



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Cultura organizacional y Liderazgo de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. La Molina, 2017

TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACION

AUTOR:

Meza Rodriguez, Clara Isabel

ASESOR:

Mg. Cerafín Urbano, Virginia Asunción

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión del talento humano

LIMA – PERÚ

2018

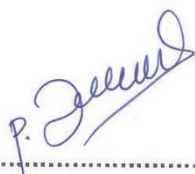
Página del jurado

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por doña MEZA RODRIGUEZ CLARA ISABEL cuyo título es: **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES HACOM S.A.C. LA MOLINA, 2017”**.


Reunido en la fecha 26 de enero de 2018, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por la estudiante, otorgándole el calificativo de: 15 (número) QUINCE (letras).

Lima, San Juan de Lurigancho 20 de marzo del 2019.



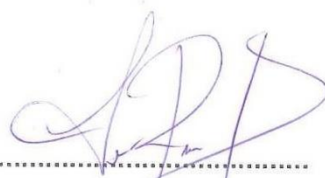
.....
PRESIDENTE

Dr. Cama Sotelo, Manuel



.....
SECRETARIO

Mg. Lino Gamarra, Edgar



.....
VOCAL

Mg. Romero Pacora, Jesús

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mi madre que con su esfuerzo y sacrificio a lo largo de mi vida me apoya de manera incondicional, a mis hermanos que gracias a ellos pude sacar fuerza y tiempo para lograr esta meta. También se lo dedico a los catedráticos que nos orientaron con sus consejos y aportes.

Y finalmente dedico este trabajo a mis compañeros y amigos con quienes compartí a lo largo de estos años.

Agradecimiento

Agradezco principalmente la universidad Cesar Vallejo, a la empresa Hacom S.A.C, así también a mis asesores Dr. Salvador Cama, y la Mg. Virginia Cerafín, quienes me aleccionaron que la investigación es fundamental para el desarrollo de la sociedad.

También agradezco a mi madre por apoyarme ante cada situación adversa dándome su apoyo en cada paso que doy y que sin su ayuda esto no hubiera sido posible.

Declaratoria de autenticidad

Yo Clara Isabel, Meza Rodríguez con DNI N° 41409985, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Negocios Internacionales, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 12 de diciembre del 2017



Meza Rodríguez, Clara Isabel

DNI: 41409985

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis Titulada Cultura organizacional y liderazgo de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. La Molina, 2017., con la finalidad de determinar la relación entre la Cultura Organizacional y Liderazgo en los colaboradores de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C., la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un anexo: El capítulo uno: Introducción, contiene realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, objetivos e hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene diseño de investigación, variables, Operacionalización, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, valides y confiabilidad, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación y finalmente los anexos.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Meza Rodriguez, Clara Isabel

Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	ix
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos	18
1.3 Teorías relacionadas al tema	23
1.4 Formulación al problema	42
1.5 Justificación de estudio	43
1.6 Hipótesis	45
1.7 Objetivos	46
II. MARCO METODOLÓGICO	48
2.1 Diseño de investigación	48
2.1 Variables, operacionalización	50
2.3 Población y muestra	53
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad técnica	54
2.5 Métodos de análisis de datos	57
2.6 Aspectos éticos	58
III. RESULTADOS	59

IV. DISCUSIÓN	76
V. CONCLUSIÓN	80
VI. RECOMENDACIÓN	83
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	90
ANEXO 1: Instrumentos de las variables	91
ANEXO 2: Validación de instrumentos	93
ANEXO 3: Matriz de consistencia	100
ANEXO 4: Matriz de operacionalización de las variables	100
ANEXO 5: Tabla de especificaciones	101
ANEXO 6: Base de datos de la prueba piloto	104
ANEXO 7: Base de datos de las variables	108

Índice de tablas

Tabla 01. Operacionalización de la variable Cultura organizacional	51
Tabla 02. Operacionalización de la variable Liderazgo	53
Tabla 03. Técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados	55
Tabla 04. Validación de juicio de expertos de los instrumentos	55
Tabla 05. Niveles de confiabilidad	56
Tabla 06. Estadística de fiabilidad de cultura organizacional	56
Tabla 07. Estadística de fiabilidad de liderazgo	57
Tabla 08. Frecuencia y porcentaje de cultura organizacional	60
Tabla 09. Frecuencia y porcentaje de cultura burocrática	61
Tabla 10. Frecuencia y porcentaje de cultura de clan	62
Tabla 11. Frecuencia y porcentaje de cultura emprendedora	63
Tabla 12. Frecuencia y porcentaje de cultura mercado	64
Tabla 13. Frecuencia y porcentaje de liderazgo	65
Tabla 14. Frecuencia y porcentaje de liderazgo carismático	66
Tabla 15. Frecuencia y porcentaje de liderazgo transaccional	67
Tabla 16. Frecuencia y porcentaje de liderazgo transformacional	68
Tabla 17. Frecuencia y porcentaje de liderazgo auténtico	69
Tabla 18. Prueba de normalidad	70
Tabla 19. Correlación de Rho de Spearman entre cultura organizacional y liderazgo	71
Tabla 20. Correlación de Rho de Spearman entre cultura burocrática y liderazgo	73
Tabla 21. Correlación de Rho de Spearman entre y cultura de clan y liderazgo	73
Tabla 22. Correlación de Rho de Spearman entre y cultura emprendedora liderazgo	74
Tabla 23. Correlación de Rho de Spearman entre y cultura de mercado y	

Liderazgo	76
-----------	----

Índice de figuras

Figura 01. Percepción de la cultura organizacional	60
Figura 02. Percepción de la cultura burocrática	61
Figura 03. Percepción de la cultura de clan	62
Figura 04. Percepción de la cultura emprendedora	63
Figura 05. Percepción de la cultura de mercado	64
Figura 06. Percepción de liderazgo	65
Figura 07. Percepción de liderazgo carismático	66
Figura 08. Percepción de liderazgo transaccional	67
Figura 09. Percepción de liderazgo transformacional	68
Figura 10. Percepción de liderazgo auténtico	69

Resumen

La investigación realizada tuvo como objetivo principal determinar si existe relación entre la Cultura organizacional y Liderazgo de los colaboradores de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C. – La Molina, 2017.

El tipo de estudio es básico – sustantivo, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental – transversal, el nivel de la investigación es descriptiva correlacional. La población para el presente estudio estuvo conformada por 38 colaboradores de la empresa HACOM S.A.C., la técnica empleada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario con 37 ítems en escala de likert con 5 categorías. Para el método de análisis de datos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 24.0 y los datos fueron presentados en tablas y figuras. Los resultados obtenidos respecto a la relación entre las variables de cultura organizacional y liderazgo demostraron que existe una correlación positiva moderada siendo este el valor de 0,538 en un nivel de significancia p de 0,000 por lo cual se empleó el coeficiente de Rho de Spearman, por lo que se establece que si existe relación entre la cultura organizacional y el liderazgo.

Palabras Clave: Cultura organizacional, comportamiento, liderazgo, influencia.

Abstract

The main objective of the research was to determine if there is a relationship between Organizational Culture and Leadership of the employees of the telecommunications company HACOM S.A.C. - La Molina, 2017.

The type of study is basic - substantive, with a quantitative approach, non-experimental design - transversal, the level of research is descriptive correlational. The population for this study consists of 38 employees of the company HACOM S.A.C., the technique used was the survey and the instrument the questionnaire with 37 items on a scale of 5 categories which was applied to the 38 employees of the company HACOM S.A.C. For the data analysis method, the statistical program SPSS version 24.0 was used and the data were presented in tables and figures. The results obtained with respect to the relationship between the organizational culture and leadership variables showed that there is a moderate positive correlation, this being the value of 0.538 at a level of significance p of 0.000 for which Spearman's Rho coefficient was used, so It is established that there is a relationship between organizational culture and leadership.

Keywords: Organizational culture, behavior, leadership, influence.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

La investigación de la cultura organizacional se ha desarrollado principalmente en los países altamente industrializados, sin embargo, Shein profesor del Instituto de Massachusetts, padre del concepto moderno de cultura empresarial, hace más de 20 años planteó el concepto y hoy sus teorías son usadas por los académicos de diferentes universidades, así como capacitadores y consultores. Para Shein el concepto de cultura es el conjunto de supuestos y creencias aprendidas, sobre la cual las personas basan sus conductas a diario. Ya en un sentido contemporáneo, Fischman (2017) mencionó que la cultura organizacional tiene una concepción interdisciplinaria, siendo definida desde diferentes ciencias: la antropología, la sociología, la psicología. (p.17).

Según Daft (2011) inicialmente los gerentes tratan de implantar un tipo de cultura en la organización la cual se va modificando de acuerdo a las necesidades de la empresa, es así que al ingresar a una organización es probable que se perciba cierto ambiente informal en sus colaboradores, como pantalón corto y camisas sport, la sensación dentro de esas oficinas es relajada, eso no quita que las personas que laboraran en esa entidad no lo hagan de manera ardua, todo lo contrario. Por otro lado, hay empresas en las que los colaboradores visten de traje, el ambiente es formal y serio, con un enfoque más metódico. En ambos casos dichos colaboradores deberían disfrutar su trabajo, así se ve en ambas situaciones las diferencias culturales muy marcadas, pudiendo afirmar que la cultura es el conjunto de valores, normas, creencias que sirven de guía y que comparten los miembros de una entidad, la cual se transmite a los nuevos integrantes (p. 373).

Actualmente en las diferentes organizaciones públicas y privadas, la cultura organizacional es de vital importancia si queremos tener un alto grado de compromiso por parte del grupo humano que ésta conforma y así se vea reflejada en el liderazgo que proyecta en sus colaboradores, la cual bien direccionada y fuerte logra que se integren, debiendo dar como resultado un buen desenvolvimiento en ellos, sin embargo, en un estudio realizado en América Latina por Ogliastri E. (1999) a 1.400 Gerentes dio como resultados que en esa parte del continente se vive una cultura de cierta incertidumbre y poco control en los eventos inesperados, que es una sociedad

de empresas elitistas pero con un alto valor de colectivismo y lealtad al grupo, en el que lamentablemente se discrimina a la mujer y a la vez desean una igualdad de género y que los latinoamericanos desean tener una cultura de tolerancia.

En el Perú el tema de cultura organizacional está tomando más interés por parte de las diferentes empresas u organizaciones, es así que hay más de 300 empresas inscritas en la cartera del Great Place to Work (2013) con el fin de evaluar, medir y mejorar la cultura y el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven, puesto que lo consideran de vital importancia, sin embargo, la empresa HACOM S.A.C. no lo ve de este modo, careciendo de una cultura específica o fuerte con la que los colaboradores se puedan sentir identificados.

Por otro lado, a lo largo de la historia ha habido diferentes personajes virtuosos y perversos que debido a sus influencias o manipulación y como parte de posiciones estratégicas ya sea en la política o empresarial modificaron el curso de la historia con su habilidad de influencia en los demás. Actualmente, de la misma forma en el mundo empresarial se presentan líderes con diferentes características, sin embargo, para que una empresa logre el éxito en un mundo globalizado como lo es hoy en día, se requiere líderes que estén identificados con las necesidades de la empresa, por esa razón es que se han presentado modelos de liderazgo que de acuerdo al entorno y exigencia del mercado, este logrará el cumplimiento de metas planteadas.

Es así que tomando en cuenta lo que indica Robbins y Judge (2013) hay muchas empresas que creen que los diferentes problemas en la misma se solucionan capacitando con esta habilidad a los responsables de área y/o gerentes, sin embargo, esto no es suficiente para lograr y gestar un cambio en la corporación ya que hay diferentes estilos y características que varían de una persona a otra, a la vez hay teorías, como por ejemplo la teoría de los rasgos los cuales se dieron hasta los años 40, posterior a eso se analizaron las teorías conductuales hasta la década de los 60 y por último la teoría de la contingencia e interactiva. En un modelo más contemporáneo se presenta cuatro tipos de liderazgo, las cuales son las que trataron en el presente trabajo (p.368).

A nivel mundial, según el estudio Globe los gerentes del mundo han tomado criterios importantes para valorar a los líderes en las organizaciones, en cuanto a su capacidad de motivar a los demás y conservar una visión clara del futuro, teniendo en cuenta que la globalización y avance tecnológico requiere líderes preparados para los constantes cambios.

A nivel Latinoamérica los gerentes tienen una preferencia por líderes que se muestran orientados a alcanzar elevados resultados en desempeño, colaboradores con el equipo, que integren al grupo y que estén dispuestos a identificarse con la empresa, es por eso que el liderazgo es un mecanismo básico para dar fortaleza a las organizaciones y así lograr sus metas, esto lo manifestó Ricardo Greco presidente de ADEN en una entrevista a empleo.com, sin embargo, él manifestó que los directivos latinos están un paso atrás de los ejecutivos norteamericanos y europeos.

Es así que en Perú, Ballesteros (2017) en una entrevista al diario Gestión escribe sobre el liderazgo, en cómo es que la felicidad influye de manera positiva en los empleados de una entidad, reduciendo la rotación de personal y si es que se enferman la recuperación de estos es más rápida, lo cual reduce el ausentismo laboral, aumentando la productividad en un 13%, pasando a ser importante el reconocimiento y premio, indica que la comunicación, clima y relaciones positivas son cruciales para un día positivo. Es por esa razón que el artículo menciona que un líder siempre debe ser agradecido, dar confianza y crear conexiones con su personal.

El presente estudio se realizó en la empresa especializada en servicios basados en localización por GPS, HACOM S.A.C. de la ciudad de Lima, ubicada en Av. Constructores 1250 Piso 3 en el distrito de La Molina, con una antigüedad de 9 años en el mercado y representado por 38 colaboradores. Como líderes en servicios basados en localización LBS, entrega al mercado a través de las operadoras de telefonía celular soluciones innovadoras y aplicadas a diversos sectores del grupo empresarial. La misión de la empresa es brindar una herramienta de control logístico para el servicio de gestión flotas y rastreo vehicular, fuerza laboral de campo y aplicaciones móviles para mercados B2B y B2C. La visión es mantener el liderazgo en el mercado sudamericano brindando soluciones personalizadas en forma

permanente, poniendo a disposición de sus clientes la mejor herramienta tecnológica de monitoreo y aplicaciones móviles.

El origen y desarrollo de este proyecto se basó en la necesidad de ver la relación que existe entre la cultura organizacional y el liderazgo, puesto que, los colaboradores no muestran un comportamiento orientado a una cultura definida, no hay un compromiso o lealtad con la empresa, y se refleja en las situaciones de desatención hacia el cliente interno y externo, falta de trabajo en equipo y desorganización al momento de dar respuesta a los requerimientos de clientes, en caso de incumplir el tiempo proyectado se disciplina con cierta brusquedad y falta de tino, así mismo, la falta de procedimientos y coordinación hacen que haya demoras en los tiempo de entrega de requerimientos, la deficiencia en la atención posventa de diferentes cuentas o clientes origina que el cliente migre hacia otras empresas. Así también se percibe una falta de compromiso y autodirección, dejando de lado el trabajo en equipo y sobreviniendo funciones cambiantes a pesar de tenerlas ya definidas, a raíz de dar prioridad a los requerimientos de último momento de clientes estratégicos.

