perú. Por medio de la divulgación de la enseñanza de su idioma busca afianzar la integración y el intercambio cultural. Cuenta con el trabajo de un grupo de personas que direccionan y administran la institución para dinamizar los procesos, mejorar la calidad del servicio y prever problemas eventuales. La planificación gerencial dispone de unidades de trabajo que persiguen lograr los objetivos y conocer el desempeño laboral, por ello cada año en sus sedes en Arequipa, Tacna, Ilo y Puno, aplica herramientas para conocer la cultura organizacional y tener un sustento administrativo que evidencie la evaluación por el trabajo. Sin embargo, los resultados no vislumbraron una mejoría para incentivar el sentido de la responsabilidad, compromiso, verdadera vocación, innovación, creatividad y generar confianza para que así se alcancen exitosamente los objetivos de la organización. (Quintanilla, 2018) Además, los resultados de una última evaluación para conocer cómo los líderes gestionan, toman decisiones y gestionan las emociones por la coyuntura de la COVID-19 mostró oportunidades de mejora en las dinámicas de trabajo, consciencia de la situación, preocupación, frustración

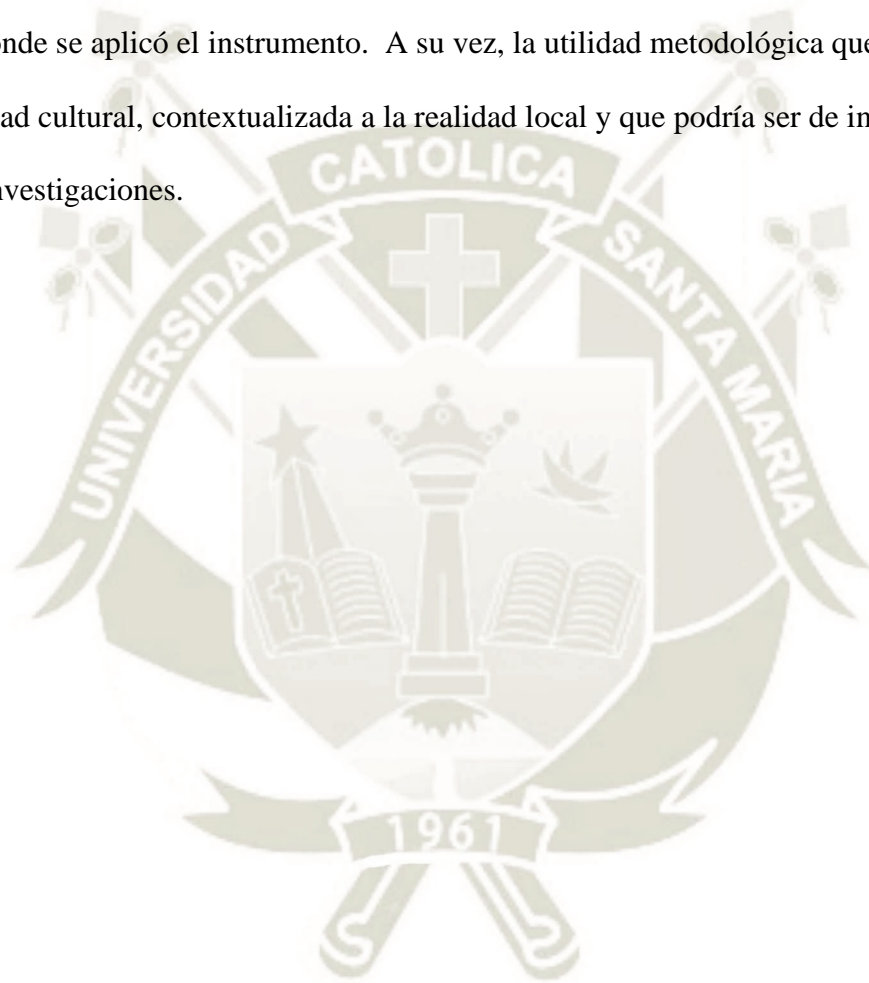
y cansancio como elementos que influenciaba de forma negativa en el equipo. (Human Growth, 2020)

Las tendencias organizacionales demostraron que el trabajo del día a día debe estar en concordancia con el desarrollo personal, trabajo integral con una filosofía única y beneficios laborales, ya que genera una cultura con alto rendimiento que no solo implica que todos conozcan la dirección estratégica, sino que cuenten con un buen liderazgo en los jefes designados por cargo, es decir, con la presencia de un buen líder se puede impulsar un cambio de la cultura organizacional que ayude a, mejorar los valores de la organización, el trabajo en equipo, crear visión futura y desarrollar habilidades. El liderazgo es un proceso en el cual interactúan factores, donde el líder es capaz de incentivar en su equipo un estado emocional que ayude a enfrentar momentos de crisis con la ayuda de todos. Como tal, fue importante identificar el tipo de liderazgo en el Centro de cultura y de idiomas con la finalidad de mejorar las cualidades personales y propiciar un buen camino para lograr el éxito en el ambiente laboral y de la organización, además de trabajar con base en el diagnóstico realizado el año anterior, en donde las evaluaciones concluían que los coordinadores de área no presentaba un liderazgo claro, afectando los roles de los trabajadores e impactando en la cultura organizacional.

En ese sentido, conocer la existencia de una cualidad resonante u otro estilo de liderazgo que existe en los coordinadores de área permitirá generar cambios en la cultura organizacional, puesto que las organizaciones que se preocupan por la cultura presentan un mejor conocimiento del sistema compartido de la empresa (visión, misión, objetivos, valores, comunicación) por parte del equipo, mayor tranquilidad, compromiso y propician un

ambiente de trabajo atractivo que impacta positivamente en el comportamiento organizacional y en el bienestar del trabajador (Pirela 2010; Gonzáles, 2018).

El presente estudio tuvo una relevancia teórica, ya que aportó evidencias que respalden las bases teóricas sobre liderazgo y cultura organizacional. Asimismo, sus implicancias prácticas permitieron beneficiar directamente a los coordinadores de área del centro donde se aplicó el instrumento. A su vez, la utilidad metodológica que se empleó fue una entidad cultural, contextualizada a la realidad local y que podría ser de interés para futuras investigaciones.



## CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1.1 Problema de Investigación

¿De qué manera el estilo de liderazgo resonante de los coordinadores se correlaciona con la cultura organizacional del Centro de cultura y de idiomas?

### 1.2 Problemas secundarios

- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo visionario de los coordinadores de área y la cultura Clan de un Centro de cultura y de idiomas?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo visionario de los coordinadores de área y la cultura Adhocracia de un Centro de cultura y de idiomas?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo visionario de los coordinadores de área y la cultura Mercado de un Centro de cultura y de idiomas?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo visionario de los coordinadores de área y la cultura Jerarquizada de un Centro de cultura y de idiomas?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo coaching de los coordinadores de área y la cultura Clan de un Centro de cultura y de idiomas?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo coaching de los coordinadores de área y la cultura Adhocracia de un Centro de cultura y de idiomas?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo coaching de los coordinadores de área y la cultura Mercado de un Centro de cultura y de idiomas?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo coaching de los coordinadores de área y la cultura Jerarquizada de un Centro de cultura y de idiomas?

- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo afiliativo de los coordinadores de área y la cultura Clan de un Centro de cultura y de idiomas?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo afiliativo de los coordinadores de área y la cultura Adhocracia de un Centro de cultura y de idiomas?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo afiliativo de los coordinadores de área y la cultura Mercado de un Centro de cultura y de idiomas?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo afiliativo de los coordinadores de área y la cultura Jerarquizada de un Centro de cultura y de idiomas?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo democrático de los coordinadores de área y la cultura Clan de un Centro de cultura y de idiomas?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo democrático de los coordinadores de área y la cultura Adhocracia de un Centro de cultura y de idiomas?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo democrático de los coordinadores de área y la cultura Mercado de un Centro de cultura y de idiomas?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo democrático de los coordinadores de área y la cultura Jerarquizada de un Centro de cultura y de idiomas?

### 1.3 Variables

#### **Variable 1: Liderazgo resonante**

Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee (2016) definen el liderazgo resonante como el tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Al expresar sinceramente sus propios valores y sintonizar con las emociones de las personas que le rodeaban, ese líder logró conectar con sus interlocutores llegando incluso a transformar positivamente su estado de ánimo en un momento ciertamente complicado. Digamos, que el liderazgo resonante también es fácil de advertir en el brillo e interés que se refleja en el rostro de los empleados.

Esta variable será medida por medio de la aplicación de un cuestionario propuesto por los autores Richard Boyatzis y Daniel Goleman (2020) denominado estilos de liderazgo (Leadership that Gets Results) para conocer si existe un nivel de liderazgo resonante en la muestra de estudio, el cual tiene las siguientes dimensiones e indicadores: visionario: compromiso, interés, entusiasmo; coaching: relaciones humanas, desarrollo personal; afiliativo: armonía y lealtad; democrático: trabajo en equipo, gestión de conflictos e influencia del entorno.

#### **Variable 2: Cultura organizacional**

Según Quinn y Rohrbaugh, citado por Salazar, A. M. (2008) expone que los valores se dan por sentado; los supuestos subyacentes, las expectativas, la memoria colectiva y las definiciones presentes en una organización. Representa “cómo son las

cosas por aquí”, reflejando la ideología predominante que las personas llevan dentro de sus cabezas.

Esta variable será medida por medio de la aplicación del cuestionario Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI), este instrumento consta de dos partes, el primero para evaluar la organización actual y el segundo para evaluar la cultura organizacional deseada. Este cuestionario consta de seis preguntas tipo, con cuatro alternativas cada respuesta. Las dimensiones o indicadores son las siguientes: Clan: características dominantes, liderazgo organizacional, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico, criterio de éxito; adhocracia: características dominantes, liderazgo organizacional, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico, criterio de éxito; mercado: características dominantes, liderazgo organizacional, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico, criterio de éxito; jerarquización: características dominantes, liderazgo organizacional, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico, criterio de éxito.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo resonante de los coordinadores de área y la cultura organizacional de un Centro de cultura y de idiomas.

## 2.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre el liderazgo visionario de los coordinadores de área y la cultura Clan de un Centro de cultura y de idiomas.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo visionario de los coordinadores de área y la cultura Adhocracia de un Centro de cultura y de idiomas.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo visionario de los coordinadores de área y la cultura Mercado de un Centro de cultura y de idiomas.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo visionario de los coordinadores de área y la cultura Jerarquizada de un Centro de cultura y de idiomas.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo coaching de los coordinadores de área y la cultura Clan de un Centro de cultura y de idiomas.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo coaching de los coordinadores de área y la cultura Adhocracia de un Centro de cultura y de idiomas.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo coaching de los coordinadores de área y la cultura Mercado de un Centro de cultura y de idiomas.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo coaching de los coordinadores de área y la cultura Jerarquizada de un Centro de cultura y de idiomas.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo afiliativo de los coordinadores de área y la cultura Clan de un Centro de cultura y de idiomas.

- Determinar la relación que existe entre el liderazgo afiliativo de los coordinadores de área y la cultura Adhocracia de un Centro de cultura y de idiomas.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo afiliativo de los coordinadores de área y la cultura Mercado de un Centro de cultura y de idiomas.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo afiliativo de los coordinadores de área y la cultura Jerarquizada de un Centro de cultura y de idiomas.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo democrático de los coordinadores de área y la cultura Clan de un Centro de cultura y de idiomas.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo democrático de los coordinadores de área y la cultura Adhocracia de un Centro de cultura y de idiomas.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo democrático de los coordinadores de área y la cultura Mercado de un Centro de cultura y de idiomas.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo democrático de los coordinadores de área y la cultura Jerarquizada de un Centro de cultura y de idiomas.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Conceptos básicos

##### *Liderazgo*

La conceptualización del liderazgo ha sido tema de atención en múltiples estudios en todas las áreas del conocimiento humano, pero particularmente este concepto se ha estudiado en el ámbito organizacional para comprender e identificar las formas de autoridad y su dinámica en la organización.

Desde el campo de la administración, Chiavenato define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana” (Chiavenato, 2001, p. 314). Según el autor, el liderazgo es un fenómeno social, en donde los grupos de trabajo reciben una fuerza psicológica y externa de poder y autoridad. Con conceptos comunes, Kotter (1997) diferencia el liderazgo con otros estilos de dirección, puesto que el autor señaló que los directivos ejercen un trabajo ceñido a sus funciones, es decir un trabajo estructurado, con procedimientos y reglas. Los gerentes, como lo denomina, son personas que delegan sus funciones motivadoras y no promueven la visión de la empresa. El estilo que se opone son las personas líderes que comprenden la cultura organizacional de forma intuitiva, de modo que, promueven la visión con todos los trabajadores en espacios de discusión para conocer las condiciones de la empresa y de los empleados, analizar su productividad para generar cambios con motivación, comunicación y una visión compartida (Preciado y Monsalve et al., 2008).

Según Goleman (1995) señala que los líderes hacen avanzar en la dirección correcta, ayudan a encender la pasión y despiertan lo mejor que se lleva dentro. Explica que para alcanzar buenos resultados es necesario contemplar las estrategias, visión e ideas y principalmente, servirse de sus emociones. El éxito del líder depende de cómo realiza sus acciones y cómo orienta las emociones de su equipo en la dirección adecuada (Soriano y Díaz, 2019).

El liderazgo se ve como una combinación de diferentes características, rasgos y comportamientos que utilizan los líderes para interactuar con los subordinados. Nathan et al. (2019) consideran que el liderazgo es un patrón asociado con el comportamiento gerencial, que está diseñado para integrar los intereses particulares y organizacionales y así lograr objetivos particulares. El papel del liderazgo en una organización es crucial en términos de crear una visión, misión, determinación y establecimiento de objetivos, diseñando estrategias, políticas y métodos para lograr que la organización los alcance de forma efectiva y eficiente en un periodo de tiempo. Un liderazgo de alta calidad es esencial para lograr la misión y la visión junto con hacer frente a los cambios que se producen en el ambiente externo, ya que en la actualidad, muchas empresas se enfrentan a problemas relacionados con prácticas poco éticas, alta rotación laboral, bajo rendimiento financiero, entre otros. Esto puede deberse a la falta de liderazgo. El principal objetivo de muchas empresas es lograr sus objetivos declarados; por eso, hay una necesidad de líderes efectivos para coordinar y motivar a los empleados (Burak, 2018; Daniëls; 2019).