Esta serie de incidentes generan sobrecarga de trabajo y sobreesfuerzo por cumplir con los nuevos pedidos, disminuyendo la creatividad y la no asunción de riesgos por parte de los colaboradores, ya que sienten que no cuentan con el respaldo de los líderes o la gerencia, afectando la productividad y rentabilidad de la empresa teniendo en el 2015 un 38% de la cartera inactiva, siendo esa la crisis más fuerte. Se proyectan metas que no se cumplen y de ser el caso, no se recompensan de la manera acordada, motivando a que el colaborador busque otras opciones de trabajo. La falta de flexibilidad y resistencia al cambio también es un factor importante que afecta directamente al logro de metas financieras y personales de sus miembros, demostrando claramente que no existe una cultura definida en la empresa.

Así mismo, al no disponer de un liderazgo claro y adecuado no se dan soluciones a largo plazo, ciertos líderes no transmiten la visión de la empresa, por la misma razón de que no se siente identificados con ella, se busca el resultado inmediato sin evaluar las consecuencias es así que los integrantes no están dispuestos a correr riesgos personales en miras de lograr la visión de la organización

ya que en ocasiones los líderes se muestran insensibles a las necesidades de los colaboradores, incumpliendo acuerdos de recompensas y disciplinando en exceso, de esta forma pierde la confianza y el respeto del grupo que lo rodea desmotivándolo al logro de objetivos de la organización y causando estrés y malestar en sus colaboradores. Del mismo modo la falta de ética es un factor importante también detectado en la organización, se habla en la organización de comunicación abierta, sin embargo, no se cumple ya que los líderes no transmiten la información importante de manera frecuente y honesta, pasando a ser vistos en muchos casos como personas de poca integridad.

En consecuencia, estos son los problemas que permite desarrollar el estudio el cual tiene como objetivo establecer la relación que existe entre la cultura organizacional y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C.

1.2 Trabajos previos.

A continuación se presentaron los siguientes antecedentes relacionados al estudio los cuales permitirán ampliar los conocimientos y brindar una idea más clara y de esta forma fortalecer los resultados de la presente investigación, se detallan a continuación:

Antecedentes internacionales:

Gonzales (2015) en el estudio *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de docentes en educación media general de la universidad de Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela*, tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes de educación media general. En relación a la temática, fue sustentada en autores como: Daft, R. (2004), para la variable Cultura Organizacional y; Mosley, D. Megginson, L. y Pietri, P. (2005), Robbins, S. y DeCenzo, D. (2008), entre otros, para la variable Satisfacción Laboral. Es una investigación descriptiva, correlacional, con diseño no experimental, transversal. La población fue de 78 personas entre directores y docentes. La recolección de datos se obtuvo a través de un cuestionario, conformado por 36 ítems, con escala de Likert, con cinco alternativas de respuestas, el cual se sometió a juicio

de cinco expertos, la confiabilidad fue de 0.910, indicando que es altamente confiable. Por último, se encontró que los directivos y docentes siempre identifican las características de la cultura organizacional, describen las condiciones para la creación de una cultura organizacional, caracterizan los aspectos que alimentan la satisfacción laboral de docentes, casi siempre identifican los medios para el logro de la satisfacción laboral de docentes, se estableció una correlación alta en un valor de 0,852 en el coeficiente de Rho de Spearman lo que indica que a medida que la variable Cultura Organizacional aumenta en forma alta de la misma forma lo hará la variable Satisfacción Laboral de Docentes y viceversa.

El estudio realizado en Venezuela fue importante puesto que, contribuye a la presente investigación por concluir que a pesar de tener un buen clima organizacional, tienen deficiencias en las normas y valores, así mismo, se evidenció que la población consultada en dichas instituciones se identifican, en forma considerable, las características de la cultura organizacional, es así que servirá de apoyo ya que demuestra que existe correlación entre ambas variables.

Jiménez (2014) en el estudio *el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los docentes de una universidad privada de la ciudad de Bogotá* tuvo como propósito identificar la relación el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los docentes de una universidad privada de la ciudad de Bogotá. Como autores base tuvo a Ramírez (2012) González & González (2012) en la variable de liderazgo transformacional, Chiang, Méndez & Sánchez (2010) para desempeño laboral. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental, la población objeto de la investigación fue de 73 docentes de la citada institución. Los instrumentos de tipo cuestionario se aplicaron por medios electrónicos. Los resultados de la presente investigación se analizaron con las pruebas no paramétricas, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,680 y mostraron correlación entre la motivación interna y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr la motivadora inspiración con el liderazgo transformacional.

El estudio realizado en Colombia es de importancia para la presente investigación puesto que muestra un grado de relación positivo moderada, similar al

presente estudio nivel de correlación, debido a que la motivación inspiradora contribuye a un liderazgo transformacional.

Salazar (2013) en el estudio *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt* planteó como objetivo establecer la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Nacional Roosevelt. Los sujetos de estudio fueron los trabajadores administrativos de la institución ubicada en la Ciudad de Guatemala, constituyéndolos un total de 46 personas. El estudio fue de diseño descriptivo, transversal, correlacional de enfoque cuantitativo, con un coeficiente de confiabilidad de 0.9, la recolección de datos fue mediante un cuestionario, para hallar la correlación entre las dos variables se usó el coeficiente de Rho de Spearman, siendo de 0.510 y un nivel de significancia de 0.029. Los resultados obtenidos muestran que se encontró correlación positiva moderada entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades, incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada estuvo satisfechos con su trabajo y con el ambiente laboral.

El estudio realizado en Guatemala fue importante porque ayuda a identificar la relación entre la satisfacción del personal con el trabajo que se realiza sin necesidad de invertir cantidades grandes de dinero en infraestructura sino que tan solo mejorando o manteniendo un buen trato hacia el trabajador se puede incidir en su desempeño.

Antecedentes nacionales:

Seminario (2016) en el estudio *Liderazgo transformacional y la cultura organizacional en el personal de la alta dirección sede central del Seguro Social de Salud – Lima 2016*. Tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el Liderazgo transformacional y la cultura organizacional. Teniendo como autores base Burns, Echaiz y Bass para Liderazgo transformacional y Chiavenato y Luna para Cultura organizacional. El tipo de investigación es básica, descriptiva y correlacional de

diseño no experimental: corte transversal. La población para el presente estudio estuvo conformada por 75 trabajadores la muestra fue censal consideró toda la población, en los cuales se ha empleado las variables: Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional en la escala de Likert, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. Con la información recogida se obtuvo la validez de constructo y la confiabilidad del instrumento con un nivel de significancia de 0.000, utilizándose el estadígrafo de Rho de Spearman, siendo que el coeficiente de correlación de 0.779. La investigación concluyó en que: existe relación directa y significativa entre liderazgo transformacional y cultura organizacional según personal de la Alta Dirección Sede Central Seguro Social de Salud – Lima 2016.

Dicha investigación es importante para el presente estudio puesto que se demuestra que existe una correlación positiva alta entre las variables de liderazgo transformacional y cultura organizacional considerando que el liderazgo en la inspiración y motivación para una buena toma de decisiones.

Archi (2016) en el estudio *Liderazgo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil en Lima*, tuvo como objetivo determinar el grado de relación existente entre el liderazgo y la motivación, dicha investigación fue de diseño no experimental – transversal – correlacional, siendo el tamaño de muestra objeto de la investigación el de 116 empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima. Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento el cuestionario, la población estuvo conformada por 203 trabajadores, dichos instrumentos se aplicaron de forma presencial, ambos fueron validados por el juicio de expertos; y presentaron un nivel de confiabilidad estadística de 0.926 para la variable de liderazgo y 0.709 para la variable motivación, así mismo, el nivel de significancia obtenido fue de 0.000 es así que los resultados para dicha investigación se obtuvieron a través de la prueba no paramétrica Coeficiente de Correlación de Spearman siendo de 0.569 establecieron la existencia de una relación significativa entre el liderazgo en sus dimensiones transformacional, transaccional y pasivo-evitativo con la motivación. Los autores de soporte fueron Bass, Bernard y Avolio, Bruce para liderazgo y Toro Álvarez, Fernando para motivación. Es así que llegó a la conclusión de determinar que existe una correlación positiva y moderada corroborándose así que para que los

colaboradores puedan trabajar en equipo, se sientan motivados y mejoren su desempeño, es necesario que cuenten con un supervisor guía, por este motivo, “Viato (2014) refiere que liderazgo es un método que consiste en acompañar, guiar y entrenar a una persona, con el propósito de alcanzar metas o desarrollar habilidades específicas” (Avenecer, 2015, p. 59). Asimismo, se confirmó lo manifestado por Newstrom (2011) quien afirma que un líder exitoso debe poseer habilidades humanas, demostrar empatía, sensibilidad y apoyo, pues esto le permitirá trabajar bien con las personas y formar un excelente equipo de trabajo.

La investigación es importante porque refuerza los resultados obtenidos, demostrando que es importante contar con una persona que guie al equipo mediante un liderazgo óptimo que motive al grupo al logro de metas y objetivos tanto personales como de la misma empresa.

LLacchua (2015) en el estudio *Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la universidad nacional José María Arguedas*, como objetivo general determinar la relación que existe entre cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Para obtener y procesar los datos se aplicó 73 encuestas de respuesta directa, haciendo un total de 26 preguntas, cuyos ítems se dividieron en dos; 13 preguntas para medir la cultura organizacional y 13 preguntas para medir el bienestar laboral, los que fueron contestados por 73 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Una vez hecho el análisis estadístico de los resultados a través de gráficas de barras y tablas de frecuencia, a la vez haciendo uso del programa estadístico SPSS 22 se obtuvo un valor “Sig” de 0,000 por lo cual se puede afirmar que existe relación, y se acepta la hipótesis alterna, del mismo modo el coeficiente de Rho de Spearman arrojó un valor de 0,415 lo cual indica que existe correlación positiva moderada entre las dos variables de estudio, por lo que se concluye que existe relación entre la cultura organizacional y bienestar laboral.

La investigación cuyo propósito fue determinar la relación existente entre la cultura organizacional y bienestar laboral, tiene como marco metodológico el tipo de investigación correlacional, a la vez, es no experimental, descriptiva, de enfoque

cuantitativo, habiéndose empleado la técnica de encuestas, fue importante ya que muestra que existe una relación positiva moderada.

Teorías relacionadas al tema

Para la presente investigación se consideró el aporte de diversos autores para de esta forma fundamentar de manera correcta las variables de estudio y de esta forma comprender cada una de ellas.

Parte importante de los diseños organizacionales es el comportamiento organizacional, ya sea individual o grupal. Dentro del esquema individual se encuentran las actitudes, las emociones, la personalidad y la motivación. Y por el lado grupal están la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y otros.

La cultura organizacional debería partir de un diseño en la organización ya que este pertenece al sistema organizacional de la misma.

Bases teóricas de la cultura organizacional

Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) definió como:

El reflejo valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar de forma escrita y, sin embargo, son el alma de la organización. Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las 24 horas del día (P. 596).

El autor mencionó que la cultura organizacional es la forma de comportamiento de los miembros de una empresa la cual se aprende con el paso del tiempo y pueden ir evolucionando, éstas se encuentran sobreentendidas entre los miembros de la organización y se va transmitiendo a los nuevos miembros en muchos casos de manera inconsciente.

Daft (2015) mencionó que la cultura:

Es el conjunto de valores, normas, supuestos, creencias orientadoras y entendimientos que son útiles para guiar, de la cual participan los integrantes de

una organización y se muestran a los nuevos integrantes como es la forma de pensar, sentir y comportarse. Es decir, simboliza la parte no escrita de los sentimientos de la organización, es así que todos intervienen en la cultura, pasando inadvertida. Los gerentes se enfrentan cara a cara al poder de la cultura sólo cuando tratan de implementar nuevas estrategias o programas que van contra las normas y los valores culturales básicos ya impuestos automáticamente. (p. 390)

El autor mencionó que la cultura es un compuesto de valores, normas y creencias que sirven de guía en una organización los cuales se transmiten a sus nuevos miembros de forma implícita, ésta sale a flote cuando los gerentes de una empresa tratan de llevar a cabo nuevas competencias, es así que la cultura otorga a las personas un sentido de identidad organizacional y difunde en ellas un compromiso con las creencias y los valores, incluso cuando las ideas que se transforman en parte de una cultura pueden provenir de cualquier parte de la organización, la cultura de una organización se inicia con un fundador o un primer líder que estructuran y aplican métodos o ideas, así como, valores propios como una visión o filosofía. Cuando esas ideas y valores se internalizan, creando una conciencia a nivel de grupo, se institucionalizan y surge una cultura organizacional que refleja la visión y la estrategia del fundador o del líder.

Fischman (2017) tomó en consideración que: “la cultura tiene que ver con los valores y en un nivel más profundo con los supuestos o creencias que no necesariamente son conscientes y que se ven reflejados en el comportamiento de los miembros de una organización” (p. 21).

El autor mencionó que la cultura organizacional implica los valores, así como los supuestos y creencias aprendidas que se van transmitiendo entre los colaboradores de la empresa que podrían ser convenientes o no y que estas pueden influir de manera positiva o negativa, el autor indica que es preciso crear la cultura que la empresa necesita para estar a la altura de la competencia y lograr el éxito, es así que él menciona que los cambios positivos ocurren cuando los integrantes de una organización adquieren nuevas creencias y las aplican en el día a día.

Para Barrera (2013) estimó que la “cultura organizacional es un componente del diseño organizacional, por tanto, desde la perspectiva de la vista basada en recursos la cultura es un recurso intangible de mayor importancia y que este se desarrolla en el tiempo” (p. 202).

Tomando en cuenta lo mencionado por el autor la cultura organizacional al ser un recurso intangible toma un valor primordial puesto que influye en los miembros de la organización por el mismo hecho de ser parte de una colección de principios y creencias compartidas que se van construyendo con el tiempo.

Características de la cultura organizacional

Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) señaló que:

La cultura organizacional se caracteriza por las vías usadas de forma frecuente para comunicarse, como son los rituales, ceremonias y el lenguaje aplicado en la organización, así como los valores sobresalientes en la organización y como estos podrían influenciar en el servicio o la calidad del producto (p. 601).

Considerando lo que mencionó el autor, se tiene en cuenta que las normas ya impuestas en la organización las cuales son compartidas por los miembros de la organización, como por ejemplo, el saludo afectuoso al llegar a la empresa, es decir la filosofía que se mantiene e influye en la toma de decisiones de la gerencia, ésta forma parte esencial de las propias normas internas con las cuales los nuevos integrantes aprenden a ser aceptados en la organización, es así que la sensación que se propala en la forma en que los gerentes y los colaboradores se relacionan con el cliente interno y externo.

Según Daft (2011) menciono como:

Una de las características los ritos y ceremonias, siendo estas actividades producidas y calculadas que constituyen un evento especial para darle valor a algún ejemplo dentro de la empresa, reforzando valores específicos y creando un vínculo entre sus miembros, también mencionó las historias y mitos, las cuales basadas en narraciones de sucesos o hechos pasados auténticos se van compartiendo entre los integrantes nuevos de la organización, en algunos casos incluyen acontecimientos novelescos así mismo, mencionó los símbolos, las ceremonias, ritos e historias en cierto modo son símbolos, siendo estos fuertes

e influyentes en los integrantes de la empresa, tanto así que, el diseño de la organización es una poderosa muestra de la cultura de la empresa, consideró la estructura organizacional como un reflejo poderoso de la cultura, puesto que es la forma en la que está diseñada la organización, es decir la forma en la que están distribuidos los departamentos y los grados de flexibilidad entre estos finalmente tomó en consideración las relaciones de poder, es decir la capacidad de influenciar o manipular o al menos tener la capacidad de hacerlo. (p. 381)

Es así que él autor citado consideró diferentes características, las cuales en su conjunto representan a la empresa y lo que ella refleja mediante el comportamiento de sus miembros, siendo imperceptible desde dentro, puesto que son como el aire que se respira en el ambiente el cual es percibido por los nuevos miembros que podrían provenir de una cultura distinta a la cual se van adaptando poco a poco.

Importancia de la variable Cultura organizacional

Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) considero que:

La cultura organizacional va a desempeñar un rol de vital importancia, ya que, contribuye al aprendizaje y una respuesta nueva a los desafíos o nuevas oportunidades, es por esa razón que para la gerencia es importante la creación de una cultura de adaptación influenciando de manera correcta la flexibilidad y la capacidad de respuesta propia del entorno y la globalización.

Ricky W. Griffin, Jean M. Phillips, Stanley M. Gully (2017) mencionó que:

La cultura de la organización es primordial en una empresa, así como la función de liderazgo que es crear y administrar la cultura, así mismo la administración activa de la cultura que faculta a la organización y a sus empleados lograr sus objetivos estratégicos a largo plazo. Así mismo la cultura organizacional incrementa el desempeño cuando tiene estratégica y esta es sólida, innovando y adaptándose al cambio. De esta forma los efectos de la cultura en la efectividad de una empresa son aún más fuertes cuando los empleados tienen disposición positiva y proactiva lo cual va a permitir reforzar su estrategia de negocios y puede brindar una ventaja competitiva, es por esas razones que la cultura es una fuente de ventaja competitiva. (p. 528).

Dimensiones de la variable cultura organizacional

Según Hellriegel et al (2017) mencionó que:

Hay cuatro tipos de cultura organizacional cuyos elementos culturales y relaciones producen una guía que es distintivo de la organización, es como el eje vertical que representa la relativa orientación al control de la organización, que puede ir desde estable hasta flexible. El eje horizontal representa el relativo enfoque de la atención de la organización, que va del funcionamiento interno al externo, es por eso que él define cuatro cuadrantes que representan cuatro tipos puros de cultura organizacional: burocrática, de clan, emprendedora y de mercado, se detallan a continuación.

Dimensión cultura burocrática

Para Hellriegel et al (2017) “Una organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica tiene una cultura burocrática” (p. 603). Es decir en este caso la estabilidad y la formalidad en los roles predomina, puesto que, se considera de vital importancia el cumplimiento de reglas y normas, así como las tareas, las responsabilidades y la autoridad de todos los empleados están definidas con precisión, existen manuales que explican los procesos de la organización y los colaboradores consideran que esta en la obligación de cumplirlos.

Se está dando una nueva interpretación de un término del ámbito político, la burocracia, como ese sistema diseñado de forma tal que ordene e institucionalice una organización. Esta dimensión se enfoca en velar por la estructura y los procesos, justamente porque cree que es la vía idónea hacia la cual puede llegar a sus fines. Toda empresa necesita de una organización, una estructura de la cual sostenerse, desde donde se pueda repartir el trabajo de todos los miembros para así alcanzar objetivos establecidos. La estructura entonces, se deja apreciar en las dinámicas e interacciones que se sostienen entre trabajadores siendo muchas veces los límites de su desempeño dentro de la empresa.

Indicadores de la dimensión cultura burocrática

Según Hellriegel et al (2017) Las reglas formales y los procedimientos estándar de operación regulan el comportamiento de los empleados y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia. (p.603).

Así como se indicó que el velar por la estructura y procesos, el poner énfasis en las reglas y cumplimientos de estas harán que se regule y controle de manera adecuada las actividades en la empresa.

Dimensión cultura de clan

De acuerdo con Hellriegel et al (2017) la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen que tienen compromiso con la empresa a modo de lealtad que los hace involucrarse mutuamente, dado que ellos consideran que la organización reconocerá su desempeño de manera remunerativa y por esa razón asumen con equidad en términos de incrementos salariales, promociones y otras formas de reconocimiento. En este tipo de cultura los antiguos miembros del clan actúan como instructores y de modelos de roles para los nuevos miembros. El clan tiene mantiene y celebra sus tradiciones logrando integrar a sus miembros en una sola idea compartida, sintiendo orgullo de pertenecer a él, sintiéndose fuertemente identificados. Las metas, las percepciones y las tendencias conductuales compartidas propician la comunicación, la coordinación y la integración entre los colaboradores de la organización, así como la presión entre ellos mismos de cumplir las normas considerando que el trabajo en equipo, la participación y la toma de decisiones por consenso llevan al éxito. (p. 603)

La historia que construyen todos los miembros de un grupo alrededor de la empresa se hereda de generación tras generación de trabajadores. Crear un ambiente de camaradería motiva al flameante empleado a adaptarse mejor a las dinámicas ya establecidas en el grupo. Incluirlo en una sociedad mucho mayor que el mismo será una estrategia colectiva para someterse a la estructura de la empresa, para ver el trabajo no como una imposición sino como una actividad en común entre pares.

Indicadores de la dimensión cultura de clan

De acuerdo con Hellriegel et al (2017) La tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración conforman las conductas de los empleados (p. 603).

En la dimensión de cultura de clan se considera que el seguir con costumbres que integren a los miembros, logrando reforzar la lealtad entre ellos mismos y sus pares mediante el compromiso de mejora personal fortalecen la socialización y mejora el ánimo de los integrantes de la empresa.

Dimensión cultura emprendedora

Para Hellriegel et al (2017) indicó que:

Este tipo de cultura tiene un enfoque externo, orientado en satisfacer al cliente, fomentando un espíritu emprendedor y creativo con la disposición de asumir riesgos, estas caracterizan a la cultura emprendedora. Existe un compromiso con la experimentación, la innovación y con estar a la vanguardia, reaccionando con rapidez a los cambios del entorno, sino que crea los cambios, innovando de manera constante, considerando efectivo el brindar productos novedosos y únicos. Al permitir la iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad esto fomenta el crecimiento, siendo alentados y recompensados. (p. 603 - 604).

Enfocar las estrategias de la empresa hacia la innovación y la búsqueda de soluciones alternas en un mundo de constante cambio es un deber de las organizaciones actuales. Se ve como algunas empresas que no se adaptan a las nuevas necesidades y psicología de sus clientes están condenadas al estancamiento o la pérdida de una parte del mercado. Justamente la innovación reclama participación y búsqueda de aportes desde diversas visiones de un problema, es allí donde se pide ideas y soluciones a los trabajadores, para ver desde la mayor cantidad de perspectivas posibles. Siempre teniendo en cuenta que el fin es la captación y retención del cliente.

Indicadores de la dimensión cultura de emprendedora

Para Hellriegel et al (2017) El enfoque externo y la flexibilidad crean un ambiente que fomenta que las personas asuman riesgos y también el dinamismo y la creatividad. (p. 603).

En la dimensión de cultura emprendedora es importante el tema de creatividad e innovación, siendo flexibles puesto que los cambios están a la orden del día y la competencia es fuerte por la misma globalización presente.

Dimensión cultura de mercado

Finalmente para Hellriegel et al (2017) consideró que una cultura también orientada al enfoque externo, pero sin necesidad de un cambio rápido es apropiada para la cultura de mercado, esta cultura se caracteriza por poner énfasis en el logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras es decir predomina la competitividad y orientación a las utilidades en la organización, el control es formal y bastante estable, siendo el colaborador responsable de cierto nivel de desempeño y la organización le promete un nivel específico de recompensas a cambio, hasta cierto punto se crea un clima de independencia y la individualidad que alienta a los miembros a perseguir sus propias metas financieras. (p. 604).

La cultura de mercado al estar enfocada al logro de metas financieras pone énfasis a la competencia entre colaboradores para llegar a los objetivos financieros proyectados siendo recompensados a cambio, se caracteriza por la individualidad en el trabajo siendo exigente, controlado y estable.

Indicadores de la dimensión cultura de mercado

Finalmente para Hellriegel et al (2017) Los valores y las normas reflejan la importancia que tiene alcanzar metas mensurables y demandantes, sobre todo las que tienen base financiera y en el mercado (por ejemplo, crecimiento en ventas, rentabilidad y participación de mercado) (p.604).

Finalmente, las metas y el enfoque en el logro de estas es el objetivo de las características de dicha dimensión, siendo la recompensa el fin del cumplimiento de metas y de esa forma lograr un espacio en el mercado.

Otras teorías relacionadas a la cultura organizacional

La idea de cultura organizacional aparece por primera vez en el modelo de Hax y Majluf (1993), originado en la segunda mitad de los 80. Esto no es casual, ya la idea de cultura organizacional se hace popular con el inicio del cambio social post fordista y debido a la necesidad de intervenir no sólo en las creencias o percepciones, como era el foco de los estudios de clima organizacional, sino que identificar los valores y estructuras cognitivas que facilitan o dificultan el desarrollo de las capacidades necesarias en una economía de servicios e innovación.

En el mundo fordista, organizado en función de procesos estables a los que los trabajadores (y clientes) debían adaptarse, siendo controlados a través de supervisión y justificaciones ideológicas, se desarrolla la idea “liderazgo”, para poder agrupar y observar las acciones que los supervisores realizaban para controlar las acciones y creencias de los subalternos, desde la estructuración de las tareas hasta la transmisión de los discursos ideológicos. Al mismo tiempo, las acciones de los sujetos que implican divergencia o el desarrollo de discurso alternativos era considerada una muestra de “resistencia al cambio”, un defecto o alteración que reflejaría una “alteración individual” o las asociaciones disfuncionales existentes en la “estructura informal”. Por este motivo, no es de extrañar que los modelos de diagnóstico organizacional señalaban la necesidad de contar con valores compartidos (Peters y Waterman, 1984) o controlar los motivos personales (Lawrence y Lorsch, 1973). Ahora bien, el desarrollo de las tecnologías y modelos de gestión que permiten la adecuación de los procesos a las necesidades específicas de cada cliente,

Si antes se buscaba obediencia y conformidad, ya que la individualidad en obreros o administrativos era una causa a la base de disminución de la calidad, ahora se busca creatividad e innovación, porque la calidad se reconceptualiza precisamente como lo opuesto a la alta uniformidad: La capacidad de adaptarse a los requerimientos únicos de cada cliente. Por esto, si antes un buen directivo se

definía desde la forma en que controlaba a sus colaboradores, ahora un buen directivo es también un buen negociador de recursos con clientes y proveedores, generando condiciones para que sus colaboradores se dirijan a sí mismos.

Este cambio desde una noción de calidad asociada a uniformidad a una noción de la calidad como flexibilidad, ha hecho que todos los sujetos y grupos hayan debido generar nuevos roles, al mismo tiempo que manejan la ansiedad que produce la incertidumbre y la pérdida de las fuentes tradicionales de valoración. Esto supera la capacidad de líderes individuales o de ajustes personales, requiriéndose de modelos que den cuenta de ámbitos más amplios y profundos, de esta forma la idea de Cultura Organizacional responde a la necesidad de identificar las características estructurales que facilitan o impiden la adaptación de las personas y la forma en que se enseñan, aprenden y mantienen. Un ejemplo claro de esta evolución se observa en cómo han ido cambiando los modelos motivacionales. En el mundo de la línea de montaje el problema fundamental de la Gestión de Recursos Humanos es el control de la rotación, porque temas como la percepción de desarrollo personal o el trato con clientes se encuentran delimitados por los mismos procesos. En el momento en que la atención de público aparece como un ámbito de acción relevante, los modelos empiezan a abarcar temas como justicia organizacional y calidad relacional de la supervisión, que se asocian a la generación de climas en los que los trabajadores atendedores empiezan a actuar de manera más amable y atenta a los afectos de los clientes.

En los negocios donde es necesario comprometer a los trabajadores con esfuerzos continuos, como en venta de servicios financieros, inmobiliarias u otros servicios que requieren de superar objeciones y generar contactos, los modelos de motivación intentan abarcar tanto la percepción de conveniencia, como las percepciones de autoeficacia e identidad grupal y organizacional, los factores que están a la base de la intención conductual y la persistencia. En el extremo de mayores requerimientos motivacionales se encuentran los trabajos que requieren espontaneidad y una genuina sensación de bienestar. En estos casos, que pueden ir desde algunas negociaciones orientados al marketing relacional hasta servicios de cuidado y educación, se utilizan modelos que describen estados descritos como engagement, felicidad o vocación, revisamos en el capítulo Motivación. Estos conceptos permiten destacar la importancia del mantenimiento de un estado

emocional en la identidad y los vínculos que impactan en las experiencias e identidad de los clientes.

Base teórica de Liderazgo

Según Robbins y Judge (2013) consideró que:

“Se define como la habilidad para influenciar en una comunidad o agrupación y emprender un camino al logro de propósitos y metas” (p. 368).

Tomando en cuenta la idea de Robbins, esta influencia puede ser formal o informal, es decir, no siempre el hecho de asignar un puesto de responsabilidad a un encargado de área no significa que éste será un buen líder, él consideró que un liderazgo que no es consentido es muchas veces más importante que el otorgado, así mismo consideró que las organizaciones necesitan líderes firmes para lograr una eficacia optima, que sean visionarios pero que sean capaces de crear estructuras eficientes y supervisar el día a día.

Así mismo, Bonifaz (2012) señaló:

Que “el liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas y que estas logren sus objetivos empresariales o personales, va a depender la de situación que se esté atravesando” (p. 10).

Tomando en cuenta la idea de Bonifaz, también la considera como habilidad de influenciar en las personas y de esta forma se llegue al cumplimiento de objetivos y metas, ya sean personales o empresariales, pasando a ser un término complejo ya que se toma en cuenta muchos aspectos de la personalidad.

Rabouin (2013) consignó que:

El término “liderazgo” es universal, es decir, cubre el fenómeno de la conducción de grupos, la dirigencia política y la dirección de organizaciones. Existen diversos conceptos referidos al liderazgo, Chiavenato (1993) lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, hacia la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Así mismo Yukl (2002) lo define como “un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados

objetivos". En el mismo sentido, Northouse (2004) considera que el liderazgo "es el proceso por el cual un individuo logra influir en otros con el propósito de lograr objetivos o metas comunes". En los diferentes conceptos muestran puntos en común como son el líder, la capacidad del líder para influir sobre otros, los seguidores y los objetivos o las metas a alcanzar. Precisamente son estos elementos los que hacen que el tema del liderazgo sea importante para las organizaciones. (p. 1 – 2)

Se deberá entender el poder de la capacidad de influencia de los líderes, que no necesariamente se enfoca solo en lo laboral, así mismo la importancia de los objetivos y las metas, es decir, el tipo de metas que propone el líder a sus seguidores. Éstas estarán siempre alineadas con sus principios y valores, los cuales van de la mano con la necesidad de la empresa siendo de vital importancia un líder bien orientado y con ideas claras.