### ***Liderazgo e Inteligencia emocional***

Los líderes tienen la responsabilidad de superar los desafíos e implementar el cambio en su organización. Por ejemplo, las investigaciones mostraron que a lo largo de los años, los

esfuerzos para reformar diversos tipos de empresas se debía, entre otras cosas, a la falta de inteligencia emocional de los líderes para superar los desafíos asociados con la reforma (Diez y Sánchez, 2017). El conjunto de habilidades emocionales y sociales que influyen en la forma en que nos percibimos y nos expresamos, desarrollamos y mantenemos relaciones sociales, enfrentamos desafíos y usamos la información emocional de manera efectiva y significativa es la inteligencia emocional (Mayer et al., 2004). La inteligencia emocional es un conjunto de habilidades importante en el liderazgo, por lo tanto, los líderes identificados como efectivos tienen un nivel apreciable del conjunto de habilidades (Goleman, 2004). La inteligencia emocional distingue a los líderes que tienen éxito en las organizaciones, donde las habilidades técnicas son un factor menos significativo. Además, para que cualquier líder alcance éxito en reflexionar sobre experiencias, interpretar señales ambientales, desarrollar relaciones y relacionarse con seguidores, las competencias emocionales inteligentes son una necesidad (Watkins et al., 2017).

En situaciones de cambio, un determinante clave del nivel de éxito es el grado en que el líder es capaz de comunicar la necesidad del cambio a los miembros de la organización. La etapa inicial de procesos de cambios desencadena la sensación de miedo, ansiedad y emociones, por ello se conoce que en esta etapa del proceso, las habilidades sociales del líder son esenciales para comunicar efectivamente el cambio al personal (Kim y Kim, 2017). En este punto se resalta a los líderes emocionalmente inteligentes porque conocen y crean un ambiente de comunicación abierta para que los afectados por el cambio contribuyan en el análisis de la situación actual de la organización y compartan en el futuro el estado deseado de la organización (Maamari et al., 2017). Los líderes emocionalmente inteligentes pueden facilitar el cambio de manera efectiva y manejar las emociones involucradas en estos procesos, permite a los líderes identificar los talentos necesarios para construir un equipo

ganador y la capacidad de superar algún tipo de resistencia. La inteligencia emocional es el ingrediente más importante que contribuye a incrementar la moral, la cooperación, el trabajo en equipo, la motivación y un ambiente de trabajo positivo (Sergey et al., 2019).

El líder debe manejar y tener un alto nivel de inteligencia emocional (IE) en beneficio propio y de los demás, por ello define la IE se define como una característica que posee el ser humano para motivarse, perseverar a pesar de circunstancias adversas y frustraciones, controlar impulsos, regular nuestro estado de ánimo, evitar que la angustia interfiera en nuestro raciocinio, mejorar en la capacidad de empatizar y confiar en los otros (Goleman, 2013). El autor expone que la IE implica poseer competencias como la empatía, habilidades sociales y la motivación, los cuales son piezas fundamentales para el trabajo del líder. La capacidad de influir de forma positiva para lograr los objetivos se considera una característica indispensable del líder (Loaiza y Pírela, 2015).

### ***Liderazgo Resonante***

Para Goleman et al. (2005) definen al liderazgo resonante como un tipo de liderazgo que está en concordancia con los sentimientos de las personas y ayuda a encaminarlos en una dirección emocionalmente positiva. Expresando sinceramente sus propios valores, armonizando las emociones de las personas que lo rodean. Esto ocurre cuando el líder despierta sentimientos y emociones apropiadas del equipo, cosecha la capacidad de conectar y comprender sus propios sentimientos y los de los miembros del grupo, logrando el éxito personal y el rendimiento de la organización.

Goleman, Boyatzis y McKee (2010) definen el liderazgo resonante como estilo de liderazgo que moviliza al ser humano a manejar de forma positiva sus emociones para compartirlo a los demás. La manera en que el líder gestiona sus emociones está condicionada

por su inteligencia emocional, de tal forma que las personas más resonantes son las que mantienen una mejor comunicación con sus pares y desarrollan relaciones transparentes. Los autores añaden que los líderes emocionalmente inteligentes expresan de manera natural la resonancia su entusiasmo y pasión.

Las características principales del líder resonante es el optimismo y entusiasmo que manifiestan sus trabajadores porque movilizan un buen estado de ánimo adaptado a las circunstancias, utilizando la empatía para conectar con el estado emocional de los trabajadores. El líder resonante conoce la importancia de su gestión, aprovechándolos por el bien de toda la organización, Transmitiendo seguridad y confianza, generando un sentido de conexión y pertenencia, para afrontar los cambios y fomenta nuevas ideas, motivando a otros a crecer juntos, conectando con sus interlocutores e incluso transformando positivamente estados de ánimo (Adair et al., 2018).

En efecto, para ser un buen líder resonante es necesario reconocer las emociones personales para desarrollar la empatía, puesto que sin ese reconocimiento la persona no podrá formar un trabajo colaborativo eficaz y creativo. Por ello, canalizar las emociones, para Goleman permite direccionar al equipo en una dirección positiva, logrando un efecto que integre a todos. Este fenómeno lo denomina resonancia, derivación del concepto resonar el cual se entiende por una vibración sincrónica.

Según McKee y Massimilian (2006), los líderes resonantes están equipados con un alto nivel de inteligencia emocional y sacan a relucir lo mejor de sus empleados cuando utilizan su inteligencia emocional, social, ambiental, cultural y financiera. Sus relaciones con los demás son sólidas y se basan en la confianza. Conociendo la naturaleza contagiosa de emociones, manejan sus emociones para crear un ambiente de esperanza y optimismo

alrededor de ellos. Demuestran empatía cuando hablan con las personas y producen resultados utilizando recursos intelectuales y medios sociales. Los resultados, superan su avance personal e impactan a toda el organización. Por lo tanto, se puede discutir que los líderes resonantes predicen mejores resultados individuales y resultados organizacionales (Boyatziz et al., 2005).

Los autores señalan que para ser un líder resonante se requiere poseer tres elementos principales: (1) conocer el estado del cuerpo, mente, corazón y espíritu, mientras que simultáneamente es consciente de lo que sucede en su entorno (en otros palabras, estar atento); (2) que opte por una planificación para tomar medidas cuando las metas se identifiquen como alcanzables, y al mismo tiempo tenga un sentido de estar bien, en otras palabras, tener esperanza; y (3) comprenda, cuide y ayude a otros a alcanzar sus sueños, es decir, tener compasión). Entonces, estos elementos ayudarían a un líder eficaz a inspirar a otros y crear la relación resonante que enciende la grandeza, siendo una mejor persona (Hassan y Qureshi, 2019).

Así también, Goleman, Boyatzis y Mckee (2010) mencionan cuatro tipos de liderazgo resonante que ayudan al líder a resolver problemas de acorde a las circunstancias. Estos son el liderazgo visionario, coaching, afiliativo y democrático.

**Liderazgo visionario.** Según Goleman, Boyatzis y McKee (2010) este tipo de liderazgo permite percibir un propósito común de carácter motivador para el equipo. Se entiende cuando el líder muestra una capacidad de influencia en el clima laboral de forma positiva para buscar cambios y aclarar la dirección de los objetivos. Este estilo tiene el propósito de integrar a las personas para que se muevan en una sola visión, con la capacidad

de crear un panorama más claro, concreto y verdadero para hacer frente a situaciones problemáticas.

**Liderazgo coaching.** Según Goleman, Boyatzis y McKee (2010) este estilo de liderazgo orienta la determinación para alcanzar los objetivos, es así que el líder acompaña el desarrollo de sus seguidores estableciendo una responsabilidad compartida. El líder coaching motiva la resonancia, conoce y trabaja las metas de la organización y ayuda a mejorar el clima laboral para que sea estimulante y adecuado, de tal forma que ayude a mejorar la productividad del trabajador que incluye el desarrollo profesional y uso eficaz del tiempo.

**Liderazgo afiliativo.** Para Goleman, Boyatzis y McKee (2010) este estilo se caracteriza por tomar en cuenta los sentimientos o necesidades emocionales del trabajador, por encima de las funciones y objetivos de la organización. El líder considera la integración de todos, advierte la armonía y favorece la resonancia de los trabajadores. Además, trata de apoyar emocionalmente a su equipo en temas personales, fortaleciendo valores y construyendo una fidelidad en los trabajadores. Si el liderazgo afiliativo se combina con el visionario mejorar la productividad.

**Liderazgo democrático.** El liderazgo democrático trabaja en su capacidad para escuchar las opiniones, sugerencias e ideas de su equipo. Motiva a todos a participar y crea vínculos reales para conseguir los objetivos de la organización. Este estilo se caracteriza por ser participativo, de tal forma que busca recibir sugerencias de todos los miembros de todos los rangos laborales y toma decisiones en base al aporte de todos (Goleman, Boyatzis y McKee, 2010).

### *Cultura Organizacional*

A lo largo de la historia, se ha conocido innumerables definiciones sobre la cultura organizacional, conociéndola de muchas formas diferentes en la literatura. Quizás la definición más conocida es la forma en que hacemos las cosas aquí. La cultura organizacional se manifiesta en las características típicas de una organización, es decir, se considera como la forma correcta en la que se hacen las cosas o los problemas que deben entenderse dentro de una organización (Aranki et al., 2019). Es ampliamente aceptado que la cultura organizacional se define como los valores y creencias profundamente arraigados que son compartidos por el personal de una organización. Autores declaraban que la cultura organizacional es el resultado del entrelazamiento de un individuo en una comunidad y la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros, junto con los valores, normas, creencias y costumbres que un individuo tiene en común con otros miembros de una unidad o grupo social. Otras opiniones consideraban a la cultura organizacional como un sistema de valores compartidos y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con las personas, las estructuras organizativas y el control de una empresa (Arditi et al., 2017; Desselle et al., 2018).

La cultura guía la forma en que las personas y los grupos de una organización interactúan entre sí y con las partes ajenas a este. Si bien es la principal ventaja para aquellas empresas competitivas de alto rendimiento, no obstante, para otros la cultura organizacional es el atributo más difícil de cambiar: sobrevive a los fundadores, líderes, gerentes, productos, servicios y casi al resto. La principal ventaja competitiva de las empresas es su cultura, por ello es un componente importante en el estudio del desarrollo organizacional, es decir, en el

proceso donde se conoce la capacidad interna de eficacia laboral que ayuda a sostenerse en un periodo largo (Guerrero y Silva, 2017; Peña et al., 2018).

La cultura organizacional comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores de la organización, adquiridos a través del aprendizaje social, que controlan la forma en que las personas y grupos de la organización interactúan entre sí y con las partes externas a ella (Serrat, 2017). Para Aldrin y Yunanto (2019) la cultura es cuando un grupo de personas que viven en el mismo entorno tienen las mismas actitudes y comportamientos. Según Mendez (2019) la cultura organizacional también se conceptualiza como un conjunto de ideologías, filosofías, valores, comportamientos, actitudes y normas compartidas en una organización. Abiodun et al. (2019) sostienen que la cultura organizacional puede ser competitivo si afrontan eficazmente los cambios en el entorno externo, manteniendo la coherencia interna. Además Santos (2018), enfatiza que la cultura nos da el lenguaje y el lenguaje da sentido a nuestra vida diaria. De modo que la cultura puede considerarse la base del orden social en el que vivimos y las reglas que obedecemos.

Para Robbins y Judge (2009) la cultura organizacional hace referencia a un sistema de significado compartido por los miembros que son parte de un todo, y que esta cultura organizacional es la que distingue a una organización de las demás.

Gibson, Ivancevich, Donnelly (2001) afirman que la cultura organizacional se basa en lo que los empleados perciben y como aquella percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas en lo que respecta a la organización en específico.

De las definiciones antes mencionadas se puede deducir que la cultura organizacional desarrolla una identidad, generando de esta forma una diferenciación de una organización con otra. La labor de promover una cultura organizacional no es una labor sencilla, quienes

impulsan esta visión entienden del valor que significa la confianza de los colaboradores y de los líderes de la organización. Es por ello que Goleman (1999) sostiene que existen tres aptitudes emocionales que clasifican el desempeño destacado que lleva al éxito a una organización: el afán de triunfo; entendiéndose esto según Goleman (1999) “al afán que se tiene de mejorar o destacarse”. El compromiso que es el que ejerce un tipo de gestión; es decir, adoptar la visión y los objetivos de la organización o grupo y lo hace parte de la interacción diaria. Iniciativa y optimismo, que son las aptitudes gemelas que estimulan beneficiarse de las oportunidades y permiten aceptar con buen ánimo cualquier contratiempo y/o obstáculo.

### ***Tipos de cultura de la organización***

En cuanto a la clasificación de cultura organizacional, existe una variedad extensa, pero para el propósito de esta investigación se va a desarrollar la tipología expuesta por los autores Quinn y Rohrbaugh (1983) que se desenvuelven en ámbitos del liderazgo y la aplicación de un instrumento en específico.

Los cuatro tipos de cultura que propone el modelo de estos autores son:

**Clan.** Se le llama clan a la cultura organizacional de tipo organización familiar. Este tipo de cultura se caracteriza por ser un lugar amistoso para trabajar y comúnmente las personas comparten mucho entre sí. Los líderes de esta organización son considerados como mentores o guías desde una forma paternal con una llegada directa hacia los colaboradores. Este tipo de cultura genera beneficios a largo plazo, debido a que se encuentra unida por la lealtad o por la tradición en donde se premia el trabajo en equipo, participación y consenso. El éxito se centra en la satisfacción al cliente y la consideración que se le otorga a las personas.

**Adhocracia.** Este tipo de cultura es la también llamada cultura empresarial, representa a las organizaciones que son sensibles a los constantes cambios y a las turbulencias que definen a una organización de siglo XXI. Los integrantes visualizan a la organización como un lugar dinámico, emprendedor y creativo donde se pueden desenvolver. Los líderes suelen ser innovadores, arriesgados y suelen incentivar la experimentación de nuevos procesos, bienes o servicios. Este tipo de cultura motiva la iniciativa individual y la libertad de intelecto.