Características de la variable 2: Liderazgo

Robbins consideró (2013) que:

El liderazgo se caracteriza por la capacidad que posee el líder en desafiar el estado de las cosas en un determinado momento, teniendo una visión clara del futuro de esta forma podrán inspirar en los miembros de las organizaciones a lograr esta visiones en conjunto. Deben tener la capacidad de elaborar estrategias detalladas creando estructuras organizaciones eficientes y teniendo un buen control y supervisión de las operaciones habituales. Sin embargo también pueden presentarse situaciones en que el liderazgo puede ser neutralizado, la experiencia y la capacidad son sustitutos que podrían reemplazar la presencia de un líder, puesto que, prescindirían del apoyo y la habilidad del mismo.

Así mismo Bonifaz (2012) valoró características como:

El poder por el grado de influencia que se tiene sobre los demás, logrando que estas mejoren su entorno, es tener la habilidad del carisma y otros valores como el amor, fe, respeto y honestidad para transformar e inspirar en el resto o seguidores, siendo estos dos últimos valores universales.

Importancia de la variable 2: Liderazgo

Robbins y Judge (2013) consideran el liderazgo un factor importante y fundamental en el entendimiento de la conducta de diversos grupos o asociaciones, es así, que es prescindible contar con un líder que cumpla con las características básicas universales para que puede orientar al conjunto de colaboradores al cumplimiento de metas, considerando primordial un buen proceso de selección de líder y de esta forma identificar a los líderes eficaces.

Bonifaz (2012) estimó que dada la importancia que recibe el vínculo entre el líder y el colaborador a raíz de una comunicación adecuada es importante reconocer el liderazgo como una necesidad en las organizaciones, puesto que, es necesario la influencia positiva y la aplicación de sus capacidades para el logro de metas cubriendo principios básicos.

Dimensiones de la variable liderazgo

Según Robbins y Judge (2013) mencionó que hay 4 modelos contemporáneos de liderazgo los cuales se tomaron como dimensiones para la presente investigación:

Dimensión liderazgo carismático

Según Robbins y Judge (2013) hizo referencia a:

La cualidad de un individuo lo cual lo distingue de los demás, como si se tratase de poderes bastante excepcionales no accesibles a la gente común, estos son considerados visionarios, corren riesgos personales para el logro de esa visión siendo sensibles a las necesidades de sus seguidores. Los líderes carismáticos pueden o no nacer con esa cualidad ya que esta puede ser aprendida o capacitado para serlo, manteniendo un proceso de tres fases, siendo la primera de ellas la pasión para generar entusiasmo y comunicar las ideas con el cuerpo y las palabras, la segunda es crear un vínculo que inspire a seguirlo y la tercera desarrollar el potencial de los seguidores apelando a sus emociones. (p. 379-380)

El autor en mención definió el liderazgo carismático como la capacidad excepcional de influenciar en los demás de una forma poderosa, que pocos individuos podrían poseer, pudiendo nacer o aprender esa cualidad, generando entusiasmo, comunicando ideas y creando un vínculo que inspire admirarlo.

Indicadores de la dimensión liderazgo carismático

Según Robbins y Judge (2013) los indicadores de la dimensión liderazgo carismático son las siguientes (p. 380):

- Visión y articulación.- Tiene visión, la cual es expresada en una meta idealizada que promete un mejor futuro del estado de las cosas y es capaz de ilustrar de forma clara la visión en términos que los demás sean capaces de comprender.
- Riesgo personal.- El líder carismático está dispuesto a correr riesgos personales e incurrir en costos elevados aceptando el sacrificio propio para el cumplimiento de la visión.
- Sensibilidad ante las necesidades de los seguidores.- Percibe las habilidades de los demás, respondiendo a sus sentimientos y necesidades.
- Comportamiento no convencional.- El líder carismático adopta conductas innovadoras y contrarias a las normas.

Según lo cita el autor la visión y articulación debe ser expresado y orientada a una meta, de esta forma se llegara a cumplir objetivos y estos debes ser transmitidos con claridad a los miembros de la organización. El riesgo personal implica sacrificar ciertos comportamientos en miras del lograr la visión de la empresa. Ser sensible ante la necesidad de los seguidores, es tener la capacidad de percibir la necesidad y sentimientos de sus seguidores de esta forma ellos se sentirán identificados por él. El comportamiento no convencional, es desafiar lo normal y llevar a cabo ideas innovadoras de esta forma se toma la iniciativa en romper esquemas.

Dimensión liderazgo transaccional

Según Robbins y Judge (2013) mencionó que Los líderes transaccionales se caracterizan por enfocarse en el cumplimiento de metas a cambio de una recompensa a sus colaboradores, teniendo como base el rol y tareas ya establecidas, es así que la opinión de estos no es considerada importante en muchos casos (p. 382).

Tomando en consideración a Robbins, el liderazgo transaccional está enfocado en el cumplir metas o roles ya trazadas y estas serán recompensadas, es decir un sistema de pago en el que líder y colaborador saldrán ganando, el liderazgo transaccional pareciera en primera instancia que no pudiera resultar efectivo, sin embargo, en las empresas grandes y bien estructuras este logra un buen resultado y conduce al éxito.

Indicadores de la dimensión liderazgo transaccional

Según Robbins y Judge (2013) los indicadores de la dimensión liderazgo transaccional son las siguientes (p. 383):

- Recompensa contingente.- Reside en el intercambio de retribuciones por esfuerzo, es decir promete recompensas por un buen desempeño reconociendo los logros.
- Administración por excepción (activa).- Observa y busca fallas o incumplimiento de las reglas y estándares, entablando acciones correctivas.
- Administración por excepción (pasiva): Actúa solo si los estándares establecidos no se cumplen.
- Laissez-faire (dejar hacer): Renuncia a sus obligaciones evitando tomar decisiones.

Según lo cita el autor, la recompensa contingente está basada en el retribuir el esfuerzo o el buen desempeño. Tomando en cuenta la administración por excepción hay dos tipos, la que busca errores y fallas tomando medidas correctivas y la que corrige si es que los estándares no se cumplen, finalmente el Laissez-faire,

permite que otros tomen las decisiones, renunciando indirectamente a sus obligaciones.

Dimensión liderazgo transformacional

Según Robbins y Judge (2013) consideró que:

El liderazgo transformacional es un proceso en el que los líderes y colaboradores siguen para mejorar en conjunto, inspirando a sus seguidores a alcanzar sus metas y trascendiendo sus intereses personales, los líderes transformaciones ponen interés en las preocupaciones y necesidades de cada uno de sus seguidores, es así que esta transformación genera cambios significativos positivos. (p. 382)

Tomando en consideración a Robbins, el liderazgo transformacional está enfocado a producir un efecto extraordinario en los seguidores o colaboradores, puesto que, se trata de sacar lo mejor de cada uno y motivarlos para el logro de las metas, estimulando e inspirándolos ya que pone énfasis en las necesidades de sus miembros.

Es así que, el liderazgo transaccional y transformacional se complementan a pesar de ser opuestos, pudiéndose construir el transformacional sobre el transaccional produciendo mayores niveles de desempeño. Un buen líder transaccional no es eficiente si es que no tiene las cualidades de un líder transformacional. Kennedy en uno de sus mensajes dijo que, el líder transformacional enfatiza en lo que uno puede hacer por el país, mientras que el líder transaccional se centra en lo que el país puede hacer por él.

Indicadores de la dimensión liderazgo transformacional

Según Robbins y Judge (2013) los indicadores de la dimensión liderazgo transformacional son las siguientes (p. 383):

- Influencia idealizada.- Aporta una visión y un sentido de misión, inspirando orgullo y ganándose el respeto y confianza de los que le rodean.

- Motivación inspiradora.- Transmite altas expectativas, usando símbolos para consolidar esfuerzo, así mismo expresa propósitos importantes en forma sencilla.
- Estimulación intelectual.- Promueve la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas presentados.
- Consideración individualizada.- Proporciona atención personal, trata a cada persona en forma individual dirigiendo y asesorándolo.

Según lo cita el autor, los indicadores como influencia idealizada es aportar una visión y sentido de misión, de esta forma se gana el respeto de su entorno, puesto que, él cree en lo que hace, así motiva y expresa los objetivos de la organización, así también permite y promueve que su entorno bajo la premisa del razonamiento logre soluciones efectivas, dando la libertad de tomar decisiones y solucionar problemas, finalmente se interesa de manera personal en cada uno de sus miembros.

Dimensión liderazgo auténtico

Según Robbins y Judge (2013) estimó que:

El liderazgo auténtico son aquellos que trabajan enfocados a resultados por su bien y el de la organización, sabiendo que es lo que creen y valoran, actúan de manera abierta y transparente por esa razón son considerados por sus seguidores como personas éticas y de confianza, así mismo, estimulan la comunicación abierta y la adhesión a sus ideales. (p. 386)

Considerando lo mencionado por el autor, el liderazgo auténtico se centra en los líderes que tiene como cualidades la confianza que proyectan, debido a una buena comunicación la cual es congruente con sus acciones, es decir la gente llega a tener fe en ellos.

Indicadores de la dimensión liderazgo autentico

Según Robbins y Judge (2013) los indicadores de la dimensión liderazgo auténtico son las siguientes (p. 386):

- Ética.- La ética se define como el conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. (Real Academia Española, 2014, 23º ed.).
- Confianza.- es un estado psicológico que sucede cuando el sujeto accede a mostrarse vulnerable o frágil ante otra persona, porque tiene expectativas positivas sobre el desenlace de las cosas. (Robbins, 2013, p. 387)
- Comunicación abierta.- busca que todos los miembros estén correctamente informados sobre la situación de la empresa. (Cadena, 2016)
- Carisma.- cualidad en la personalidad de un individuo, la cual lo separa de la gente común y hace que se le trate como si estuviera dotado con poderes o cualidades sobrehumanas o, al menos, bastante excepcionales. (Robbins, 2013, p. 379)
- Integridad.- hace referencia a la honestidad y veracidad implicando congruencia entre lo que dice y lo que hace. (Robbins, 2013, p. 389)

Según lo cita el autor, indicadores como la ética, confianza, comunicación, carisma e integridad hacen referencia a un liderazgo auténtico, puesto que, estos líderes proyectan características muy importantes e influyentes en las personas.

Otras teorías relacionadas al liderazgo

Considerando las primeras teorías de Robbins y Judge (2013) se presentaron tres enfoques, el primero buscó orientarse en las cualidades y características de las personas, el segundo buscó identificar los principios fundamentales y principales motivaciones del comportamiento y el tercero analiza y evalúa la capacidad de solución inmediata.

Teorías de los rasgos

Durante un largo período se han identificado a personalidades famosas y políticos renombrados como líderes, describiéndolos con cualidades tales como carismáticos, entusiastas y valientes. Dicha investigación se remonta a la década de los 60 siendo muy compleja y con resultados poco satisfactorios, puesto que se lograron identificar

ochenta diferentes rasgos de liderazgo pero siendo cinco los más comunes. El objetivo era identificar aspectos que diferenciaran a los líderes de los seguidores, así como la eficacia de los primeros. Como conclusión de dicha investigación aseguró que los rasgos ayudan a predecir el liderazgo y en segundo lugar los rasgos son más útiles para predecir el surgimiento de los líderes y la forma de liderazgo que para diferenciar los eficaces de los ineficaces. (p. 369).

Teorías conductuales

Al fracasar los primeros estudios del liderazgo por solo enfocarse en las características, motivó a que los investigadores analizar los comportamientos manifestados en los líderes. Las diferencias de las teorías de las rasgos y conductuales son las concepciones en la que sustentan los modelos, mientras que el primero asume que las características son inherentes desde el nacimiento, es decir, uno nace siendo o no líder; el segundo supone que los comportamientos propios de un líder son adquiridos y aprendidos en el transcurrir de su vida y, como consecuencia de esto se podría formar a los líderes capacitándolos. Esta segunda tangente de pensamiento propone líderes según la necesidad de la empresa u organización.

Los estudios de la Universidad de Ohio según Robbins, buscaron describir las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Iniciaron con un número mayor a mil dimensiones a estudiar, fueron reduciendo la lista hasta que sólo quedaron dos categorías que explicaban básicamente los comportamientos de liderazgo. En conclusión, los estudios de Ohio sugirieron que el estilo alto-alto casi siempre generaba resultados positivos, pero las excepciones encontradas fueron suficientes para indicar que los factores situacionales necesitaban ser integrados a la teoría.

Así también los estudios de la Universidad de Michigan secundado a Robbins, de manera paralela a la Universidad de Ohio avanzaba en sus investigaciones sobre liderazgo, ambos compartían un objetivo en común: determinar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño. Las conclusiones a las que llegaron favorecían fuertemente a los líderes orientados al empleado, estos se vieron asociados a una

alta productividad del equipo y una alta satisfacción en el trabajo. Los líderes orientados a la producción se vieron asociados a una baja productividad y a un menor nivel de satisfacción laboral. (p. 370 - 371).

Teoría de las contingencias

Se observó que para distintas situaciones, eran diferentes los estilos que alcanzaban resultados efectivos. Una cosa era señalar que la eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra muy diferente tener la capacidad de aislar aquellas condiciones situacionales. Se consideraron varios planteamientos para aislar las variables situacionales que han probado ser más exitosos que otros y, como resultado de ello, han obtenido mayor reconocimiento. Por esa razón se consideraron las dos más importantes. El modelo de Fiedler como menciona Robbins, que fue primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo, este fue desarrollado por Fred Fiedler conocido como el modelo de la contingencia de Fiedler. Éste proponía que el desempeño eficaz de un grupo dependía de la adaptación entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le daba control e influencia al líder.

Para ello Fiedler desarrolló un cuestionario del colega de trabajo menos preferido (CTMP), que consistía en medir si una persona era orientada a la tarea o a las relaciones, en la cual se basó en tres criterios situacionales: las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder. Él consideraba que éstas podían ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder. (p. 372 - 373).

1.3 Formulación al problema

Según Hernández (2014) refirió que plantear un problema es afinar y estructurar de manera formal la idea de la investigación, esto puede ser inmediato o puede tardar un tiempo considerable; va a depender de diversos factores como la familiaridad del investigador con el tema de estudio, la complejidad de la idea, la existencia de estudios previos, la tenacidad del investigador y sus habilidades personales (p. 36).

Problema general

¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C., La Molina, 2017?

Problemas Específicos

Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre la cultura burocrática y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C., La Molina, 2017?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre la cultura de clan y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C., La Molina, 2017?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre la cultura emprendedora y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C., La Molina, 2017?

Problema específico 4

¿Cuál es la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C., La Molina, 2017?