**Jerarquizada.** Es el tipo de cultura que tiene una organización burocrática. La organización se caracteriza por ser un lugar estructurado en donde se cumplen funciones ya establecidas y no flexibles. Los líderes en este tipo de cultura tienden a ser buenos coordinadores y organizadores para mantener a la organización dentro de las reglas y políticas. El éxito se mide en términos de productividad y control, mediante una planificación adecuada y costo bajo.

**Orientación al mercado.** Este tipo de cultura se encuentra orientada a funcionar como un mercado. Es decir, opera dentro del manejo de las transacciones para generar ventajas competitivas. Este tipo de organización se enfoca en los resultados, cuya preocupación principal es un trabajo bien hecho y cumplimiento de metas. Los líderes de este tipo de cultura son competitivos, exigentes y buscan los resultados y objetivos como pilar de las acciones de la organización. La clave del éxito de la organización se encuentra en el énfasis de ganar y obtener la reputación requerida. Este éxito se define en términos de posicionamiento y participación en el mercado. En este tipo de cultura prima el control, la estabilidad y el cumplimiento del trabajo realizado.

“Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las orientaciones y los valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional” (Cameron y Quinn, 1999, p.33).

Esta clasificación representa lo que las personas valoran en cuanto al desempeño de los líderes y de la organización. Es decir, ayudan a clasificar los ejes y valores centrales en los cuales se desenvuelve la organización.

Las personas talentosas que son parte de la organización se concentran y focalizan en la cultura de la organización pues no tienen intenciones reales de abandonarla. La autorregulación adecuada tiene un efecto multiplicador e intensificador; según lo interpretado lo que dice Daniel Goleman es que nadie del equipo quiere ser reconocido como irritable y malhumorado cuando su jefe es conocido por su amabilidad y buen carácter.

### **3.2 Antecedentes Teóricos - Investigativos**

Romero (2019) en su tesis titulada “Relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en nueve startup de línea tecnológica que ganaron en concurso de startup Perú, Lima 2019”, por medio de una investigación cuantitativa, correlacional y transversal, permitió conocer qué estilo de liderazgo predomina en las organizaciones. Para ambas variables aplicó dos encuestas, cabe resaltar que el liderazgo se dividió en tres dimensiones para comprender mejor el estudio, estas fueron: transformacional, transaccional y laissez-faire y aplicó el cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ. Para conocer los resultados de la segunda variable aplicó el cuestionario Cultura organizacional Quinn y Rohrbaugh. Se concluyó que el liderazgo transformacional y transaccional tiene una relación positiva con la

cultura organizacional y el tipo de liderazgo laissez-faire tiene una relación negativa, los resultados tuvieron como propósito que los futuros startups puedan imitar o mejorar los estilos de liderazgo positivos con la cultura organizacional.

Huaylinos (2019) en su tesis titulada “Liderazgo resonante y el clima social laboral en docentes de la Red 1 UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2019”, tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo resonante y el clima social de los docentes. La metodología utilizada fue cuantitativa, descriptivo-correlacional y probabilística y se aplicó un cuestionario, debidamente validado, a 100 docentes de la Red N° 1 UGEL 05. Se concluyó que existe una relación moderada y significativa entre las variables estudiadas, es decir una relación positiva entre cada una de las dimensiones del liderazgo resonante y el clima social laboral, los resultados tuvieron como finalidad proponer, mejorar o mantener un ambiente laboral óptimo aplicando diferentes acciones que ayuden a los docentes y las instituciones en las que se desempeñan.

Análogamente, el autor Sanz (2018), en su tesis titulada “Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el proyecto especial Madre de Dios, 2018”, determina la relación que existe entre el tipo de liderazgo gerencial y la cultura organizacional. Se utilizó un tipo de investigación no experimental con diseño descriptivo correlacional y transversal. Para conocer qué relación existe entre ambas variables se aplicó un cuestionario, denominado “Liderazgo gerencial y cultura organizacional”, a una muestra de 60 trabajadores resultado de un muestreo probabilístico aleatorio simple con distribución por afijación proporcional. Se identificó que el nivel de liderazgo gerencial según la percepción del personal fue de 76.11 de una puntuación máxima de 144, y el nivel de percepción con respecto a la cultura organizacional, fue de 54,94 de una puntuación máxima de 120. Demostrando que el

personal tiene una buena percepción del liderazgo gerencial y un nivel regular de la cultura organizacional.

Miranda (2016) en su tesis titulada “Influencia del liderazgo en la cultura organizacional del colegio de ciencias Lord Kelvin”, tuvo como propósito establecer la influencia que existe entre el liderazgo y la cultura organizacional del colegio Lord Kelvin de la ciudad de Trujillo. En la investigación se aplicó herramientas para recabar información, estas fueron; un test para identificar la capacidad de liderazgo de los directivos del colegio y un cuestionario para identificar la cultura organizacional que existe en la institución, cabe resaltar que se utilizó un muestreo no probabilístico estratificada. Se concluye que el liderazgo influye significativamente en la cultura organizacional, así mismo se evidencia que el nivel de liderazgo directivo que existe en la institución es alto y el tipo de cultura organizacional que posee es fuerte.

Coasaca (2018), en su tesis titulada “Impacto del liderazgo resonante en el desempeño laboral de los niveles de profesionales en una empresa industrial de fabricación de productos no metálico Puno – 2018”, desarrollada en la provincia de Arequipa. Tuvo como objetivo determinar el impacto que tiene el liderazgo resonante en el desempeño laboral de la empresa, por medio de un enfoque cuantitativo, no experimental de tipo correlacional. Se utilizó un cuestionario de Daniel Goleman y Richar Boyatzis, para medir los estilos de liderazgo, como el visionario, tutorial, afiliativo, democrático, timonel y autoritario. Se concluye que 26.3 % sobresale con el liderazgo afiliativo seguidamente el liderazgo Autoritario con el 22.1 %, lo cual denota que ejercer este último estilo de liderazgo puede afectar de manera negativa dentro de la empresa.

Contreras (2016) en su tesis titulada “Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención”, analiza el liderazgo de los superiores y el clima organizacional presente en un colegio de Cundinamarca. Para ello, se realizó un estudio descriptivo, en el cual las variables de liderazgo y clima organizacional fueron medidas a través de dos instrumentos denominados: el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) y la Escala de Clima Organizacional (ECO). Se aplicó estos instrumentos a los directivos, docentes y estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo (previo consentimiento de los padres). Los resultados determinaron que existen inconvenientes en el manejo del liderazgo y esto influye en el clima organizacional que existe en la institución. La comunidad educativa muestra un rechazo a la manera en que se viene ejerciendo el liderazgo, ya sea por la carencia de éste o por cómo se desarrolla hasta ese momento.

Hernández & Rodríguez (2017) en su artículo científico denominado “La inteligencia emocional y su relación con la cultura organizacional, en los colaboradores de una empresa constructora local” desarrollan un estudio realizado en una empresa dedicada a la producción de materia prima, este estudio busca determinar la relación entre la inteligencia emocional y la cultura organizacional. Para tal caso, analizan diversas teorías y metodologías como las de Gardner (1983), Schein (1992), Goleman (1992, 2009), Cantú (2009), entre otros. Como método de investigación se utilizaron cuestionarios, encuestas y entrevistas. En los resultados se puede concluir que, con respecto a la inteligencia emocional, las estrategias de la organización, la comunicación, la iniciativa y el liderazgo ayudan a afianzar los objetivos de la empresa. Por lo contrario, los aspectos que deben ser mejorados son el trabajo en equipo y las actitudes para mejorar la conciencia de los trabajadores.

Huanchicay (2015) en su artículo científico titulado “El cambio vinculado al liderazgo y la cultura organizacional” da a conocer alcances teóricos de cómo el liderazgo orientado a la organización influye en la cultura organizacional mediante las acciones y enfoques de la organización. Para la metodología se utilizó una clasificación para distinguir y determinar el tipo de cultura, así mismo, el tipo de liderazgo se ejerce para que se requiera un trabajo diferencial.

En su tesis titulada “Influencia del liderazgo en la cultura organizacional y su rendimiento”, Couce (2017) tiene como finalidad principal identificar la influencia de cómo se vincula los diferentes tipos de liderazgo y la cultura en sus diferentes formas. Para la elaboración de este estudio se trianguló información de entrevistas, documentación, observación y relevamientos cuantitativos sobre los conceptos de cultura y liderazgo para ver en qué medida estos se correlacionan.

Acuña (2014) en su artículo científico titulado “Liderazgo resonante, un análisis a través de grupos de discusión”. Realiza un estudio cualitativo a través de grupos de discusión para poder obtener resultados acerca de lo importante de establecer este tipo de liderazgo entre los jóvenes profesionales para el desarrollo de estos en la vida laboral. Los resultados de estos grupos de discusión concluyen que los efectos de la influencia del tipo de liderazgo resonante en donde prevalecen las emociones y el entusiasmo, resultan beneficiosos para la empresa, aumentan la eficiencia y eficacia de las personas, mejoran las relaciones con los clientes y al final mejora la rentabilidad de la empresa.

#### **4. HIPÓTESIS**

Existe relación significativa entre el liderazgo resonante de los coordinadores de área y la cultura organizacional de un Centro de cultura y de idiomas.

#### 4.1 Hipótesis correlacionales

- Existe relación significativa entre el liderazgo visionario de los coordinadores de área y la cultura Clan de un Centro de cultura y de idiomas.
- Existe relación significativa entre el liderazgo visionario de los coordinadores de área y la cultura Adhocracia de un Centro de cultura y de idiomas.
- Existe relación significativa entre el liderazgo visionario de los coordinadores de área y la cultura Mercado de un Centro de cultura y de idiomas.
- Existe relación significativa entre el liderazgo visionario de los coordinadores de área y la cultura Jerarquizada de un Centro de cultura y de idiomas.
- Existe relación significativa entre el liderazgo coaching de los coordinadores de área y la cultura Clan de un Centro de cultura y de idiomas.
- Existe relación significativa entre el liderazgo coaching de los coordinadores de área y la cultura Adhocracia de un Centro de cultura y de idiomas.
- Existe relación significativa entre el liderazgo coaching de los coordinadores de área y la cultura Mercado de un Centro de cultura y de idiomas.
- Existe relación significativa entre el liderazgo coaching de los coordinadores de área y la cultura Jerarquizada de un Centro de cultura y de idiomas.
- Existe relación significativa entre el liderazgo democrático de los coordinadores de área y la cultura Clan de un Centro de cultura y de idiomas.

- Existe relación significativa entre el liderazgo democrático de los coordinadores de área y la cultura Adhocracia de un Centro de cultura y de idiomas.
- Existe relación significativa entre el liderazgo democrático de los coordinadores de área y la cultura Mercado de un Centro de cultura y de idiomas.
- Existe relación significativa entre el liderazgo democrático de los coordinadores de área y la cultura Jerarquizada de un Centro de cultura y de idiomas.
- Existe relación significativa entre el liderazgo afiliativo de los coordinadores de área y la cultura Clan de un Centro de cultura y de idiomas.
- Existe relación significativa entre el liderazgo afiliativo de los coordinadores de área y la cultura Adhocracia de un Centro de cultura y de idiomas.
- Existe relación significativa entre el liderazgo afiliativo de los coordinadores de área y la cultura Mercado de un Centro de cultura y de idiomas.
- Existe relación significativa entre el liderazgo afiliativo de los coordinadores de área y la cultura Jerarquizada de un Centro de cultura y de idiomas.

## CAPÍTULO II Diseño Metodológico

### 1. Tipo o diseño de investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) en estos estudios se asocianrón variables, mediante un patrón predecible para un grupo o población. Así mismo, es de tipo no experimental, transversal con diseño correlacional, ya que la información sobre las variables será obtenida en un solo lugar, puesto que se busca medir el grado de asociación entre las variables. (Hernández et al., 2010, p.151), por un lado, liderazgo resonante, por otro lado, la Cultura organizacional.

#### 1.1.Técnicas

La técnica que se utilizó fuerón dos encuestas que tuvieron como finalidad obtener datos de la muestra de estudio. Como instrumentos de estudios se aplicaron dos cuestionarios.

#### 1.2.Instrumentos

##### *Estilos de liderazgo*

El primero fue un cuestionario propuesto por Richard Boyatzis y Daniel Goleman (2020) denominado estilos de liderazgo, esta compuesto por 60 preguntas donde la escala de respuesta es del 1 al 4 siendo el 1 representaba nunca el 2 rara vez, el 3 a veces 4 a menudo, nos permitió conocer si existe un nivel de liderazgo resonante en la muestra de estudio, así también este instrumento tuvo la capacidad de concertar las características de los demás estilos de liderazgo propuestos por dichos autores (autoritario, visionario, afiliativo, democrático, timonel y coaching). La validez del presente instrumento se obtuvo por juicio de expertos informantes.

### *Cultura organizacional*

El segundo cuestionario que se aplicó fue el propuesto por Cameron y Quinn (1999) denominado Organizational Cultural Assesmente Instrument (OCAI), se presentó con las siguientes dimensiones: características dominantes, líderes de la organización, estilo gerencial, dimensión unión de la organización, unión de la organización, énfasis estratégico, y dimensión criterio de éxito, y esta compuesto cada una de ellas por 4 sub campos, siendo un total de 24 enunciados, donde tuvieron que identificar en una escala del 1 al 5 siendo, 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo; de modo que aplicó para conocer el diagnóstico de la cultura actual de la organización e identificar qué tipo de cultura debe desarrollar la empresa en un futuro (Salazar, 2008).

## **Población y Muestra**

### **1.3.Población**

Para la presente investigación la población estuvo conformada por los trabajadores que hacen un total de 75 personas que representan el personal administrativo.

### **1.4.Muestra**

Para la presente investigación se seleccionó un muestreo de 68 personas, y fue representado por asistentes, auxiliares y coordinadores de las sedes Tacna, Ilo, Moquegua, Puno, Arequipa, puesto que no se presenta ninguna limitante para estudiarlos.

## **2. Campo de verificación**

### **2.1. Estrategias de recolección de datos**

Para el presente estudio, primero se realizó la revisión de la bibliografía, llevándose a cabo una revisión sistemática de la literatura, con la finalidad de recopilar estudios relacionados con las variables, de tal forma que sirvan de sustento para plasmar las definiciones y conceptos que se reflejaron en el marco teórico.

De un segundo momento se definió los instrumentos, en función a los objetivos, antecedentes y para el marco teórico se optó por emplear cuestionarios validados mediante el juicio de expertos.

Seguido, se realizó la recolección de datos, donde se procedió con la investigación de campo, obteniéndose un permiso del coordinador de recursos humanos para aplicar los instrumentos explicados de forma virtual, esto se realizó a través de un formulario de google forms, donde incluyó el consentimiento firmado, siendo la negación a esto un criterio excluyente para la investigación, luego se procedió al procesamiento de datos.

Finalmente se procedió al análisis de datos; los resultados obtenidos fueron analizados y discutidos con los antecedentes y el marco teórico, para luego formular conclusiones y recomendaciones.

### **2.2. Criterios de Procesamiento de datos**

Los datos recolectados fueron tabulados y organizados mediante la distribución de frecuencias propia de la estadística descriptiva e inferencial; así mismo, para establecer la correlación de las variables se utilizó las medidas estadísticas la prueba de normalidad de

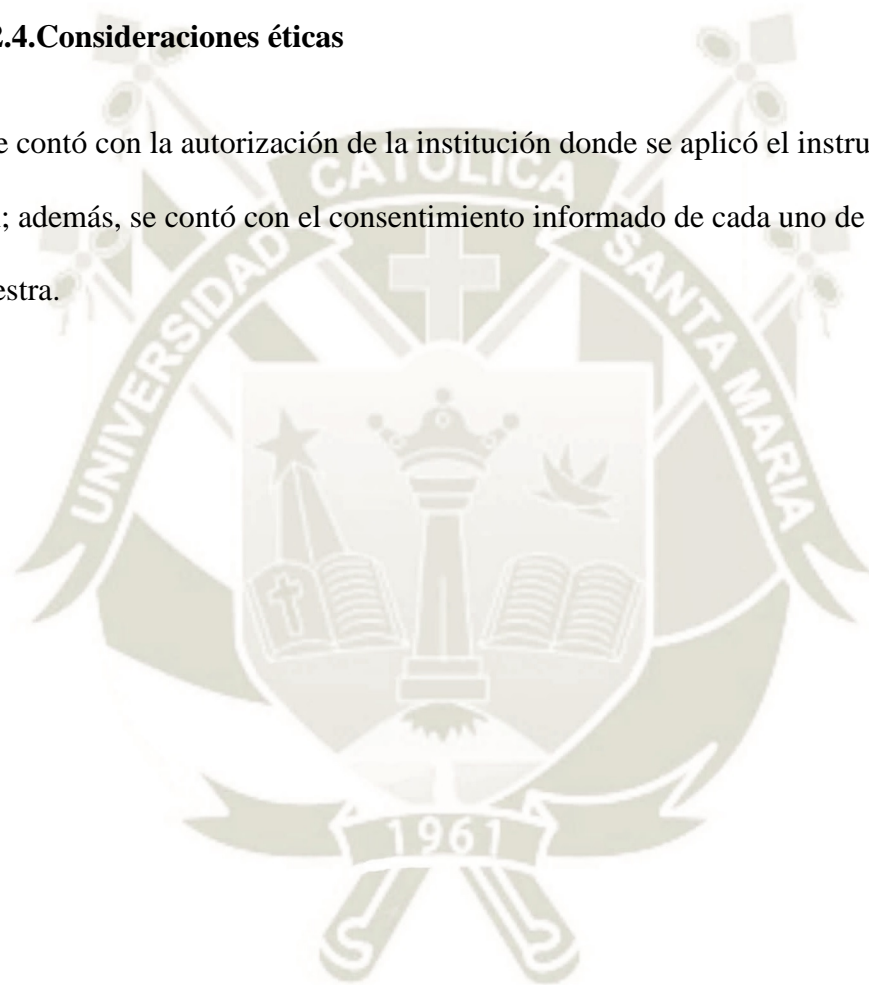
Kolmogorov y de correlacion de Spearman; todo esto fue a través del software estadístico SPSS v25.

### **2.3.Temporalidad**

Esta investigación se realizó durante el año 2021.

### **2.4.Consideraciones éticas**

Se contó con la autorización de la institución donde se aplicó el instrumento de medición; además, se contó con el consentimiento informado de cada uno de los integrantes de la muestra.



## CAPÍTULO III Resultados

### PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

A continuación, se presentan los resultados estadísticos que se obtuvieron de la investigación; primero se observa las tablas con los datos de estilo de liderazgo.

**Tabla 1**

*Nivel de liderazgo*

Liderazgo / Nivel	Bajo		Medio		Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Liderazgo visionario	2	2.9	31	45.6	35	51.5	68	100
Liderazgo coaching	6	8.8	36	52.9	26	38.3	68	100
Liderazgo afiliativo	5	7.4	29	42.6	34	50.	68	100
Liderazgo democrático	3	4.4	25	36.8	40	58.8	68	100
Liderazgo timonel	29	42.6	39	57.4			68	100
Liderazgo autoritario	52	76.5	15	22.2	1	1.5	68	100

En la Tabla 1 se evidencia una muestra de 68 personas representada por el 100%, donde predominó el liderazgo visionario predominó el nivel alto en 51.5%; en el liderazgo coaching predominó el nivel medio en 52.9%, en el liderazgo afiliativo predominó el nivel alto en 50.0%: en el liderazgo democrático predominó el nivel alto en 58.8%; en el liderazgo

timonel predominó el nivel medio en 57.4%; y en el liderazgo autoritario predominó el nivel bajo en 76.5%.

**Tabla 2**

*Nivel de liderazgo resonante del centro de cultura y de idiomas en la ciudad de arequipa*

Nivel	N	%
Alto		
Medio	66	97.1
Bajo	2	2.9
Total	68	100

En la tabla 2 se evidencia sobre una muestra de 68 personas representada por el 100%. predominó en el liderazgo resonante el nivel medio con 97.1%, seguido del nivel bajo con 2.9% esto quiere decir que las 68 personas encuestadas, evaluaron el nivel de liderazgo resonante de los coordinadores del Centro de cultura y enseñanza de inglés en Arequipa.

**Tabla 3**

*Nivel de liderazgo según los 6 estilos:*

Tipo de liderazgo	n	%
Liderazgo visionario	13	19.1
Liderazgo coaching	3	4.4
Liderazgo afiliativo	9	13.2
Liderazgo democrático	40	58.9
Liderazgo timonel	1	1.5
Liderazgo autoritario	2	2.9
Total	68	100

En la Tabla 3 se evidencia sobre una muestra de 68 personas representada por el 100%. predominó el liderazgo democrático en 58.9%. seguido del liderazgo visionario en 19.1%. el liderazgo afiliativo en 13.2%. el liderazgo coaching en 4.4%. el liderazgo autoritario en 2.9% y el liderazgo timonel en 1.5%. esto quiere decir que las 68 personas encuestadas, evaluaron el estilo de liderazgo de los coordinadores de área.

**Tabla 4**

*Tipo de cultura organizacional*

Tipo	Actual	Ideal
Clan	21.1	41.
Adhocracia	22.6	21.
Mercado	29.5	18.7
Jerarquizado	26.7	19.3

En la Tabla 4 se evidencia que las culturas predominantes son la de tipo Mercado ( $M=29.5$ ), seguido del tipo Jerarquizado ( $M=26.7$ ), el tipo Adhocracia ( $M=22.6$ ) y tipo Clan ( $M=21.1$ ) en un Centro Cultural en Arequipa. De acuerdo a los resultados obtenidos actualmente predomina el tipo Mercado y en el ideal predomina el tipo Jerarquizado.

**Tabla 5**

*Prueba correlación entre el liderazgo resonante y cultura organizacional*

Variable y dimensiones	Liderazgo resonante			Resultado
	n	RHO	p	
Cultura organizacional	68	0.992**	0.000	Si hay relación
Dimensión Clan	68	-0.358**	0.003	Si hay relación
Cultura Adhocracia	68	-0.240*	0.049	Si hay relación
Cultura Mercado	68	0.268*	0.027	Si hay relación
Cultura Jerarquizada	68	-0.019	0.879	No hay relación

En la tabla 4 según el coeficiente rho de Spearman las variables muestran una correlación directa muy alta y significativa ( $r_s = .992^{**}$ ,  $p = < .05$ ). Por lo tanto. Se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo que existe relación directa y significativa entre el liderazgo resonante y cultura organizacional de los coordinadores. Además, si hay relación entre Liderazgo resonante con la Cultura clan siendo inversa y baja ( $r_s = -.358^{**}$ ,  $p < .05$ ), Asimismo, si hay relación entre Liderazgo resonante con la Cultura adhocracia siendo inversa y baja ( $r_s = -.240^*$ ,  $p < .05$ ), También, si hay relación entre Liderazgo resonante con la Cultura mercado siendo directa y baja ( $r_s = 0.268^*$ ,  $p < .05$ ).

**Tabla 6**

*Prueba correlación entre el liderazgo visionario y cultura organizacional*

Variable y dimensiones	Liderazgo visionario			
	n	RHO	p	Resultado
Cultura organizacional	68	0.701**	0.000	Si hay relación
Cultura Clan	68	-0.256*	0.035	Si hay relación
Cultura Adhocracia	68	-0.099	0.422	No hay relación
Cultura Mercado	68	0.112	0.365	No hay relación
Cultura Jerarquizada	68	0.006	0.961	No hay relación

En la tabla 6 según el coeficiente rho de Spearman las variables muestran una correlación directa alta y significativa ( $r_s = 0.701^{**}$ ,  $p < .05$ ). Por lo tanto. se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo que existe relación directa y significativa entre el liderazgo visionario y cultura organizacional de los coordinadores. Además, si hay relación entre Liderazgo visionario con la Cultura clan siendo inversa y baja ( $r_s = -.256^*$ ,  $p < .05$ ).

**Tabla 7**

*Prueba correlación entre el liderazgo coaching y cultura organizacional*

Variable y dimensiones	Liderazgo coaching			
	n	RHO	p	Resultado
Cultura organizacional	68	0.793**	0.000	Si hay relación
Cultura Clan	68	-0.336**	0.005	Si hay relación
Cultura Adhocracia	68	-0.185	0.131	No hay relación

Cultura Mercado	68	0.273*	0.024	Si hay relación
Cultura Jerarquizada	68	-0.003	0.983	No hay relación

En la tabla 7 según el coeficiente rho de Spearman las variables muestran una correlación directa alta y significativa ( $r_s = .793^{**}$ ,  $p < .05$ ). Por lo tanto. se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo que existe relación directa y significativa entre el liderazgo coaching y cultura organizacional. Además, si hay relación entre liderazgo coaching con la Cultura clan siendo inversa y baja ( $r_s = -.336^*$ ,  $p < .05$ ), Asimismo, si hay relación entre liderazgo coaching con la Cultura mercado siendo directa y baja ( $r_s = 0.273^*$ ,  $p < .05$ ).

**Tabla 8**

*Prueba correlación entre el liderazgo afiliativo y cultura organizacional*

Variable y dimensiones	Liderazgo afiliativo			
	n	RHO	p	Resultado
Cultura organizacional	68	0.717**	0.000	Si hay relación
Cultura Clan	68	-0.190	0.121	No hay relación
Cultura Adhocracia	68	-0.209	0.087	No hay relación
Cultura Mercado	68	0.192	0.116	No hay relación
Cultura Jerarquizada	68	-0.039	0.751	No hay relación

En la tabla 8 según el coeficiente rho de Spearman las variables muestran una correlación directa alta y significativa ( $r_s = .717^{**}$ ,  $p < .05$ ). Por lo tanto. se rechaza la

hipótesis nula. Concluyendo que existe relación directa y significativa entre el liderazgo afiliativo y cultura organizacional de los coordinadores de área.

**Tabla 9**

*Prueba correlación entre el liderazgo democrático y cultura organizacional*

Variable y dimensiones	Liderazgo democrático			Resultado
	n	RHO	p	
Cultura organizacional	68	0.654**	0.000	Si hay relación
Cultura Clan	68	-0.193	0.115	No hay relación
Cultura Adhocracia	68	-0.122	0.321	No hay relación
Cultura Mercado	68	0.133	0.280	No hay relación
Cultura Jerarquizada	68	-0.021	0.868	No hay relación

En la tabla 9 según el coeficiente rho de Spearman las variables muestran una correlación directa alta y significativa ( $r_s = .654^{**}$ ,  $p = < .05$ ). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo que existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y cultura organizacional de los coordinadores de área.

**Tabla 10**

*Dimensión características dominantes*

Dimensiones	Actual	Ideal
Clan	24.1	39.9

Adhocracia	22.4	24.8
Mercado	29.1	25
Jerarquizado	24.4	10.4

En la Tabla 10 se evidencia que en la dimensión características dominantes la cultura predominante son la de tipo Mercado ( $M = 29.1$ ). seguido del tipo Jerarquizado ( $M = 24.4$ ). el tipo clan ( $M = 24.1$ ) y tipo Adhocracia ( $M = 22.4$ ) en un Centro Cultural en Arequipa. De acuerdo a los resultados obtenidos actualmente predomina el tipo Mercado y en el ideal predomina el tipo Clan.

**Tabla 11**

*Dimensión líderes de la organización*

Dimensiones	Actual	Ideal
Clan	15.7	33.1
Adhocracia	19.9	27.6
Mercado	39	16.6
Jerarquizado	25.4	22.7

En tabla 11 se observa que en la dimensión líderes de la organización la cultura predominante son la de tipo Mercado ( $M = 39$ ). seguido del tipo Jerarquizado ( $M = 25.4$ ). el tipo Adhocracia ( $M = 19.9$ ) y tipo clan ( $M = 15.7$ ). De acuerdo a los resultados obtenidos actualmente predomina el tipo Mercado y en el ideal predomina el tipo Clan.