1.4 Justificación de estudio

Bernal (2010) refirió que “todo tipo de investigación está enfocada a la resolución de algún cuestionamiento; por ello, es necesario justificar los motivos que alcanzan la investigación” (p. 106)

Justificación de carácter teórico

Según Hernández (2014) estimó en base a criterios que el fin de justificar un proyecto o estudio es comprender si se llenará algún vacío de conocimiento, así como ampliar los principios y si esta información obtenida servirá para revisar, desarrollar o apoyar una teoría (p. 40).

El estudio de este caso aportó situaciones relevantes para la comprobación de teorías en el campo de las ciencias sociales y empresariales basándose en las teorías de Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) y Robbins y Judge (2013) para las variables de cultura organizacional y liderazgo respectivamente. Los resultados y recomendaciones sobre la correlación de cultura organizacional y liderazgo que se pueden obtener de la descripción del caso pueden ser estudiados por la psicología organizacional, por ejemplo, al enfocarse en las aptitudes del personal frente a la cultura organizacional de la empresa propiamente dicha. Es así que servirá para futuras investigaciones y de ésta forma mejorar la calidad institucional de la universidad.

Justificación de carácter práctico

Así mismo Hernández (2014) consideró criterios, es así planteó cuestionamientos como si dicho estudio ayudó a resolver algún problema real, o si es que se podrán generar resultados trascendentales para una amplia gama de problemas prácticos. (p. 40).

El presente estudio se justificó por la importancia que esta tiene en conocer el grado de relación entre la cultura organizacional y el liderazgo en los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. y de esa forma los datos que se obtendrán podrían servir para lograr a futuro una mejora que beneficie al cliente interno y externo en base a las recomendaciones.

Justificación de carácter metodológico

De la misma forma, para evaluar la importancia de la investigación, Hernández (2014) también mencionó que contribuye al aporte de un concepto, variable o relación entre variables, puesto que, podrían lograrse mejoras en las formas de experimentar con una o más variables, así como la forma de estudiar apropiadamente una población. (p. 40).

Este estudio fue relevante debido al análisis de las variables cultura organizacional y liderazgo y la relación que existe entre las mismas, los analistas de satisfacción laboral pueden obtener criterios más precisos que ayuden a la objetividad de sus estudios, podrán tomar como referencia el presente estudio en investigaciones análogas futuras, puesto que, se obtendrán resultados que

determinaron el grado de relación entre ambas variables, utilizando el tipo de investigación básica de diseño no experimental correlacional, además se validarán instrumentos para su aplicación en otros estudios que se realicen en el mismo contexto.

Justificación de carácter social

Por último, Hernández indico que la justificación social se refiere a la trascendencia para la sociedad, indicando para que puede servir y de qué forma. (p. 40)

El estudio favorece a los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ya que mejora las estrategias de la institución, enfocándose en la cultura organizacional y el liderazgo, de modo que los colaboradores puedan recibir un mejor trato en base a los resultados obtenidos, de igual manera dichos resultados serán puestos a disposición de aquellos que deseen mejorar el nivel de la cultura organizacional y el liderazgo en su organización.

Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre el cultura organizacional y liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre la cultura burocrática y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre la cultura de clan y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre la cultura emprendedora y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

Hipótesis específica 4

Existe relación significativa entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

1.5 Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre cultura organizacional y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

Objetivos específicos

Objetivos específico 1

Establecer la relación entre la cultura burocrática y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

Objetivos específico 2

Establecer la relación entre la cultura de clan y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

Objetivos específico 3

Establecer la relación entre la cultura emprendedora y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

Objetivos específico 4

Establecer la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Diseño de investigación

Según Hernández (2014) consideró al diseño de investigación como no experimental, debido a que no se manipulan las variables de manera intencional, tan solo se observan sucesos tal cual se dan en su ambiente natural (p.154).

En caso de la presente investigación su diseño es no experimental porque se observó los resultados sin manipular las variables de cultura organizacional y

liderazgo así como la relación de las mismas en los colaboradores de empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C. en el distrito de La Molina.

Tipo de diseño

Según Hernández (2014) el tipo de diseño es transversal, descriptivo – correlacional, transversal dado que los datos se recolectan en un solo momento, descriptivo porque tienen como objetivo indagar las incidencias de las modalidades o niveles de una variable y correlacional, puesto que, se buscó describir la relación entre una variable y otra.

Por lo tanto la presente investigación fue de corte transversal descriptivo ya que los datos recolectados fueron tomados en un tiempo único, es decir, como tomar una fotografía de la relación entre las variables de cultura organizacional y liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. en el distrito de La Molina, así mismo son estudios puramente descriptivos ya que buscó describir las variables.

Nivel de investigación

Según Hernández (2014) “refirió en ediciones anteriores que no se deberían considerar los alcances o niveles como “tipos” de investigación, ya que, más que ser una clasificación, constituyen un continuo de “causalidad” que puede tener un estudio” (p. 90).

En base a esa afirmación dada por Hernández, es que se consideró el nivel de investigación como descriptivo – correlacional.

Por lo expuesto, la presente investigación es de nivel descriptivo - correlacional, puesto que, busca especificar o describir fenómenos o características importantes en la variables cultura organizacional y liderazgo de los colaboradores de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C., a la vez, es correlacional ya que, tiene como finalidad conocer el grado de relación entre ambas variables.

Método de la investigación

Según Bernal (2010) el método hipotético deductivo “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 60).

Tomando como referencia lo indicado por el autor, el método de la presente investigación fue hipotético deductivo, puesto que, se plantearon las hipótesis correlacionales las cuales permitieron llegar a las conclusiones y de esta forma probarlas.

Tipo de estudio

Según López (2011) “la investigación básica es aquella investigación que no tiene aplicación inmediata en el momento en que se termina” (p. 58).

Es así que la presente investigación no necesariamente se aplicó al momento de culminarla, tan solo se buscó ampliar los conocimientos teóricos.

Enfoque de la investigación

Según Hernández (2014), consideró que el enfoque del presente estudio es cuantitativo, dado que, representa un conjunto de procesos secuenciales y probatorios los cuales no pueden ser eludidos en ningún caso. (p. 4).

Es así que en el presente estudio se recolectó datos mediante la técnica de encuesta a los colaboradores de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C siendo de 38 personas para probar las hipótesis planteadas, pasando a ser evaluadas con un instrumento de medición numérica y analizadas estadísticamente para así probar teorías.

2.2 Variables, operacionalización

Definición de variable

Según Hernández et al (2014) refirió que “una variable es una propiedad que puede cambiar y cuya variación es sensible a medirse u observarse” (p. 105).

Las variables a ser medidas y observadas en la presente investigación son Cultura organizacional y Liderazgo en los colaboradores de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017.

Operacionalización

Variable 1: Cultura Organizacional

Definición conceptual

Es el reflejo de valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros, es decir, es un conjunto de tradiciones y reglas tacitas que operan las 24 horas del día. Hellriegel, Jackson y Slocum (2017).

Definición operacional

Para operar la variable de estudio Cultura Organizacional, se aplicó una encuesta a los colaboradores de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C, se evaluó cada dimensión, los cuales permitieron elaborar una encuesta y así procesar los datos. La población será censal puesto que se seleccionara al 100 % de colaboradores y está conformada por 38 personas de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017 a los que se les aplicará un cuestionario basado en la escala de likert.

Tabla 01

Operaciónalización de la variable Cultura organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de valoración	Nivel y rango de las dimensiones	Nivel y rango de la variable
Cultura burocrática	Reglas	1		Bajo 7-8	
	Formalidad	2		Regular 9-11	
	Procedimientos	3, 4		Alto 12-14	
	Coordinación	5			

Cultura de clan	Tradición	6			
	Lealtad	7			
	Compromiso	8	Nunca 1	Bajo	Bajo
	Autodirección	9	Casi nunca 2	Regular	34-41
	Influencia social	10	A veces 3	19-23	Regular
	Socialización	11, 12	Casi siempre 4	Alto	42-49
	Trabajo en equipo	13	Siempre 5	24-28	Alto
Cultura emprendedora	Creatividad	14, 15		Bajo	
	Asumir riesgos	16		4-5	
Cultura de mercado	Logro de metas	17		Regular	
	Rentabilidad	18		6-8	
	Participación de mercado	19		Alto	
				9-11	
				Bajo	
				4-5	
				Regular	
				6-7	
				Alto	
				8-10	

Variable 2: Liderazgo

Definición conceptual

Se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. Robbins y Judge (2013)

Definición operacional

Para operar la variable de estudio de Liderazgo, se aplicó una encuesta a los colaboradores de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C, se evaluó cada dimensión, los cuales permitieron elaborar una encuesta y así procesar los datos. La población será censal puesto que se seleccionara al 100% de

trabajadores la cual está conformada por 38 personas a los que se les aplicará un cuestionario basado en la escala de likert.

Tabla 02

Operacionalización de la variable Liderazgo

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de valoración	Nivel y rango de las dimensiones	Nivel y rango de la variable
Liderazgo carismático	Visión y articulación	20, 21		Bajo 9-11	
	Riesgo personal	22		Regular 12-14	
	Sensibilidad ante la necesidad	23		Alto 15-18	
	Comportamiento no convencional	24			
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	25		Bajo 6-7	Bajo 31- 38
	Administración por excepción (activa)	26		Regular 8-10	Regular 39-47
	Administración por excepción (pasiva)	27	Nunca 1	Alto 11-13	Alto 48-57
	Evita tomar decisiones	28	Casi nunca 2 A veces 3		
	Influencia idealizada	29	Casi siempre 4 Siempre 5		
Liderazgo transformacional	Motivación inspiradora	30		Bajo 6-7	
	Estimulación intelectual	31		Regular 8-9	
		32		Alto 10-12	
	Consideración individualizada				
Liderazgo auténtico	Ética	33			
	Confianza	34		Bajo 5-7	
	Comunicación abierta	35		Regular 8-11	
	Carisma	36		Alto 12-15	
	Integridad	37			

2.3 Población y muestra

Población

Desde Hernández et al (2014) indicó “por población a un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174)

En este caso la población estuvo constituida por los 38 colaboradores de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C, a la cual se accedió gracias a los permisos otorgados por el Área de Administración.

Muestra

Hernández et al., (2014) definió a “la muestra como aquel subgrupo que representa a la población, es decir es el subgrupo de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características que son la población” (p. 175).

Muestra censal

López (1998), opina que “la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población”. (p.123)

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad técnica

Según Hernández et al., (2014) consideró que:

En los procesos cuantitativos y cualitativos las técnicas de recolección de los datos pueden ser múltiples. Por ejemplo, en la investigación cuantitativa: cuestionarios cerrados, registros de datos estadísticos, pruebas estandarizadas, sistemas de mediciones fisiológicas, etc. En los estudios cualitativos: entrevistas profundas, pruebas proyectivas, cuestionarios abiertos, sesiones de grupos, biografías, revisión de archivos, observación, entre otros. (p. 25).

Tomando en consideración a Hernández se utilizara la técnica de encuestas formuladas a los colaboradores de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C por tratarse de una investigación cuantitativa.

Instrumento de Recopilación de Datos

Hernández et al., (2014) mencionó “que recolectar datos implica elabora un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p. 198).

Por lo tanto en instrumento de recopilación de datos será el cuestionario, el cual estuvo diseñado por la escala de likert.

Tabla 3

Técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados

Variable	Técnica	Instrumento
Variable 1: Cultura organizacional	Encuesta	Cuestionario de Likert
Variable 2: Liderazgo	Encuesta	Cuestionario de Likert

Validez

Para Hernández et al., (2014) “existe validez cuando los datos obtenidos representan lo que quiere demostrar y éstos se acercan o expresan la realidad sin distorsionarla o deformarla” (p. 200).

Es por ello que esta investigación se presentó ante tres expertos en el tema, docentes de la universidad Cesar Vallejo para obtener una aproximación a la realidad por los comentarios de los mismos hacia el presente estudio, así se obtendrá la validez requerida, los expertos verificaron que los ítems de los instrumentos cumplan con los criterios de claridad, objetividad, actualidad, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia.

Tabla 4

Validación de juicio de expertos de los instrumentos

Nº	Jueces expertos	Opinión (%)	Aplicabilidad
1	Dr. Samuel Salvador Cama Sotelo	81 %	Suficiente
2	Dr. Nerio Jananpa Acuña	82 %	Suficiente
3	Mg. Virginia Asunción Cerafin Urbano	83 %	Suficiente
Total ponderado		82 %	Aplicable

Conclusión: El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

Confiabilidad

Para Hernández, et al., (2014) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200).

En el presente estudio se utilizó la medida de congruencia interna denominada coeficiente alfa Cronbach, el cual determinó la consistencia del instrumento. Para ello se aplicó el instrumento a 20 personas diferentes a la muestra siendo las características análogas a la muestra de estudio, en este caso se realizó en la empresa Segursat, ubicada en Magdalena – Lima.

Según Vara (2012) “consideró que el instrumento de medición o consistencia interna Alfa de cronbach determinó que la consistencia interna se refiere al nivel en que los ítems están relacionados existiendo un grado de acuerdo y concordancia entre los mismos” (p. 245).

Criterio de valoración de la confiabilidad:

Tabla 5

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

Coeficientes obtenidos de la prueba piloto:

Tabla 6

Estadística de fiabilidad de cultura organizacional

Alfa de Cronbach	N° de ítems
------------------	-------------

0,772

19

El valor obtenido es de 0.772 muestra según la tabla 6 una fuerte confiabilidad.

Tabla 7

Estadística de fiabilidad de liderazgo

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0,789	18

El valor obtenido es de 0.789 muestra según la tabla 6 una fuerte confiabilidad.

2.5 Métodos de análisis de datos

Según Hernández et al., (2014) se realiza mediante programas computacionales, en este caso se utilizó el SPSS versión 24.0 para ello se procedió a la recolección de datos mediante una herramienta estadística, se aplicó una encuesta, una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz el investigador procederá a analizarlos. (p. 272).

Para la presente investigación se procedió al análisis estadístico en el programa SPSS versión 24.0 a través de un proceso estadístico. Es así que la secuencia de verificación de datos inicia con el cálculo del nivel de confiabilidad, para ello se utilizó el método de Alfa de cronbach, sabiendo que el instrumento y los datos son confiables se presentaron los resultados a través de gráficos en barras con sus respectivas interpretaciones. Posteriormente se ejecutó el análisis inferencial mediante la prueba de normalidad y contrastación de hipótesis, se formuló la hipótesis alterna y nula, las cuales fueron sometidas a una estrategia de decisión tras la determinación del nivel de significancia lo que obliga a utilizar el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

2.6 Aspectos éticos

Toda investigación relacionada al estudio del comportamiento humano en sus diferentes dimensiones (públicas o privadas) exige ciertas pautas que no deben obviar, es así que, resultan importantes diversos aspectos éticos. Las normas éticas de la American Psychological Association (APA) y de la American Sociological Association (ASA) insisten en dos principios fundamentales: el consentimiento informado y la protección contra el daño (APA, sexta edición).