**Tabla 12**

*Dimensión estilo gerencial*

Dimensiones	Actual	Ideal
Clan	30.1	42.6
Adhocracia	20.8	9.8
Mercado	24.2	17.6
Jerarquizado	24.9	30

En la Tabla 12 podemos apreciar que en la dimensión estilo gerencial la cultura predominante son la de tipo clan ( $M = 30.1$ ). seguido del tipo Jerarquizado ( $M = 24.9$ ). el tipo Mercado ( $M = 24.2$ ) y Adhocracia ( $M = 20.8$ ) en un Centro Cultural en Arequipa. De acuerdo a los resultados obtenidos actualmente predomina el tipo Clan y en el ideal predomina el tipo Clan.

**Tabla 13**

*Dimensión unión de la organización*

Dimensiones	Actual	Ideal
Clan	24.5	42.9
Adhocracia	16.8	22.7
Mercado	25.1	22.9

Jerarquizado

33.6

11.5

En la Tabla 13 podemos observar que en la dimensión unión de la organización la cultura predominante son la de tipo Jerarquizado ( $M = 33.6$ ). seguido del tipo Mercado ( $M = 25.1$ ). el tipo Clan ( $M = 24.5$ ) y Adhocracia ( $M = 16.8$ ). De acuerdo a los resultados obtenidos actualmente predomina el tipo Mercado y en el ideal predomina el tipo Clan.

**Tabla 14**

*Dimensión énfasis estratégico*

Dimensiones	Actual	Ideal
Clan	14.9	40
Adhocracia	24.9	22.1
Mercado	30.6	12.9
Jerarquizado	29.6	25

En la Tabla 14 se evidencia que en la dimensión énfasis estratégico la cultura predominante son la de tipo Mercado ( $M = 30.6$ ). seguido del tipo Jerarquizado ( $M = 29.6$ ). el tipo Adhocracia ( $M = 24.9$ ) y Clan ( $M = 14.9$ ). De acuerdo a los resultados obtenidos actualmente predomina el tipo Mercado y en el ideal predomina el tipo Clan.

**Tabla 15**

*Dimensión criterio de éxito*

Dimensiones	Actual	Ideal
Clan	17.4	47.7
Adhocracia	31.2	18.8
Mercado	29.1	17.4
Jerarquizado	22.3	16.1

En la Tabla 15 se observa que en la dimensión criterio de éxito la cultura predominante son la de tipo Adhocracia ( $M = 31.2$ ), seguido del tipo Mercado ( $M = 29.1$ ), el tipo Jerarquizado ( $M = 22.3$ ) y Clan ( $M = 17.4$ ). De acuerdo a los resultados obtenidos actualmente predomina el tipo Adhocracia y en el ideal predomina el tipo Clan.

### Análisis Inferencial

**Tabla 16**

*Prueba de normalidad*

Variables y dimensiones	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> (n>50)		
	Estadístico	gl	Sig.
Cultura organizacional	.168	68	
Liderazgo resonante	.192	68	

Liderazgo visionario	.201	68	
Liderazgo coaching	.193	68	
Liderazgo afiliativo	.217	68	
Liderazgo democrático	.212	68	
Liderazgo timonel	.110	68	.041
Liderazgo autoritario	.468	68	

En la tabla 16 muestra fue de 68 participantes. entonces para la prueba de normalidad se hizo uso de la prueba estadística de normalidad de Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> (> 50 datos). Donde podemos apreciar que el valor de la significancia para la variable Cultura organizacional ( $p = <.05$ ) y Liderazgo resonante ( $p = <.05$ ). por lo que se deduce que los datos no tienen distribución normal.

**Tabla 17**

*Prueba correlación entre el liderazgo resonante y cultura organizacional*

		Cultura organizacional
Liderazgo resonante	Correlación de Spearman	.992**
	Sig. (bilateral)	
	N	68

En la tabla 17 según el coeficiente rho de Spearman las variables muestran una correlación directa muy alta y significativa ( $r_s = .992^{**}$ ,  $p = < .05$ ). Por lo tanto. Se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo que existe relación directa y significativa entre el liderazgo resonante y cultura organizacional de los coordinadores.

**Tabla 18**

*Prueba correlación entre el liderazgo visionario y cultura organizacional*

		Cultura organizacional
Liderazgo visionario	Correlación de Spearman	.701 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	
	N	68

En la tabla 18 según el coeficiente rho de Spearman las variables muestran una correlación directa alta y significativa ( $r_s = 0.701^{**}$ ,  $p = < .05$ ). Por lo tanto. se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo que existe relación directa y significativa entre el liderazgo visionario y cultura organizacional de los coordinadores.

**Tabla 19**

*Prueba correlación entre el liderazgo coaching y cultura organizacional*

		Cultura organizacional
Liderazgo coaching	Correlación de Spearman	.793 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	

N

68

En la tabla 19 según el coeficiente rho de Spearman las variables muestran una correlación directa alta y significativa ( $r_s = .793^{**}$ ,  $p = < .05$ ). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo que existe relación directa y significativa entre el liderazgo coaching y cultura organizacional.

**Tabla 20**

*Prueba correlación entre el liderazgo afiliativo y cultura organizacional*

		Cultura organizacional
	Correlación de Spearman	.717**
Liderazgo afiliativo	Sig. (bilateral)	
	N	68

En la tabla 20 según el coeficiente rho de Spearman las variables muestran una correlación directa alta y significativa ( $r_s = .717^{**}$ ,  $p = < .05$ ). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo que existe relación directa y significativa entre el liderazgo afiliativo y cultura organizacional de los coordinadores de área.

**Tabla 21**

*Prueba correlación entre el liderazgo democrático y cultura organizacional*

		Cultura organizacional
Liderazgo democrático	Correlación de Spearman	.654**
	Sig. (bilateral)	
	N	68

En la tabla 21 según el coeficiente rho de Spearman las variables muestran una correlación directa alta y significativa ( $r_s = .654^{**}$ ,  $p = < .05$ ). Por lo tanto. se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo que existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y cultura organizacional de los coordinadores de área.

**Tabla 22**

*Prueba correlación entre el liderazgo timonel y cultura organizacional*

		Cultura organizacional
Liderazgo timonel	Correlación de Spearman	.259*
	Sig. (bilateral)	.033
	N	68

En la tabla 22 según el coeficiente rho de Spearman las variables muestran una correlación directa baja y significativa ( $r_s = .259^*$ ,  $p = .033 < .05$ ). Por lo tanto. se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo que existe relación directa y significativa entre el liderazgo timonel y cultura organizacional de los coordinadores de área.

**Tabla 23**

*Prueba correlación entre el liderazgo autoritario y cultura organizacional*

		Cultura organizacional
	Correlación de Spearman	.050
Liderazgo autoritario	Sig. (bilateral)	.688
	N	68

En la tabla 23 según el coeficiente rho de Spearman las variables no muestran correlación entre las variables ( $r_s = .050^{**}$ ,  $p = .688 > .05$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula. Concluyendo que no existe relación directa y significativa entre el liderazgo autoritario y cultura organizacional de los coordinadores de área.

## DISCUSIÓN

Esta investigación pretendió exponer la relación entre los estilos de liderazgo y cultura organizacional.

Según la hipótesis general, existe relación significativa entre liderazgo resonante y cultura organizacional de los coordinadores. De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia una correlación muy alta de ( $r_s = .992$ ) y significativa ( $p < .05$ ), esto coincide con Romero (2019) quien halló similar resultado entre los impulsores de un emprendimiento de innovación tecnológica en Lima, del mismo modo, con Huaylinos (2019) quien concluyó con idéntico resultado en una unidad de análisis conformada por el personal docente y administrativo adscrito a una Unidad de Gestión Educativa Local en Lima Este, con estos resultados es posible afirmar que las variables en estudio tienen un apreciable grado de asociación, por lo que un mayor nivel de liderazgo resonante se corresponde con un mayor nivel de cultura organizacional.

En los últimos diez años, el liderazgo resonante se ha consolidado como un tipo de liderazgo donde se han asimilado satisfactoriamente las contribuciones de la inteligencia emocional (Chirinos et al., 2020), en ese sentido, su aceptación y difusión responde al mérito de haber armonizado con los sentimientos y emociones, encaminarlos y gestionarlos con una dirección emocionalmente positiva. Esta renovada sintonía entre el líder y el grupo humano al que dirige representa la oportunidad de incidir favorablemente en la productividad individual y colectiva, un mejor servicio al cliente y la retención del talento.

Por otro lado, la cultura organizacional suele ser definida como el conjunto de significados compartidos y creencias de los que se apropia una colectividad, cada vez que se le estudia se evidencia la forma en que labora una empresa o institución y las actitudes y/o comportamientos que sus miembros adoptan al afrontar determinadas situaciones (Méndez. 2019). En suma, liderazgo resonante y cultura organizacional son conceptos que, a su manera, son una respuesta a la problemática de la productividad. Hay consenso respecto a la necesidad ineludible de gestionar las emociones y procurar el bienestar no material al empleado o trabajador.

Siguiendo a la primera hipótesis específica, existe relación significativa entre liderazgo visionario y cultura organizacional de los coordinadores. Así mismo, en los resultados obtenidos muestra una correlación alta ( $r_s = .701$ ) y significativa ( $p < .05$ ) entre las variables en estudio. Esto coincide con Sanz (2018) quien encontró como un buen nivel de liderazgo estaba asociado con la cultura organizacional en un proyecto especial de Madre de Dios (Perú). Así mismo, Miranda (2016) constató como el liderazgo influye significativamente en la cultura organizacional de una institución educativa privada de Trujillo. A su vez, estas experiencias refuerzan la convicción de que los profesionales encargados de la gerencia o de la dirección no pueden limitarse a su conocimiento de habilidades duras, sino que están llamados a alcanzar un notable desarrollo en las habilidades blandas. No solo se gestiona el proceso de producción de bienes y servicios, el actual contexto obliga a que se procure el bienestar colectivo, la percepción de satisfacción laboral y la sensación de que laborando en una determinada empresa u organización también se va materializando el plan de vida.

El liderazgo visionario consiste en un proceso conducido por un líder y respaldado por sus subordinados con el fin de conseguir cambios significativos en la empresa y en las personas que la integran (Abadía. 2020). Ahí está implicado la convicción de que el liderazgo es aceptado no solo por carisma o influencia idealizada sino fundamentalmente por su cumplimiento irrestricto de principios éticos y morales imprescindibles como el respeto al trabajo en equipo, enseñar con el ejemplo, laboriosidad, asertividad, justicia y coherencia. La motivación que este líder es capaz de despertar en el colectivo es inspiracional en base a la construcción conjunta de un grupo humano donde todos se sientan alentados a crecer y donde los errores son asumidos como una oportunidad de aprendizaje, al igual que la experiencia, esta se ha convertido en un conocimiento que debe ser interpretado críticamente con el propósito de alentar el pensamiento divergente (Conexión ESAN. 2017).

De acuerdo con la segunda hipótesis específica, existe relación significativa entre el liderazgo coaching y cultura organizacional de los coordinadores. Los resultados vistos se evidencian una correlación alta ( $r_s = .793$ ) y significativa ( $p = < .05$ ) entre las variables en estudio. Esto coincide con Coasaca (2018) donde el liderazgo tuvo un impacto favorable en la construcción colectiva de una cultura organizacional idónea, además de mostrar la percepción negativa que despierta el liderazgo autoritario en una fábrica metálica de Puno.

Del mismo modo. Contreras (2016) también encontró asociación entre liderazgo y cultura organizacional en una escuela colombiana de Cundinamarca. donde los encuestados percibieron que los cambios que requería la comunidad educativa podrían concretarse si cambiase el liderazgo a cargo de los directivos. Estas

experiencias también corroboran que el liderazgo coaching es clave para el autoconocimiento de las fortalezas y limitaciones de cada uno de los integrantes (Heredia y Angulo, 2020), sobre todo para comprender la misión institucional. inculcar el sentido de pertenencia. plantear y comprometerse con objetivos a largo plazo. asumir metas compartidas y, en especial, entendernos como miembros de un equipo por lo que es una necesidad imperiosa ser solidarios, proactivos y asertivos.

Según la tercera hipótesis específica, existe relación significativa entre liderazgo afiliativo y cultura organizacional de los coordinadores. Los resultados evidencian una correlación alta ( $rs = .717$ ) y significativa ( $p = <.05$ ) entre las variables en estudio. Esto coincide con Hernández y Rodríguez (2017) quienes demostraron la existencia de una relación positiva entre inteligencia emocional y cultura organizacional en una empresa constructora, lo cual resulta comprensible porque debido a que la planificación y ejecución de las estrategias organizacionales, estilo comunicacional, la iniciativa y el liderazgo podrían asegurar mejores resultados si se tiene en cuenta los aportes de la inteligencia emocional. Vale la pena recordar que el liderazgo afiliativo busca la creación de armonía grupal y relaciones emocionalmente asertivas entre los miembros de una misma organización, enfatizando la colaboración bastante cercana (Goleman et al., 2016). Para ello, los líderes afiliativos se distinguen porque logran la construcción de fuertes vínculos emocionales con las personas, para lo que fomentan la escucha atenta de lo que los demás piensan o sienten, a lo que se suma la empatía con las necesidades de otros miembros del grupo.

De acuerdo con la cuarta hipótesis específica, existe relación significativa entre liderazgo democrático y cultura organizacional de los coordinadores. Los

resultados evidencian una correlación considerable ( $r_s = .654$ ) y significativa ( $p = < .05$ ) entre las variables en estudio. Esto coincide con Huanchicay (2015) quien encontró como el liderazgo resonante era decisivo para la consolidación de la cultura organizacional en una universidad Argentina. Con estos resultados es posible afirmar que la cultura en el contexto de una organización es como un sistema operativo automático que se reproduce a sí mismo y que podría ser fuerte (si las tradiciones y procedimientos son internalizados e incorporados a la práctica diaria) o débil (cuando ocurre todo lo contrario). Debe tenerse en cuenta que las prácticas operativas al interior de una institución son algo más que indicaciones procedimentales, pues se edifican sobre normas culturales compartidas y aceptadas como idóneas.

De acuerdo con la quinta hipótesis específica, existe relación significativa entre liderazgo timonel y cultura organizacional de los coordinadores. Los resultados evidencian una correlación directa baja ( $r_s = .259$ ) y significativa ( $p = < .05$ ) entre las variables en estudio. Esto coincide con Couce (2017), él halló diferencias significativas en las dimensiones de la cultura organizacional referidas a la estabilidad, control y flexibilidad, además se registró acuerdos considerables en torno a la percepción del líder como impulsor de cambios y factor clave para transformaciones organizacionales perdurables como saltos cualitativos en el estilo participativo y de apoyo mancomunado en compañías de telecomunicaciones de Argentina. Como se puede apreciar, el liderazgo timonel podría ser insuficiente para las necesidades colectivas si fuese el único tipo practicado. bajo sus lineamientos el líder es como el timonel de una embarcación que decide el rumbo y lo mantiene.

De acuerdo con la sexta hipótesis específica, existe relación significativa entre liderazgo autoritario y cultura organizacional de los coordinadores. Los resultados evidencian una correlación débil ( $r_s = .050$ ) y significativa ( $p = .688 > .05$ ) entre las variables en estudio. Esto difiere con Acuña (2014) quien encuestó a 40 estudiantes universitarios españoles respecto a la relación entre liderazgo y cultura organizacional. En esa ocasión, los participantes sí encontraron una relación considerable entre las variables en mención. Con estas evidencias, es posible afirmar que el líder despliega en sus tareas diarias entusiasmo, optimismo, empatía, comunicación eficaz e inteligencia emocional definida como la capacidad de administrar con madurez y asertividad las emociones propias como las del colectivo que encabeza (Vesga et al., 2020). Queda claro que si la inteligencia emocional y el liderazgo resonante están ausentes entonces la cultura organizacional podría adolecer de la falta de sensibilidad por lo que las consecuencias negativas son previsibles.

## CONCLUSIONES

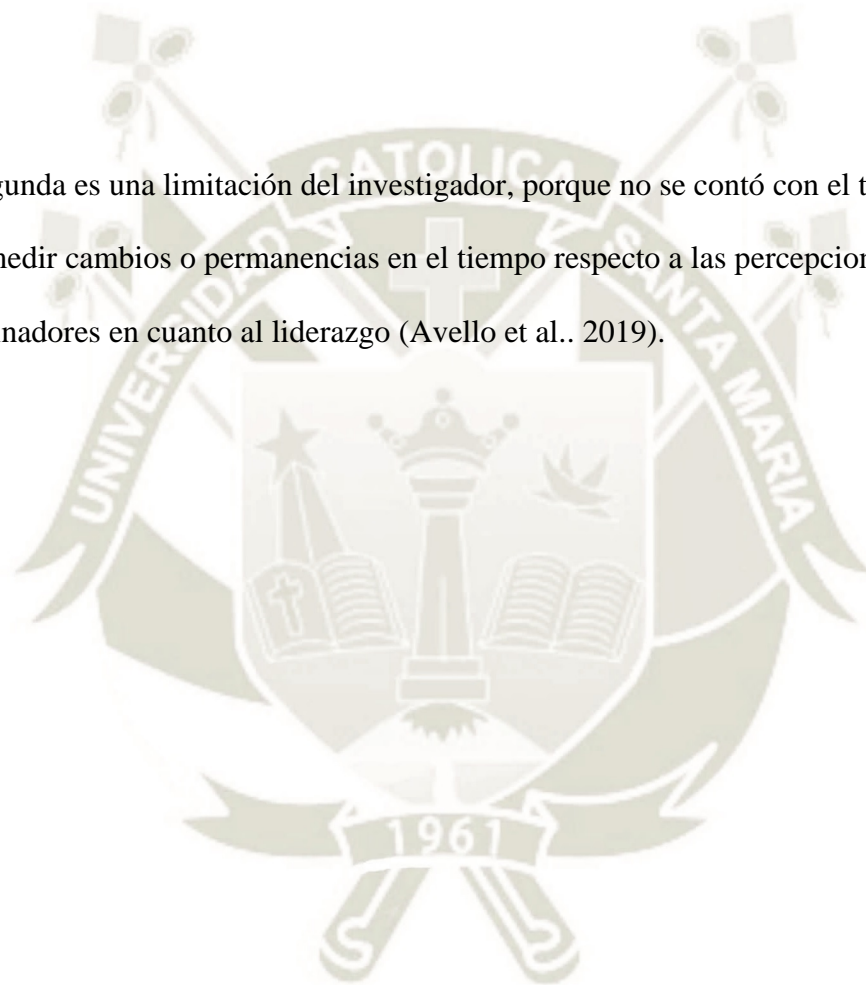
- Primera:** Existe relación significativa entre el liderazgo resonante y cultura organizacional de los coordinadores de área de un Centro Cultural en Arequipa, siendo directa y muy alta.
- Segunda:** Existe relación directa y significativa entre el liderazgo visionario y cultura organizacional cultura clan siendo inversa y baja.
- Tercera:** Existe relación entre liderazgo coaching con la cultura clan siendo inversa y baja si además hay relación entre liderazgo coaching con la cultura mercado siendo directa y baja.
- Cuarta:** Existe relación directa y significativa entre el liderazgo afiliativo y cultura organizacional de los coordinadores de área, además no existe relación con la cultura Clan, Adhocracia, Mercado, Jerarquizada.
- Quinta:** Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y cultura organizacional de los coordinadores de área, además no existe relación con la cultura Clan, Adhocracia, Mercado, Jerarquizada.

## SUGERENCIAS

- Primera:** Se recomienda al gerente del Centro Cultural unidad de análisis que se impulse un mayor número de investigaciones básicas acerca de la relación entre liderazgo resonante, cultura organizacional y gestión del conocimiento.
- Segunda:** Se recomienda al gerente del Centro Cultural estudiado que se establezcan alianzas estratégicas y redes de contacto con colectivos similares en Arequipa y el sur peruano con el fin de sistematizar la experiencia acerca de los diversos tipos de liderazgo y su incidencia en los tipos de cultura organizacional.
- Tercera:** Se recomienda al gerente del Centro Cultural estudiado que divulgue el análisis de los resultados alcanzados en la presente investigación, de modo que se constituya gradualmente un espacio de diálogo y reflexión interinstitucional con el propósito de contribuir a la mejora continua del servicio brindado a la comunidad arequipeña, especialmente desde la perspectiva del liderazgo resonante y los tipos de cultura organizacional.
- Cuarta:** Se recomienda en un futuro profundizar la investigación, ampliando la muestra y llevando a comparar los resultados obtenidos en esta investigación para análisis con mayor precisión.

## LIMITACIONES

1. Se reconocen dos limitaciones como el tamaño de la muestra y el efecto longitudinal. La primera se trata de una limitación metodológica, ya que podría complicar la generalización de resultados al no ser una muestra un poco más representativa (Asociación Americana de Psicología. 2010).
2. La segunda es una limitación del investigador, porque no se contó con el tiempo suficiente para medir cambios o permanencias en el tiempo respecto a las percepciones de los coordinadores en cuanto al liderazgo (Avello et al.. 2019).



## REFERENCIAS

- Abadia. A. (2020). Estudio sobre el liderazgo y la innovación: las claves del éxito en startups tecnológicas. *Cuadernos de Gestión*. 5(3). 1-10. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/340737>
- Acuña. B. P., Parra-Meroño. M. C., & Bueno. M. Á. B. (2014). Liderazgo resonante. un análisis a través de grupos de discusión/Resonant leadership. an analysis through discussion groups. *Historia y Comunicación Social*. 19. 143-151. Recuperado de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/liderazgo-resonante-un-análisis-través-de-grupos/docview/1559842246/se-2?accountid=12268>
- Adair. B., Bledsoe. C., Hendricks. R. y Arroliga. A. (2018). A leadership education framework addressing relationship management, burnout, and team trust. *Baylor University Medical Center Proceedings*; 32 (2). Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08998280.2018.1550346>
- Aldrin. N. y Yunanto. K. (2019). Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture. *Organizational Citizenship Behavior Abstract*; 3(11). Recuperado de <https://doi.org/10.2174/187435010191201>
- Aranki. D., Suifan. T. y Sweis. R. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Modern Applied Science*; 13(4). Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/a80b/31cc113a60f8059a53bfa5d016c4eba597ec.pdf>
- Arditi. D., Nayak. S. y Damci. A. (2017). Effect of organizational culture on delay in construction. *International Journal of Project Management*. 35(2). 136-147. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.018>

Arias. F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología*. Editorial Episteme.

Asociación Americana de Psicología (2010) *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association*. 3ª ed. México: Editorial El Manual Moderno.

Avello. R.; Rodríguez. M.; Rodríguez. P.; Sosa. D.; Companioni. B.; y Rodríguez. R. (2019). ¿Por qué enunciar las limitaciones del estudio? *MediSur*. 17(1). 9-15. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2019000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2019000100010)

Baena G. (2017). *Metodología de la investigación*. (3ª Ed.). Grupo Editorial Patria.  
<https://bit.ly/38woknk>

Benitez. K., Rodríguez. Z. y Ortiz. L. (2018). *Inteligencia emocional y su influencia en la cultura organizacional*. (Tesis de maestría). Universidad cooperativa de Colombia.  
Recuperado de:  
[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6864/1/2018\\_inteligencia\\_emocional.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6864/1/2018_inteligencia_emocional.pdf)

Baesu. C. (2018). Leadership based on emotional intelligence in modern organizations. *Annals of economics and public administration*; 18 (2). 73-78. Recuperado de: <http://annals.seap.usv.ro/index.php/annals/article/view/1078/931>

Boyatzis. R. E., Boyatzis. R., y McKee. A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business Press.

Burak. O. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*; 29(1). 218-235.

Recuperado de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317300413>

Chiavenato. I. (2001). *Administración: Procesos administrativos* (3 Edición). Mc Graw-Hill

Chirinos. Y.; Rojas. D.; y Barbera. N. (2020). Influencia del liderazgo resonante en el desempeño laboral para crear organizacionales saludables. *Tendencias en la investigación universitaria*. 9(8). 132-148.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7794731>

Coasaca Huacasi. Z. A. (2018). *Impacto del liderazgo resonante en el desempeño laboral de los niveles de profesionales en una empresa industrial de fabricación de productos no metálicos Puno – 2018* (Tesis de maestría) Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10514>

Conexión ESAN (2017. 21 de noviembre). El liderazgo visionario transformacional: el caso de Nelson Mandela. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/el-liderazgo-visionario-transformacional-el-caso-de-nelson-mandela/>

Contreras Rios. D. y Jimenez Ayala. L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. (Tesis de maestría) Universidad del Rosario. Recuperado de: [http://www.lareferencia.info/vufind/Record/CO\\_8a15db626648b20b383e3b80a00a60e8/Description#tabnav](http://www.lareferencia.info/vufind/Record/CO_8a15db626648b20b383e3b80a00a60e8/Description#tabnav)

Couce. L. (2017). *Influencia del liderazgo en la cultura organizacional y su rendimiento*. Buenos Aires. (Tesis de maestría) Universidad de San Andrés. Recuperado de:

<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16134/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20M.%20Ges.%20Couce%2c%20Luis%20Alejandro.pdf>

Daniëls. E.. Hondeghem. A.. Dochy. F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*; 27. 110-125.

Recuperado de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1747938X18300228>

Desselle. S. P.. Raja. L.. Andrews. B. y Lui. J. (2018). Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in US colleges and schools of pharmacy.

*Currents in Pharmacy Teaching and Learning*. 10(4). 403-412. Recuperado de:

<https://doi.org/10.1016/j.cptl.2017.12.017>

Diez. S. y Sánchez. C. (2017). Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Revista empresarial*; 11(3). 22-27. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6185663>

Efeoglu. I. y Ulum. Ö. (2017). Organizational Culture in Educational Institutions. *Online Submission. Journal of Academic Social Science Studies*; 54(39). 39-56. Recuperado de: <https://eric.ed.gov/?q=organizational+culture&id=ED577285>

Gibson James L.. Ivancevich John M. y Donnelly James H. (2001). *Las Organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos* (10ma Ed.). Mc Graw Hill Interamericana.

Goleman. D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*. 82(1). 82-91.

Goleman. D. Boyatzis Eleftherios. R.. y Mckee Howsen. A.. (2010) *El líder resonante*.

Recuperado de:

<https://books.google.com.pe/books?id=x8cTlu1rmA4C&printsec=frontcover&dq=daniel+goleman+inteligencia+emocional>.

Goleman. D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Ediciones B.

Goleman. D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Recuperado de:

[http://uc.cinepoliscorporativo.com.mx/wbt/cursos/HARVARD/EnfoqueResultados/7\\_Liderazgo\\_que\\_obtiene\\_Resultados.pdf](http://uc.cinepoliscorporativo.com.mx/wbt/cursos/HARVARD/EnfoqueResultados/7_Liderazgo_que_obtiene_Resultados.pdf)

Goleman. D. (2013) Liderazgo el poder de la inteligencia emocional. Grupo Z. Recuperado de: [http://blogs.fad.unam.mx/asignatura/claudia\\_mena/wp-content/uploads/2015/08/IntEmoc.pdf](http://blogs.fad.unam.mx/asignatura/claudia_mena/wp-content/uploads/2015/08/IntEmoc.pdf)

Goleman. D., Boyatzis. R., & McKee. A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Penguin Random House Grupo Editorial España. Recuperado de:

[https://books.google.com.pe/books?id=dfjeCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=liderazgo+resonante&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj2j7Gg9t\\_tAhUBK7kGHZhGD9gQ6AEwAHoECAYQA#v=onepage&q=liderazgo%20resonante&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=dfjeCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=liderazgo+resonante&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj2j7Gg9t_tAhUBK7kGHZhGD9gQ6AEwAHoECAYQA#v=onepage&q=liderazgo%20resonante&f=false)

Goleman. Daniel; Boyatsys. Richard y McKee. Annie (2005). *Líder Resonante Crea Más*. Editorial Random House.

González-Limas. W., Bastidas-Jurado. C., Figueroa-Chaves. H., Zambrano-Guerrero. C., & Matabanchoy-Tulcán. S. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad Y Salud*. 20(2). 200-214. Recuperado de: <https://doi.org/10.22267/rus.182002.123>

Guevara. R. (2016). *Metodología de la investigación*. Centrum PUCP.