En el caso estudiado, se tuvo el consentimiento de la Gerencia general de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C., que la investigación se llevó a cabo. Además, se manifiesta que la presente investigación buscó obtener un análisis objetivo del caso presentado para así presentar conclusiones veraces con el rigor académico correspondiente. Para ello, se procuró tener un especial cuidado en las citas y fuentes utilizadas.

III. RESULTADOS

3.1 Análisis descriptivo de la investigación

Tabla 8

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a cultura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	30	78,9 %
	Regular	5	13,2 %
	Buena	3	7,9 %
	Total	38	100 %

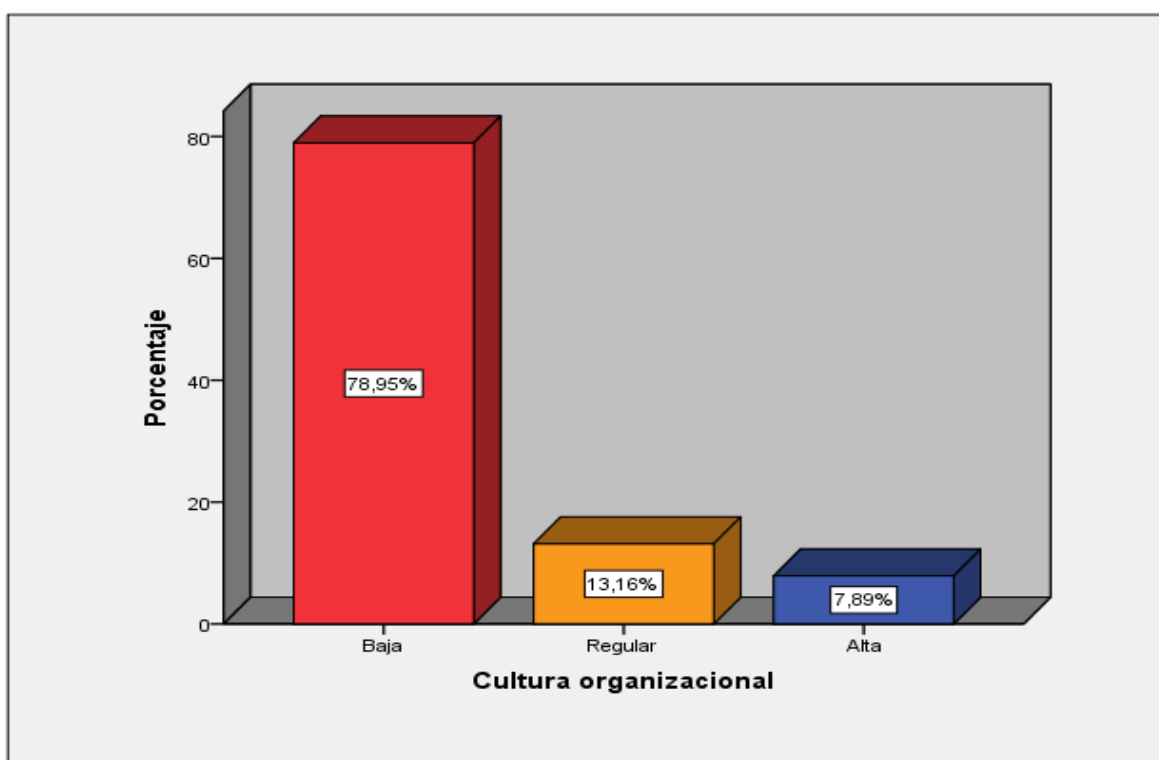


Figura 1. Percepción de la cultura organizacional

En la tabla 8 y la figura 1, se observó que el 78,95% de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, manifiestan que la cultura organizacional es baja, el 13,16% de los colaboradores indican un nivel regular y un 7.89% muestran que la cultura organizacional es alta. Esto debido a que no se cuenta con un adecuado comportamiento organizacional, puesto que no se han identificado los valores correctos de la empresa y por ende los colaboradores no sienten identificados con la organización.

Tabla 9

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a cultura burocrática

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	3	7,9 %
	Regular	32	84,2 %
	Buena	3	7,9 %
	Total	38	100 %

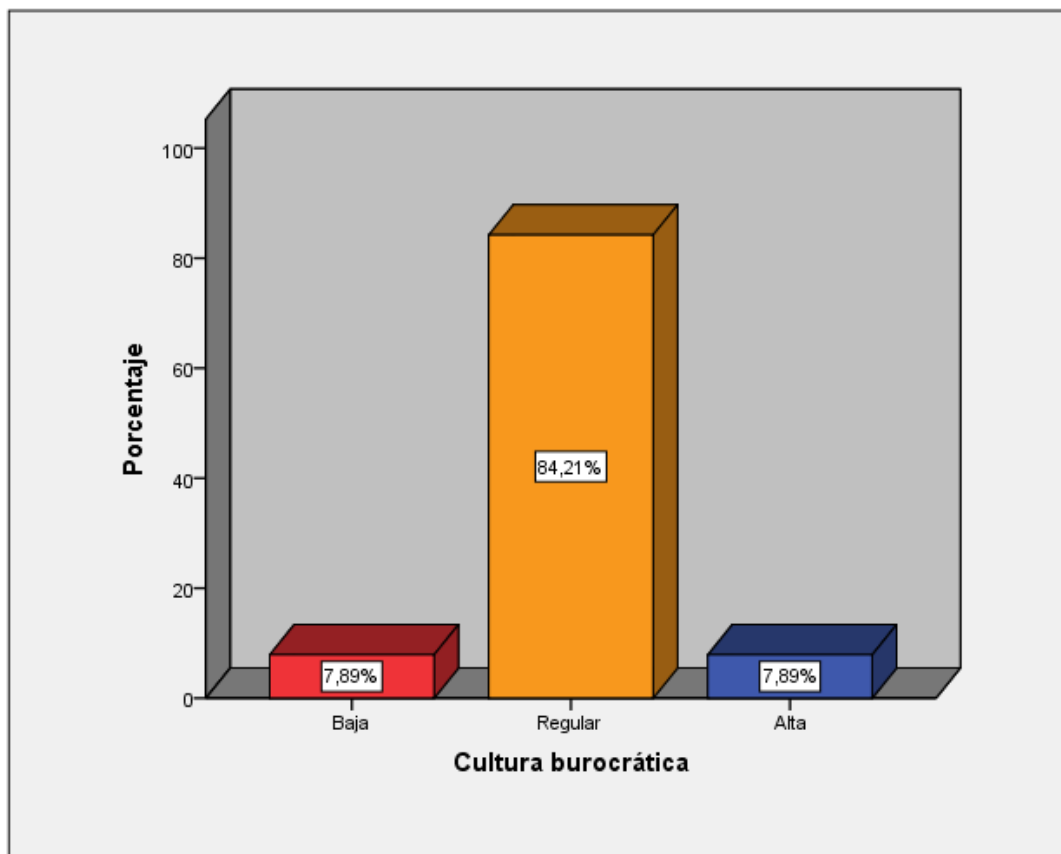


Figura 2. Percepción de la cultura burocrática

En la tabla 9 y la figura 2 se observó que el 84.21 % de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, manifiestan que la cultura burocrática es regular, el 7.89 % de los colaboradores indican un nivel bajo, y el 7.89 % muestran que la cultura burocrática es alta. Esto debido a que no se cuidan completamente las reglas y las normas establecidas en la empresa, así como la poca responsabilidad de aplicar los manuales al momento de seguir ciertos procesos.

Tabla 10

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a cultura de clan

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	29	76,3 %
	Regular	3	7,9 %
	Buena	6	15,8 %
	Total	38	100 %

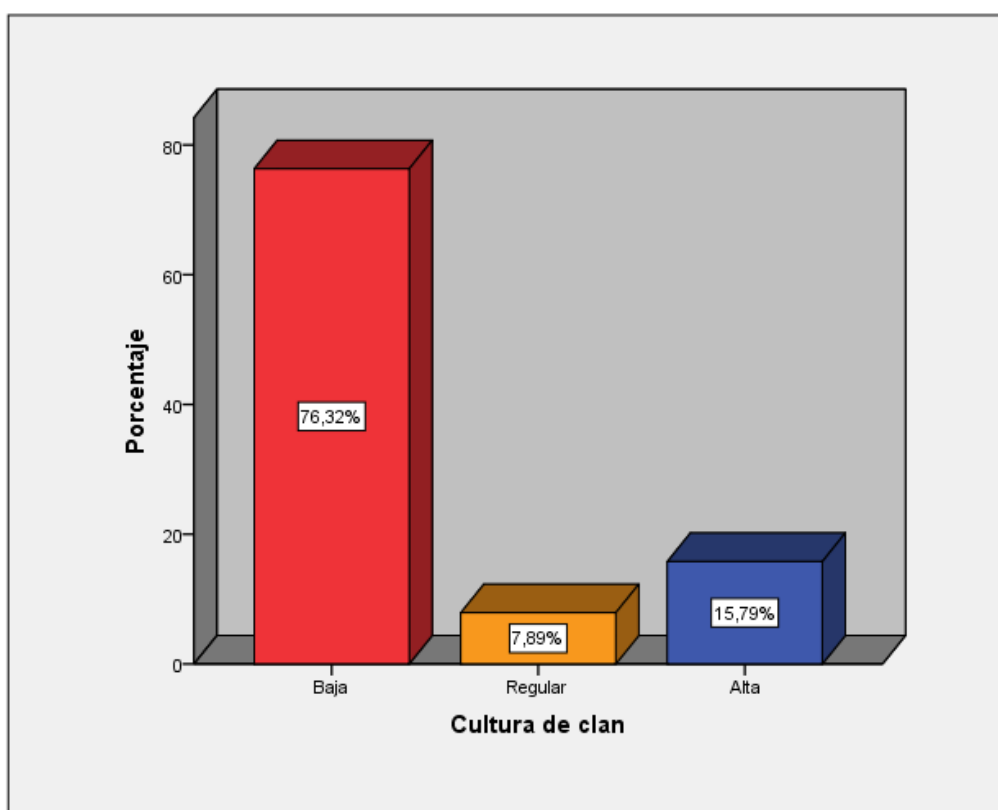


Figura 3. Percepción de la cultura de clan

En la tabla 10 y la figura 3 se observó que el 76.32 % de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, indican un nivel bajo, el 15.79 % indican un nivel regular y el 7.89 % muestran que la cultura de clan es alta. Esto debido a que no se mantiene una tradición y lealtad, el trabajo en equipo es desorganizado casi inexistente no logrando integrar a sus miembros.

Tabla 11

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a cultura emprendedora

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	12	31,6 %
	Regular	23	60,5 %
	Buena	3	7,9 %
	Total	38	100 %

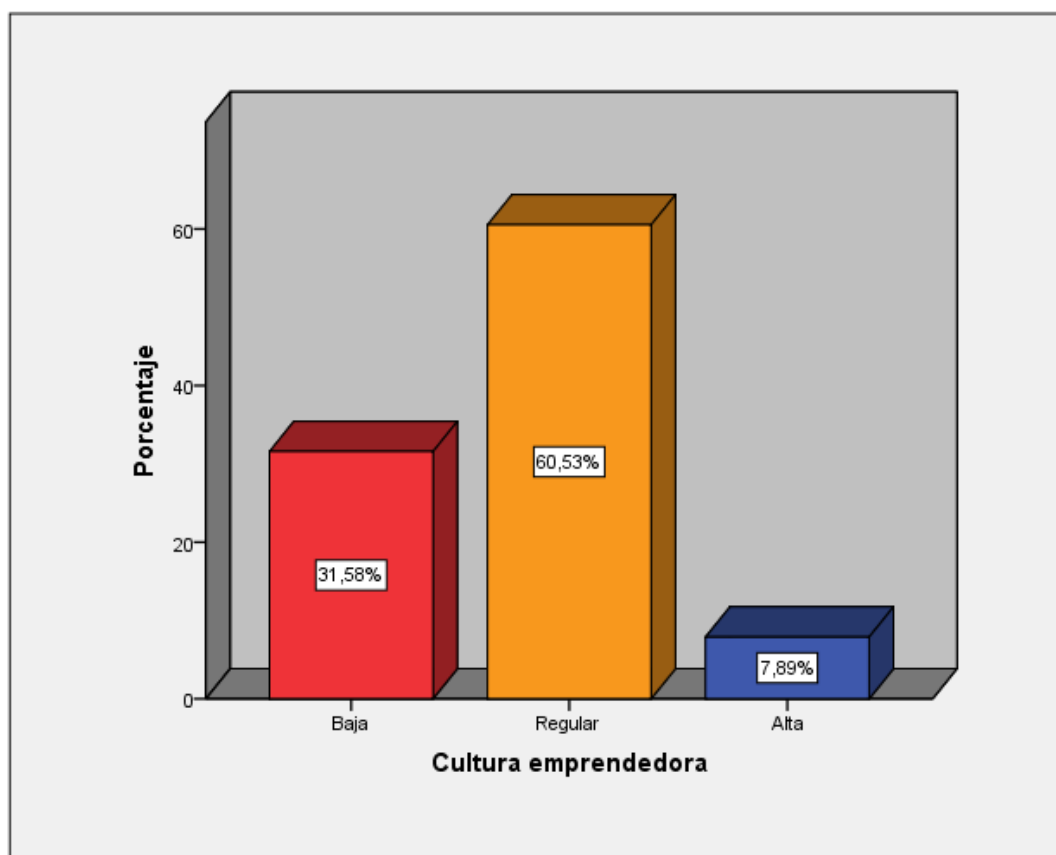


Figura 4. Percepción de la cultura emprendedora

En la tabla 11 y la figura 4 se observó que el 60.53 % de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, indican un nivel regular, el 31.58 % indican un nivel regular y el 7.89 % muestran que la cultura emprendedora es alta. Esto debido a que hay una deficiente capacidad creativa así como una escasa disposición a asumir riesgos, puesto que, no hay interés genuino por parte de la gerencia a tomar ideas nuevas.