Guerrero. M. y Silva. D. (2017). La Cultura Organizacional. su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*; 2 (3). Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6057495>

Hassan. M. y Qureshi. A. (2019). Resonant leadership at workplace: how emotional intelligence impacts employees' attitudes – across-sectional study. *Pakistan Business Review*; 21 (2). Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Muhammad-Qureshi-62/publication/338623955\\_RESONANT\\_LEADERSHIP\\_AT\\_WORKPLACE\\_HOW\\_EMOTIONAL\\_INTELLIGENCE\\_IMPACTS\\_EMPLOYEES\\_ATTITUDES\\_-\\_A\\_CROSS-SECTIONAL\\_STUDY/links/5e20524ea6fdcc10156c9e12/RESONANT-LEADERSHIP-AT-WORKPLACE-HOW-EMOTIONAL-INTELLIGENCE-IMPACTS-EMPLOYEES-ATTITUDES-A-CROSS-SECTIONAL-STUDY.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Muhammad-Qureshi-62/publication/338623955_RESONANT_LEADERSHIP_AT_WORKPLACE_HOW_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_IMPACTS_EMPLOYEES_ATTITUDES_-_A_CROSS-SECTIONAL_STUDY/links/5e20524ea6fdcc10156c9e12/RESONANT-LEADERSHIP-AT-WORKPLACE-HOW-EMOTIONAL-INTELLIGENCE-IMPACTS-EMPLOYEES-ATTITUDES-A-CROSS-SECTIONAL-STUDY.pdf)

Hernández Sampieri. R., Fernández Collado. C., y Baptista Lucio. M. del P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. Recuperado de:  
[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Herrera. F.; y Angulo. C. (2020). Eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en internos de Enfermería de una universidad privada de Lambayeque. 2019. *Universidad y Sociedad*. 1284). 73-83. Recuperado de  
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1616/1621>

Huanchicay. S. (2015). *El cambio vinculado al liderazgo y la cultura organizacional*. Villa

María: Universidad Nacional de Villa María. Recuperado de:

[http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=1156](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1156)

Huaylinos Soria. a M. (2019). *Liderazgo resonante y el clima social laboral en docentes de la*

*Red 1 UGEL 05. San Juan de Lurigancho—2019* (Tesis de licenciatura) Universidad

Cesar Vallejo. Recuperado de:

<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39341>

Human Growth (2020). *Informe. Liderando en tiempos de crisis*.

Hurtado. J. (2019). Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo. *Desarrollo*

*Gerencial*. 11(1). 190-208. Recuperado de: <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3465>

Kim. H.. Kim. T. (2017). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Review

of Empirical Studies. *Human Resource Development Review*; 3. Recuperado de:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484317729262>

Kotter. J. (1997). “*Cultura y Coaliciones*” en Gibson.R. (ed.). *Repensando el futuro*. Norma

Loaiza. Carmen y Pirela. Ligia (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista*

*Venezolana de Gerencia*. 20(69).152-171. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29036968009>

López. S. (2018). A resonant leader. *Dedica*; 6(1). 261-271. Recuperado de:

<https://doi.org/10.30827/dreh.v0i6.6978>

Maamari. B. y Majdalani. J. (2017). Emotional intelligence. leadership style and

organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*; 8.

Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-04-2016-1010/full/html>

Mayer. J. D., Caruso. D. R., Salovey. P. (2004). Emotional intelligence: Theory, Practice, and Implications. *Psychology Inquiry*. 15. 197-215.

Mendez. C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia.

Revista Universidad y Empresa; 21(37). . Recuperado de:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-46392019000200136](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392019000200136)

Miranda Narvaez. D. (2016). *Influencia del liderazgo en la cultura organizacional del colegio de ciencias lord kelvin* (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/3079>

Momenti. V. (2015). *Inteligencia emocional y cultura organizacional: su rol, desarrollo y*

*relación en el sector bancario argentino*. Universidad Torcuato Di Tella. Recuperado de:

[https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/2074/MBA\\_2015\\_Momenti\\_unlocked.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/2074/MBA_2015_Momenti_unlocked.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Nathan. E., Mulyadi. R., Sendijaya. S., Dierendonck. D., Liden. R. (2019). Servant

Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*; 30 (1). 111-132. Recuperado de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317307774>

- Panamá Guanoquiza. A. A.. y Benítez Cabezas. I. J. (2019). El liderazgo como un factor determinante para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Imaginario Social*. 2(1). Recuperado de: <http://revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/view/21>
- Peña. M.. Díaz. G.. Chávez. A.. López. C. y Vázquez. B. (2018). La cultura organizacional en una pequeña empresa. *Revista global de negocios*; 6 (3). Recuperado de: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rnegr/rgn-v6n3-2018/RGN-V6N3-2018.pdf#page=95>
- Pirela de Faría. Ligia del Carmen (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*. 15(51).486-503. Pp.1315-9984. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29016318008>
- Preciado Hoyos. A y Monsalve Gómez. M. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista Ciencias Estratégicas*. 16(19).79-96. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1513/151312831006>
- Quintanilla Castellanos. J.. & Barrera Arguello. M. (2018). Liderazgo y cultura. Influencia en la eficiencia organizacional. *Revista Publicando*. 5(14 (2)). 286-302. Recuperado a partir de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1147>
- Real Academia Española. (23 de octubre de 2020). *Definición de cultura*. Recuperado de: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=pFhs3KUQmDXX25EL1NeP>
- Robbins Stephen P. y Timothy A. Judge (2009) *Comportamiento organizacional* (13va Ed.)  
Pearson Education

- Romero Romero. W. J. (2019). *Relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en nueve startup de línea tecnológica que ganaron el “Concurso de Startup Perú”*. Lima 2019 (Tesis de licenciatura) Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/9656>
- Santos. C.. Rivera. M.. Pinto. L. y Penna. L. (2018). La relación entre cultura organizacional. compromiso organizacional y satisfacción laboral. *Rebrae*; 11 (2). Recuperado de: <https://periodicos.pucpr.br/REBRAE/article/view/23772>
- Serrat. O. (2017). *A Primer on Organizational Culture*. Springer. Recuperado de: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9\\_40](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_40)
- Sergey. B.. Boris. K. y Nadiia. R. (2019). *Modeling of Empathy. Emotional Intelligence and Transformational Leadership to the Project Success. Mathematical Modeling and Simulation of Systems*. Recuperado de: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-25741-5\\_21#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-25741-5_21#citeas)
- Shavyrina I.. Demenenko I. y Kravchenko Elena. (2018). Customer-Centric Organizational Culture of the University as a Factor of Efficient Social and Economic Development of the Region. *SHS Web of conferences*; 50. Recuperado de: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20185001011>
- Salas A.. Alejandra. y García R.. Hécmey (2010). Perfil de inteligencia emocional y carreras universitarias en estudiantes de la Universidad Simón Bolívar. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*. XVI (2).226-238. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280/28016298004>

- Salazar. A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional. según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano.* (Tesis de maestría) Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de: Microsoft Word - recuperado (ucab.edu.ve)
- Sanz Lucas. E. (2018). *Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el Proyecto Especial Madre de Dios. 2018.* (Tesis de licenciatura) Universidad César Vallejo. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27598>
- Soriano. A. y Díaz. A. (2019). La inteligencia emocional como factor importante en el liderazgo. *Ciencia administrativa; 1* (24). pp. 1-16. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iesca/files/2019/10/13CA201901.pdf>
- Trushkina Nataliia V. y Rynkevych Natalia S. (2020). A Marketing Strategy for Developing Organizational Culture. *Problemi Ekonomiki; 2* (44). 303-311. Recuperado de: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311>
- Varna Hernández. J. y Rodríguez Chacón. K. (2017). *La inteligencia emocional y su relación con la cultura organizacional. en los colaboradores de una empresa constructora local.* Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2343/1/IE.pdf>
- Valderrama. S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación.* Lima: San Marcos.
- Vesga. J.; García. M.; Forero. C.; y Aguilar. M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica.* 27(1). 52-61. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/sumps/v27n1/0121-4381-sumps-27-01-52.pdf>

Watkins. D.. Earnhardt. M.. Pittenger. L.. Roberts. R.. Rietsema. K.. Cosman-Ross. J. (2017).

Thriving in complexity: A framework for leadership education. *Journal of Leadership*

*Education*. 16(14). 148-163. Recuperado de: doi:1012806/V16/I4/T4



## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario de estilos de liderazgo

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar la medición del liderazgo resonante. Tenga en cuenta que su opinión, servirá y permitirá mejorar la gestión de su organización de salud.

#### INSTRUCCIONES

A continuación, se presenta una serie de enunciados en los cuales usted elegirá la opción que cree conveniente.

Valores

Nunca =1

Rara vez= 2

A veces= 3

A menudo= 4

ITEMS	1	2	3	4
-------	---	---	---	---

<p><b>1</b></p>	<p>Propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos de la organización</p>				
<p><b>2</b></p>	<p>Descubre los intereses de sus colaboradores y los orienta hacia el objetivo común</p>				
<p><b>3</b></p>	<p>Adapta la visión y las estrategias de la organización a las exigencia de la realidad.</p>				
<p><b>4</b></p>	<p>Identifica los impedimentos y resistencias al avance de la organización con el fin de eliminarlos o sortearlos</p>				
<p><b>5</b></p>	<p>Construye su proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de sus colaboradores.</p>				
<p><b>6</b></p>	<p>Da un amplio margen de libertad para que cada persona</p>				

	avance a su manera hacia la consecución de los objetivos.				
<b>7</b>	Sabe convertir la visión general de organización en visiones más concretas a nivel función o equipo de trabajo.				
<b>8</b>	Recuerda constantemente a sus colaboradores cual es la visión y los objetivos prioritarios a fin de que se vean el bosque sobre los árboles. (alineación)				
<b>9</b>	Es honesto y transparente en las comunicaciones hacia sus colaboradores.				
<b>10</b>	Se identifica con apasionamiento con las visiones y estrategias de su empresa que vive como propias.				

<p><b>11</b></p>	<p>Se interesa por las motivaciones y los objetivos profesionales de sus colaboradores.</p>				
<p><b>12</b></p>	<p>Focaliza sus esfuerzos en conseguir un equipo de colaboradores crecientemente preparado. integrado y competitivo.</p>				
<p><b>13</b></p>	<p>Ofrece retroalimentación tanto positiva como negativa sobre la forma en que sus colaboradores realizan su trabajo.</p>				
<p><b>14</b></p>	<p>Es exigente y minucioso en su labor “formador” de otro a los que pide que den lo mejor de sí mismos.</p>				
<p><b>15</b></p>	<p>Identifica los puntos fuertes de sus colaboradores con el propósito de promover su crecimiento personal.</p>				

<p><b>16</b></p>	<p>Conecta las motivaciones de las personas de su unidad con los objetivos a medio y largo plazo de la misma.</p>				
<p><b>17</b></p>	<p>Exige superar continuamente las metas conseguidas con el objetivo de despertar y poner en acción nuevas y mejores competencias.</p>				
<p><b>18</b></p>	<p>Construye su influencia en sus dotes y habilidades de descubrimiento de talentos y capacitación de personas</p>				
<p><b>19</b></p>	<p>Utiliza los fracasos de las personas como estímulos para su superación (construye sobre el error)</p>				
<p><b>20</b></p>	<p>Delega responsabilidades y resultados como mecanismo para dar</p>				

	autonomía y capacidad de decisión a las personas de su unidad.				
<b>21</b>	Influye en los demás a través de cultivar y mantener una sintonía emotiva con sus colaboradores.				
<b>22</b>	Considera la vida personal y profesional como un todo indisoluble y actúa en consecuencia.				
<b>23</b>	Conoce bien a sus colaboradores y establece con ellos vínculos de confianza y proximidad.				
<b>24</b>	Se esfuerza por satisfacer de forma simultánea las necesidades de las personas y los objetivos de su organización.				
<b>25</b>	Trabaja activamente para conseguir armonía, cohesión y sinergia como forma de asegurar una				

	competitividad sostenible en el tiempo.				
<b>26</b>	Está presente y ofrece su apoyo en los momentos de crisis y dificultades personales.				
<b>27</b>	Cultiva un clima de trabajo en el que prevalecen la fidelidad a la misión, la ayuda mutua y la importancia central de la persona.				
<b>28</b>	Mantiene una comunicación abierta y honesta sobre los objetivos de su unidad y su relación con las expectativas de las personas.				
<b>29</b>	Facilita y promueve activamente las conductas de colaboración y compromiso entre los miembros de su unidad.				

<p><b>30</b></p>	<p>Da sentido al trabajo de los individuos aun en tareas burocráticas y personalmente poco estimulantes.</p>				
<p><b>31</b></p>	<p>Escucha. respeta y considera atentamente las opciones de los demás de proponer planes concretos de acción.</p>				
<p><b>32</b></p>	<p>Busca la participación activa de las personas involucradas a las horas de proponer planes concretos de acción.</p>				
<p><b>33</b></p>	<p>Comparte con su equipo sus visiones y objetivos con el propósito de lograr un máximo acuerdo sobre los mismos.</p>				
<p><b>34</b></p>	<p>Mantiene una actitud democrática en la gestión de los asuntos de su unidad. .</p>				

<p><b>35</b></p>	<p>Gestión bien las reuniones de trabajo a fin de conseguir elevada participación y a la vez alta eficiencia</p>				
<p><b>36</b></p>	<p>Sabe asumir la responsabilidad de decidir personalmente en momentos de urgencia. pero explica a posteriori las razones de su decisión.</p>				
<p><b>37</b></p>	<p>Acepta como natural su insuficiente conocimiento de varios temas y la necesidad de escuchar atentamente a las personas expertas y en muchos casos delegarles la decisión final.</p>				
<p><b>38</b></p>	<p>Busca activamente las opiniones de los demás como fuente de ideas frescas y novedosas que mejore sus propias opciones y soluciones.</p>				

<p><b>39</b></p>	<p>Actúa de forma razonada y razonable como base en la que sustentar un dialogo fructífero con otras personas.</p>				
<p><b>40</b></p>	<p>Gestiona con delicadeza. pero a la vez con firmeza las situaciones de conflicto entre persona e intereses diversos.</p>				
<p><b>41</b></p>	<p>Estimula continuamente a su equipo para superar los resultados de la competencia.</p>				
<p><b>42</b></p>	<p>Diseña y pone en marcha estrategias especialmente agresivas e innovadores para conseguir sus objetivos.</p>				
<p><b>43</b></p>	<p>Ejemplifica con su conducta un estilo atrevido. activo y claramente ganador</p>				

<p><b>44</b></p>	<p>Considera a las personas como recursos organizativos de los que hay que obtener un rendimiento óptimo.</p>				
<p><b>45</b></p>	<p>Conseguir resultados visibles en su prioridad. el precio a pagar por ellos es una consideración secundaria.</p>				
<p><b>46</b></p>	<p>Supervisa de cerca las operaciones de su equipo para asegurarse que se hace “a su manera”</p>				
<p><b>47</b></p>	<p>Le gusta ser el centro de atención de su equipo y que se reconozca públicamente su valía.</p>				
<p><b>48</b></p>	<p>Ante el fracaso personal le cuesta reaccionar. se bloquea. puede culpar a los demás o hasta reaccionar con violencia.</p>				

<p><b>49</b></p>	<p>Cambia sus objetivos muy rápidamente y sin previo aviso pudiendo generar confusión en sus seguidores.</p>				
<p><b>50</b></p>	<p>Exige que todos hagan los que él es capaz de hacer y no entiende que algunos no le sigan</p>				
<p><b>51</b></p>	<p>Muestra una gran confianza en sí mismo y seguridad a la hora de tomar decisiones. especialmente en momentos de crisis.</p>				
<p><b>52</b></p>	<p>Es incansable y muy tenaz a la hora de conseguir los objetivos propuestos.</p>				
<p><b>53</b></p>	<p>Delega actividades y tareas. pero no la autoriza para modificar o ajustar las decisiones ya tomadas.</p>				
<p><b>54</b></p>	<p>Es protector con las personas que le obedecen. respeta a los que</p>				

	abiertamente le contradicen. pero no perdona a los que le engañan.				
55	Su comportamiento sueña ser excesivo se cual se la actividad a que se dedique				
56	Le gusta que las cosas se hagan a su manera y acepta con dificultad que se contradigan sus órdenes.				
57	Es parco en dar retroalimentación y cuando la ofrece es normalmente para poner de manifiesto a lo que no funciona.				
58	No acepta los fracasos personales ni las sugerencias de que está equivocado en su forma de ver el mundo.				
59	Cambio de opinión en función de cuál es su estado de				

	ánimo creando desconcierto en sus seguidores.				
<b>60</b>	Es poco consciente al clima “tóxico” y tenso que puede crear a su alrededor (incomprensiblemente para sus subordinados).				

A continuación se detalla la ficha técnica del cuestionario de estilos de liderazgo.

Nombre del instrumento:	Estilos de liderazgo.
Autor:	Richard Boyatzis y Daniel Goleman (2020)
País y año:	Perú. 2018
Dimensiones:	Liderazgo visionario, tutorial. afiliativo. democrático. timonel y autoritario
Ítems:	60
Escala:	Ordinal tipo Likert
Descripción:	Nunca =1

Rara vez= 2

A veces= 3

A menudo= 4

## **Anexo 2: Cuestionario de cultura organizacional**

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar la medición de la cultura organización. Tenga en cuenta que su opinión, servirá y permitirá mejorar la gestión de su organización de salud.

Escala de Evaluación:

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

<b>1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>					
	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.				
	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos				
	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.				
	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.				
<b>2. LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar. guiar y enseñar a sus miembros.				
	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación. el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.				
	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados				
	El liderazgo de la organización es generalmente usado para				

	coordinar. organizar o mejorar la eficiencia.					
<b>3. ESTILO GERENCIAL</b>						
	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo. el consenso y la participación.					
	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.					
	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.					
	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.					
<b>4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>						
	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.					
	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.					
	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.					
	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las					

reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.					
<b>5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO</b>					
La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta. junto con la apertura y la participación.					
La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.					
La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.					
La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia. el control y la realización correcta del trabajo son importantes.					
<b>6. CRITERIO DE ÉXITO</b>					
La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos. el trabajo en equipo. las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.					
La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.					

	<p>La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.</p>					
	<p>La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.</p>					

Acontinuacion se detalla la ficha técnica del cuestionario de cultura organizacional.

Nombre del instrumento: Cultura organizacional

Autor: Quin y Rohrbauhg

País y año: Romero. 2019

Dimensiones: Dimensión características dominantes, líderes de la organización, estilo gerencial, dimensión unión de la organización. unión de la organización, énfasis estratégico, y dimensión criterio de éxito

Ítems: 24

Escala: Ordinal tipo Likert

Descripción: Totalmente de acuerdo = 1

En desacuerdo = 2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3

De acuerdo = 4

Totalmente de acuerdo= 5



### Anexo 3: Consentimiento informado

Por el presente se asegura que se brindará la comunicación e información pertinente a los participantes, para participar en el llenado de los instrumentos para la investigación:

Influencia del liderazgo resonante de los coordinadores de área en la cultura organizacional del Centro de cultura y de idiomas, Arequipa.

Los participantes deberán completar dos instrumentos. El primero será el Leadership that Gets Results para conocer el tipo de liderazgo y el segundo será el Organizational Cultural Assesment Instrument (OCAI) para conocer la cultura organizacional de la organización.

Los resultados de estos instrumentos serán utilizados para hacer una interpretación, dentro de la investigación cumpliendo con los objetivos del trabajo. Así que tienen alguna duda, con gusto se procederá a la explicación.

Su participación en todo momento es voluntaria, si desean no completar están en su derecho. Por ello se está solicitando el consentimiento informado a todos.

Después de haber sido informada(o) sobre los procedimientos de la investigación, doy el consentimiento para que se me realicen las preguntas necesarias en relación al estudio, así como se me aplique las pruebas psicológicas correspondientes.

Edad:

Sexo:

Femenino

Otro

Masculino

Prefiero no especificar

Tienes alguna relación de pareja:  Sí  No

Si tu respuesta es No. especifica tu respuesta:

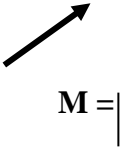

---

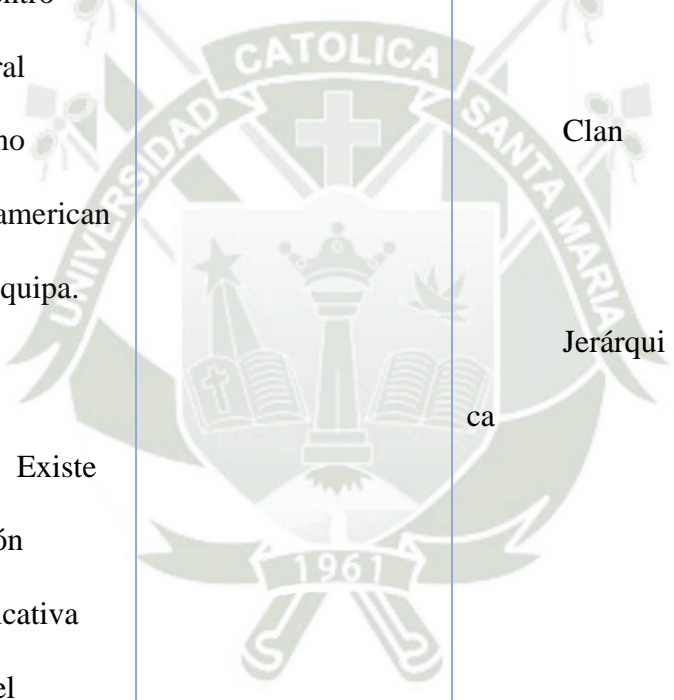


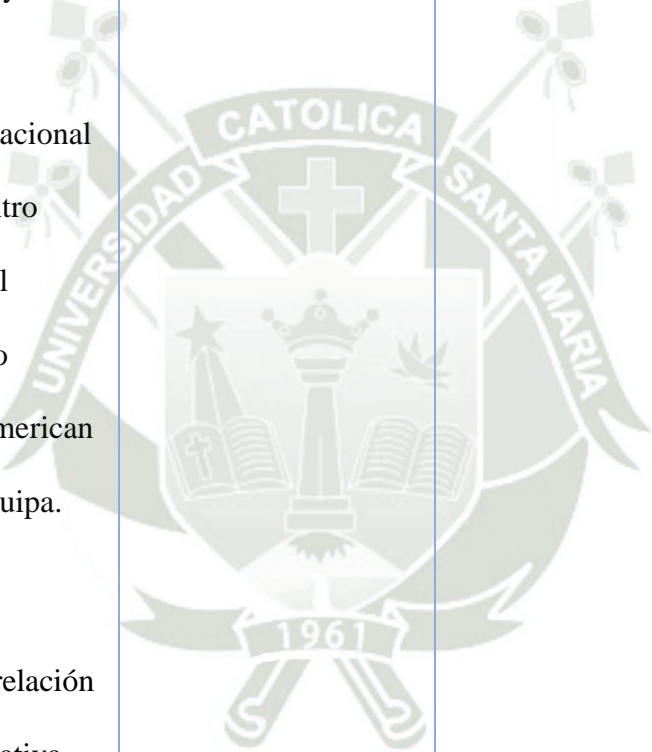
#### Anexo 4: Operacionalización de variables

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			Metodología
			V1. Independiente	Dimensiones	Indicadores	
			¿De qué manera el estilo de liderazgo resonante de los coordinadores se correlaciona	Determinar la relación que existe entre el liderazgo resonante de los coordinadores de	Existe relación significativa entre el liderazgo resonante de	

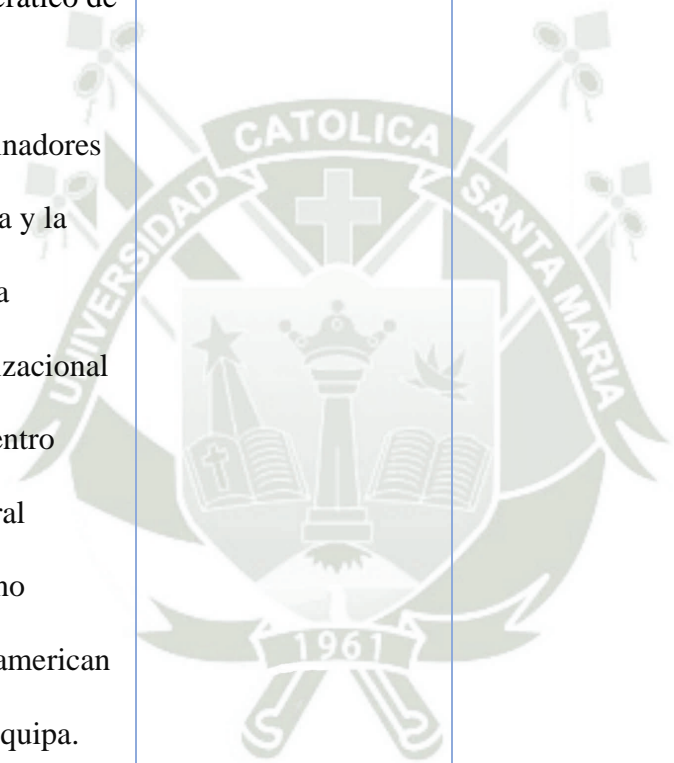
<p>con la cultura organizacional del Centro de cultura y de idiomas?</p>	<p>área y la cultura organizacional de un Centro de cultura y de idiomas.</p>	<p>los coordinadores de área y la cultura organizacional de un Centro Cultural en Arequipa.</p>	<p>Goleman. Boyatzis y Mckee (2010)</p>	<p>Coaching Afiliativo Democrático</p>	<p>Emociones Motivación Toma de decisiones</p>	<p>Tipo: Cuantitativo Correlacional de scriptivo y corte transversal. Método: <b>01</b></p>
--	---	---	---	--	--	---

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	V2. Dependiente	Dimensiones	Indicadores	 <b>r</b>
<p>¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo visionario de los coordinadores de área y la cultura</p>	<p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo visionario de los coordinadores de área y la cultura organizacional de un Centro de</p>	<p>Existe relación significativa entre el liderazgo visionario de los coordinadores</p>	<p><b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>Adhocracia.</p>	<p>Características dominantes.</p>	 <b>O2</b> <p>Diseño: no experimental.</p>

<p>organizacional de un Centro de cultura y de idiomas?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo coaching de los coordinadores de área y la cultura organizacional de un Centro de</p>	<p>cultura y de idiomas.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo coaching de los coordinadores de área y la cultura organizacional de un Centro de cultura y de idiomas.</p>	<p>de área y la cultura organizacional del Centro Cultural Peruano Norteamericano. Arequipa.</p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo</p>	<p>Quinn y Rohrbaugh (1999)</p> 	<p>Orientación al mercado.</p> <p>Clan</p> <p>Jerárquica</p>	<p>Liderazgo organizacional.</p> <p>Aspectos estratégicos</p> <p>Factores integradores.</p>	
---	--	--	---	--	---	--

<p>cultura y de idiomas?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo afiliativo de los coordinadores de área y la cultura organizacional de un Centro de cultura y de idiomas?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo afiliativo de los coordinadores de área y la cultura organizacional de un Centro de cultura y de idiomas.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el</p>	<p>coaching de los coordinadores de área y la cultura organizacional del Centro Cultural Peruano Norteamericano. Arequipa.</p> <p>Existe relación significativa entre el</p>				
--	---	--	---	--	--	--

<p>¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo democrático de los coordinadores de área y la cultura organizacional de un Centro de cultura y de idiomas?</p>	<p>liderazgo democrático de los coordinadores de área y la cultura organizacional de un Centro de cultura y de idiomas.</p>	<p>liderazgo afiliativo de los coordinadores de área y la cultura organizacional del Centro Cultural Peruano Norteamericano. Arequipa.</p> <p>Existe relación significativa</p>				
--	---	---	---	--	--	--

		<p>entre el</p> <p>liderazgo</p> <p>democrático de</p> <p>los</p> <p>coordinadores</p> <p>de área y la</p> <p>cultura</p> <p>organizacional</p> <p>del Centro</p> <p>Cultural</p> <p>Peruano</p> <p>Norteamerican</p> <p>o. Arequipa.</p>			
--	--	---	---	--	--