Tabla 12

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a cultura mercado

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	12	31,6 %
	Regular	20	52,6 %
	Buena	6	15,8 %
	Total	38	100 %

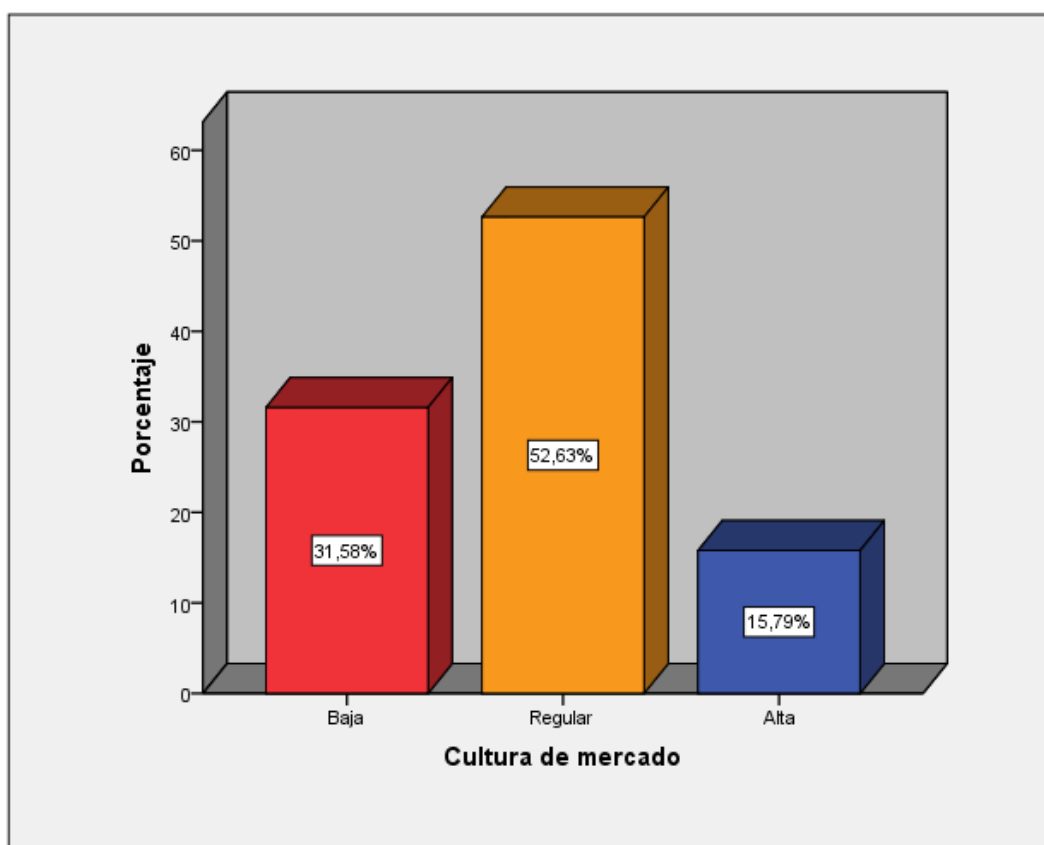


Figura 5. Percepción de la cultura de mercado

En la tabla 12 y la figura 5 se observó que el 52.63 % de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, indican un nivel regular, el 31.58 % indican un nivel bajo y el 15.79 % muestran que la cultura de mercado es alta. Esto debido a que al no haber un control formal y estable, no se recompensa el logro de metas, los colaboradores no se enfocan en nuevos clientes, de esta forma la rentabilidad no demuestra un crecimiento.

Tabla 13

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	32	84,2 %
	Regular	4	10,5 %
	Bueno	2	5,3 %
	Total	38	100 %

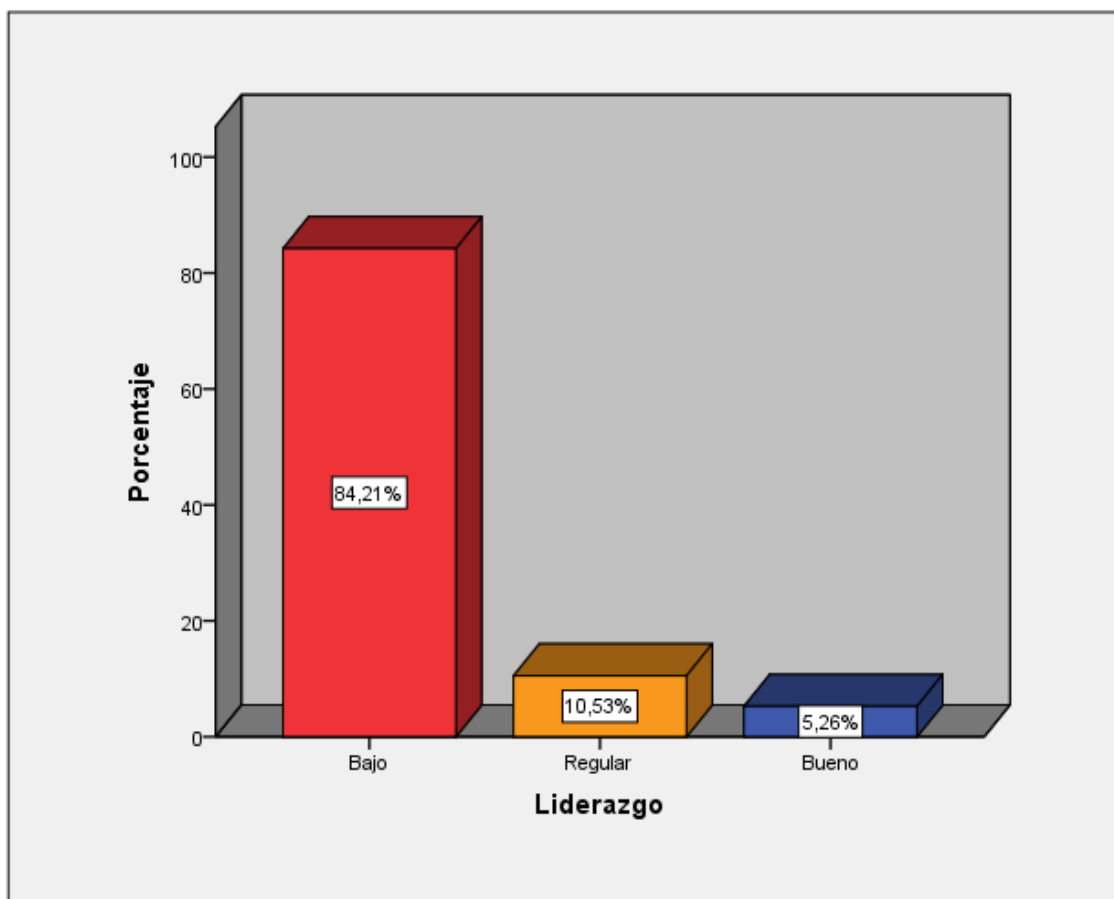


Figura 6. Percepción de liderazgo

En la tabla 13 y la figura 6 se observó que el 84.21 % de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, indican un nivel bajo, el 10.53 % indican un nivel regular y el 5.26 % muestran que el liderazgo es bueno. Esto debido a que el líder no cuenta con la capacidad y habilidad de influenciar de manera positiva en los colaboradores.

Tabla 14

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a liderazgo carismático

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	29	76,3 %
	Regular	7	18,4 %
	Bueno	2	5,3 %
	Total	38	100 %

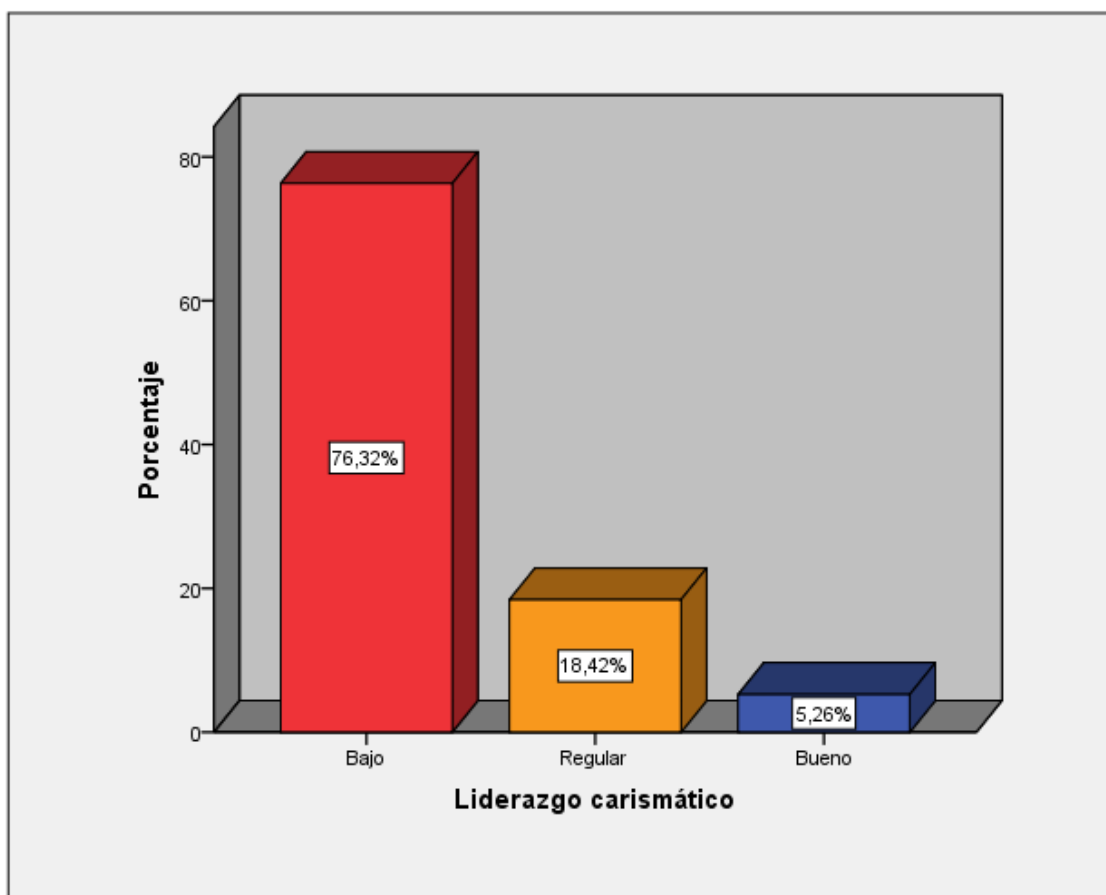


Figura 7. Percepción de liderazgo carismático

En la tabla 14 y la figura 7 se observó que el 76.32 % de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, indican un nivel bajo, el 18.42 % indican un nivel regular y el 5.26 % muestran que el liderazgo carismático es bueno. Esto debido a que no se cuenta con una visión clara, el líder no está dispuesto a correr un riesgo personal para resolución de problemas en la organización y se muestra hasta cierto punto insensible a la necesidad de sus colaboradores.

Tabla 15

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a liderazgo transaccional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	9	23,7 %
	Regular	24	63,2 %
	Bueno	5	13,2 %
	Total	38	100 %

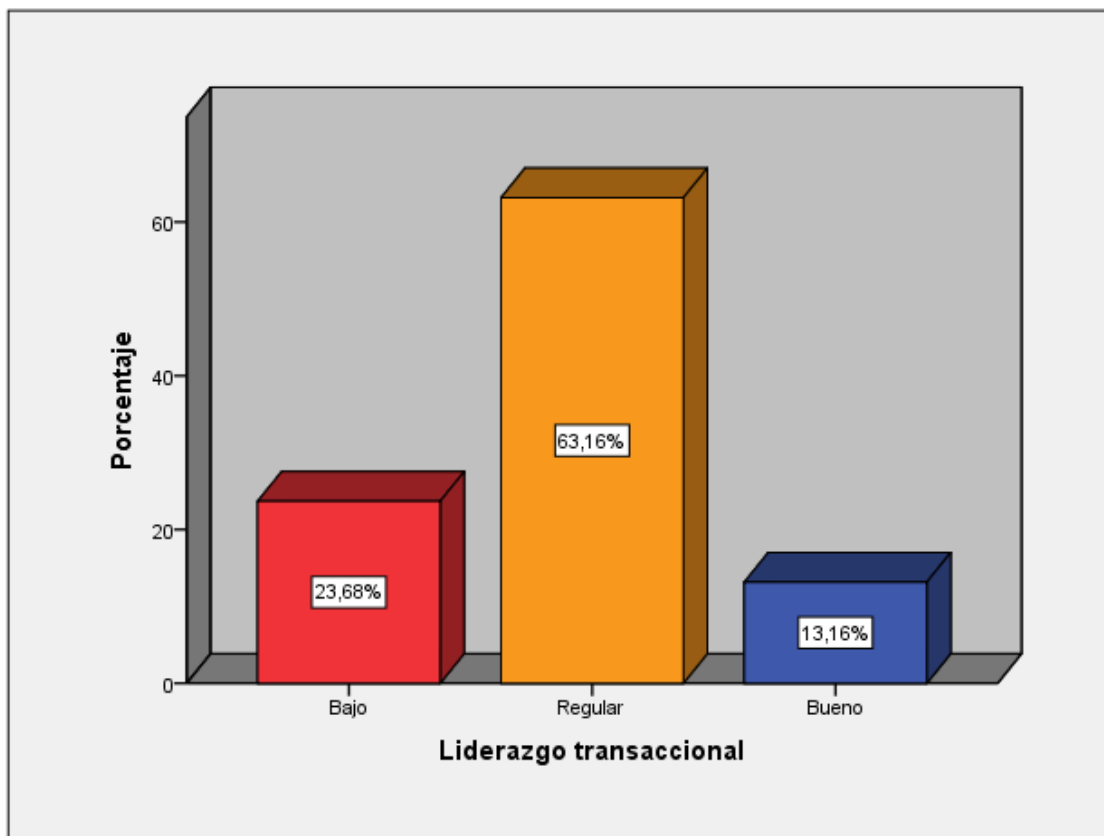


Figura 8. Percepción de liderazgo transaccional

En la tabla 15 y la figura 8 se observó que el 63.16 % de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, indican un nivel regular, el 23.68 % indican un nivel bajo y el 13.16 % muestran que el liderazgo transaccional es bueno. Esto debido a que se cuenta en cierta medida con una recompensa sobre lo efectuado, así mismo, se evita tomar decisiones que comprometan al líder en función con el empleador.

Tabla 16

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a liderazgo transformacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	9	23,7 %
	Regular	17	44,7 %
	Bueno	12	31,6 %
	Total	38	100 %

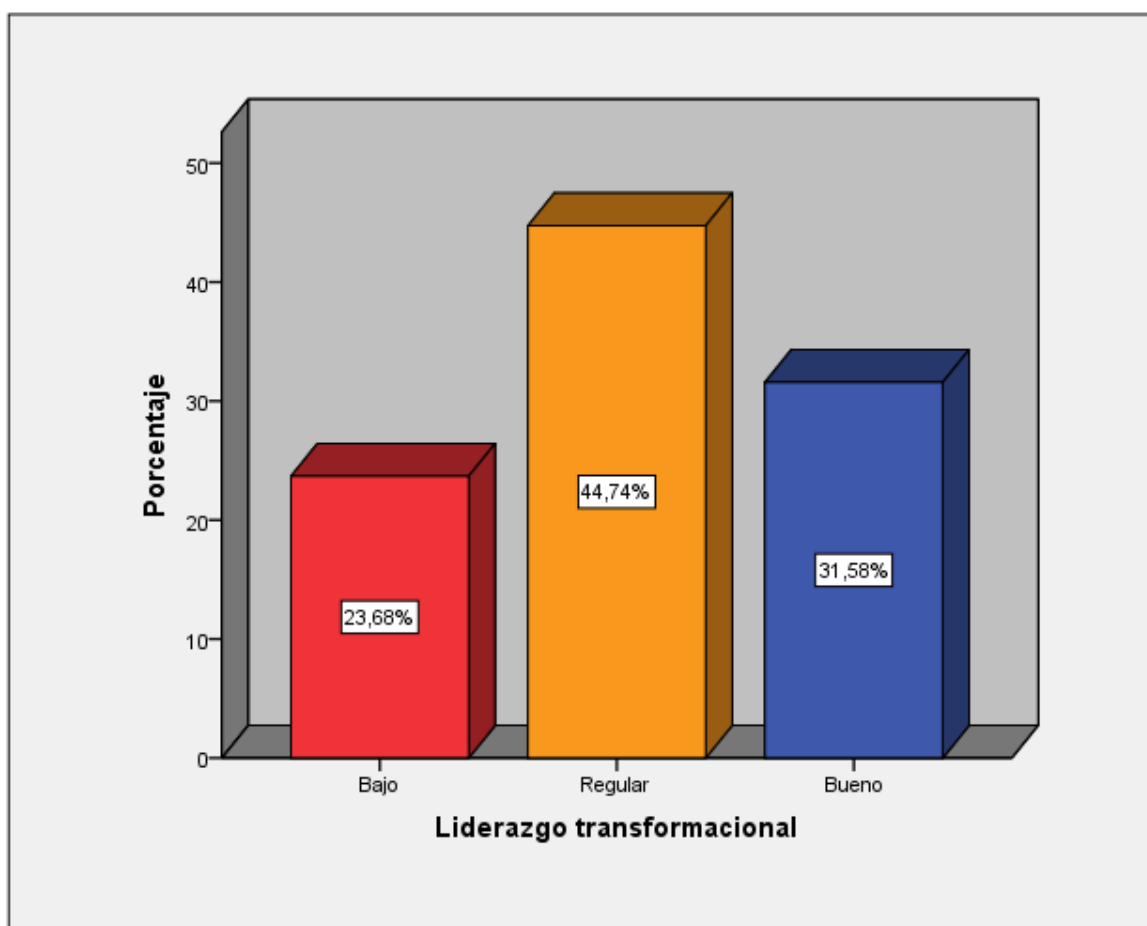


Figura 9. Percepción de liderazgo transformacional

En la tabla 16 y la figura 9 se observó que el 44.74 % de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, indican un nivel regular, el 31.58 % indican un nivel bueno y el 23.68 % muestran que el liderazgo transformacional es bajo. Esto debido a que no se cuenta con una influencia del todo positiva propia de alguien con visión y objetivos claros, con una capacidad media de inspirar en los demás sin embargo podría estar mostrando un interés genuino en los demás.

Tabla 17

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a liderazgo auténtico

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	19	50,0 %
	Regular	17	44,7 %
	Bueno	2	5,3 %
	Total	38	100 %

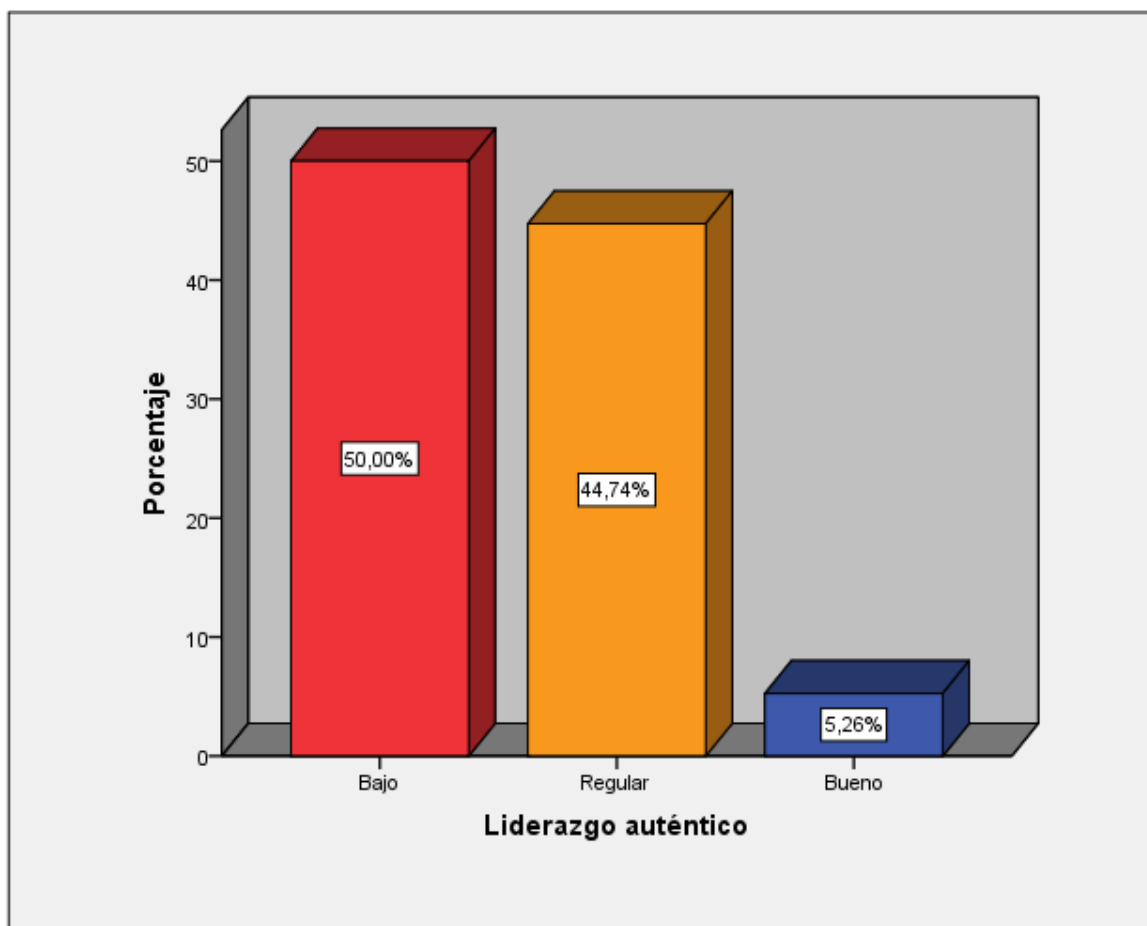


Figura 10. Percepción de liderazgo auténtico

En la tabla 17 y la figura 10 se observó que el 50 % de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, indican un nivel bajo, el 44.74 % indican un nivel regular y el 5.26 % muestran que el liderazgo auténtico es bueno. Esto debido a la falta de comunicación y carisma del líder hacia los miembros de su equipo conllevan a que se pierda la confianza, así mismo la falta de ética en ciertas negociaciones o procesos operativos – administrativos disminuyen la integridad con la que es visto el líder.

3.2 Análisis inferencial

Prueba de normalidad de los datos

El presente estudio al tener una muestra mayor a los 30 elementos se aplicó la prueba de Kolmogorov – Smirnov para contrastar la prueba de normalidad de la población.

Tabla 18

Prueba de normalidad según kolmogorov - Smimov de cultura organizacional y liderazgo en los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C del distrito de La Molina

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Cultura organizacional	,255	38	,000
Liderazgo	,288	38	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

De los resultados obtenidos en la prueba y estudio provienen de una distribución no normal, se obtiene un nivel de significación asintótica para la primera variable 0.000 y la segunda variable 0.000, en ambos casos menor que 0,05; lo que obliga procesar la prueba de hipótesis mediante el uso de los estadígrafos no paramétricos; es decir, mediante el uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

3.3 Contrastación de hipótesis

Hipótesis general de la investigación

H₀: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y el liderazgo en los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. del distrito de La Molina, 2017.

H_a: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el liderazgo en los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. del distrito de La Molina, 2017.

Regla de decisión:

El nivel de significación "p" es < 0.05, rechazar H₀

El nivel de significación "p" ≥ 0.05, no rechazar H₀

Tabla 19

Correlación de Rho de Spearman entre cultura organizacional y liderazgo

		Cultura		
		organizacional	Liderazgo	
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,538**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	38	38
	Liderazgo	Coefficiente de correlación	,538**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	38	38

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En los resultados de la prueba Rho de Spearman se observa un valor de coeficiente de correlación es ($r = 538$) lo que indica una correlación positiva moderada, entonces el valor de $P = 0,000$ resulta menor al $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es relativamente significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula H₀ por lo tanto se asume y acepta que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el liderazgo en los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. del distrito de La Molina, 2017.

Prueba de hipótesis específica 1

H₀: No Existe relación significativa entre la cultura burocrática y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

H_a: Existe relación significativa entre la cultura burocrática y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

Tabla 20

Correlación de Rho de Spearman entre cultura burocrática y liderazgo

		Cultura		
		burocrática	Liderazgo	
Rho de Spearman	Cultura burocrática	Coeficiente de correlación	1,000	,502**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	38	38
	Liderazgo	Coeficiente de correlación	,502**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	38	38

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En los resultados de la prueba Rho de Spearman se observa un valor de coeficiente de correlación es ($r = 502$) lo que indica una correlación positiva moderada, entonces el valor de $P = 0,001$ resulta menor al $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es relativamente significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula H₀ por lo tanto se asume y acepta que existe relación significativa entre la cultura burocrática y el liderazgo y en los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. del distrito de La Molina, 2017.

Prueba de hipótesis específica 2

H₀: No existe relación significativa entre la cultura de clan y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

H_a: Existe relación significativa entre la cultura de clan y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

Tabla 21

Correlación de Rho de Spearman entre cultura de clan y liderazgo

			Cultura de clan	Liderazgo
Rho de Spearman	Cultura de clan	Coefficiente de correlación	1,000	,554**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	38	38
	Liderazgo	Coefficiente de correlación	,554**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	38	38

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En los resultados de la prueba Rho de Spearman se observa un valor de coeficiente de correlación es ($r = 554$) lo que indica una correlación positiva moderada, entonces el valor de $P = 0,000$ resulta menor al $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es relativamente significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula H_0 por lo tanto se asume y acepta que existe relación significativa entre la cultura de clan y el liderazgo en los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. del distrito de La Molina, 2017.

Prueba de hipótesis específica 3

H₀: No existe relación significativa entre la cultura de emprendedora y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

H_a: Existe relación significativa entre la cultura de emprendedora y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

Tabla 22

Correlación de Rho de Spearman entre cultura emprendedora y liderazgo

		Cultura emprendedora		Liderazgo
Rho de Spearman	Cultura emprendedora	Coefficiente de correlación	1,000	,510**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	38	38
	Liderazgo	Coefficiente de correlación	,510**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	38	38

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En los resultados de la prueba Rho de Spearman se observa un valor de coeficiente de correlación es ($r = 510$) lo que indica una correlación positiva moderada, entonces el valor de $P = 0,001$ resulta menor al $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es relativamente significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula H_0 por lo tanto se asume y acepta que existe relación significativa entre la cultura emprendedora y el liderazgo en los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. del distrito de La Molina, 2017.

Prueba de hipótesis específica 4

H₀: No existe relación significativa entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

H_a: Existe relación significativa entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017

Tabla 23

Correlación de Rho de Spearman entre cultura de mercado y liderazgo

			Cultura de mercado	Liderazgo
Rho de Spearman	Cultura de mercado	Coeficiente de correlación	1,000	,611**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	38	38
	Liderazgo	Coeficiente de correlación	,611**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	38	38

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En los resultados de la prueba Rho de Spearman se observa un valor de coeficiente de correlación es ($r = 611$) lo que indica una correlación positiva moderada, entonces el valor de $P = 0,000$ resulta menor al $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es relativamente significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula H_0 por lo tanto se asume y acepta que existe relación significativa entre la cultura de mercado y el liderazgo en los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. del distrito de La Molina, 2017.

IV. DISCUSION

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación titulada Cultura organizacional y liderazgo de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. del distrito de La Molina, 2017 cuyo objetivo general fue determinar la relación entre cultura organizacional y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C por consiguiente, en los resultados obtenidos del análisis descriptivo, se observó que el 78,95% de los colaboradores manifiestan que la cultura organizacional es baja, el 13,16% de los colaboradores indican un nivel regular. Así

también en los resultados de la prueba Rho de Spearman se observa un valor de coeficiente de correlación es ($r = 538$) lo que indica una correlación positiva moderada, entonces el valor de $P = 0,000$ resulta menor al $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es relativamente significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula H_0 por lo tanto se asume y acepta que existe relación significativa entre la cultura organizacional y liderazgo en los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. del distrito de La Molina, 2017. La cual se asemeja con la investigación realizada por Seminario (2016) quien tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre las variables liderazgo transformacional y cultura organizacional, demostrando que existe correlación positiva alta, de acuerdo a los resultados obtenidos a través del coeficiente de Spearman, que arroja un coeficiente de correlación de 0,779 es así que concluye que existe un vínculo moderado con la innovación y aceptación de riesgos, alta en orientación hacia los resultados y orientación hacia las personas y reconocimiento del personal y moderado hacia orientación hacia el equipo, tal cual mencionaron Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) en base a sus características quien señaló que la cultura organizacional se caracteriza por las vías usadas de forma frecuente para comunicarse, como son los rituales, ceremonias y el lenguaje aplicado en la organización, así como los valores sobresalientes y como estos podrían influenciar o no de manera positiva en el servicio o la calidad del producto, así mismo Robbins (2013) consideró que el liderazgo es parte fundamental para una organización por la influencia positiva para el logro de metas.

En la hipótesis específica 1, se estableció que los resultados de la prueba Rho de Spearman se observa un valor de coeficiente de correlación es ($r = 502$) lo que indica una correlación positiva moderada, entonces el valor de $P = 0,000$ resulta menor al $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es relativamente significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula H_0 por lo tanto se asume y acepta que existe relación significativa entre la cultura burocrática y el liderazgo en los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. del distrito de La Molina, 2017. La cual se encuentra similitud con el estudio de Archi (2016) quien demostró que en la prueba estadística de Rho de Spearman existe correlación positiva moderada en el estudio de liderazgo y motivación en un valor de 0.569 con un nivel de significancia de 0.000 por consecuencia ante los resultados presentados rechaza la hipótesis nula y acepta

la hipótesis alterna concluyendo que se corrobora que para que los colaboradores puedan trabajar en equipo, se sientan motivados y mejoren su desempeño, es necesario que cuenten con un supervisor guía que pueda orientarlos , tal cual lo manifiesta Robbins y Judge (2013) quien consideró que el liderazgo bien encaminado en un equipo lleva al logro de metas y propósitos en la empresa conduciendo al cumplimiento de las normas y reglas.

En la hipótesis específica 2, se estableció que los resultados de la prueba Rho de Spearman se observa un valor de coeficiente de correlación es ($r = 554$) lo que indica una correlación positiva moderada, entonces el valor de $P = 0,000$ resulta menor al $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es relativamente significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula H_0 por lo tanto se asume y acepta que existe relación significativa entre la cultura de clan y el liderazgo en los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. del distrito de La Molina, 2017 . En la cual se encuentra similitud con la investigación realizada por LLacchua (2015) quien tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre las variables cultura organizacional y bienestar laboral, demostrando que existe correlación positiva moderada, de acuerdo a los resultados obtenidos a través del coeficiente de Rho de Spearman, que arroja un valor de 0,415 siendo esta una correlación positiva moderada, es así que concluye que existe un vínculo directo entre los valores, normas y convicciones que comparten los administrativos con el conjunto de sentimientos y emociones favorables en base al cual consideran su trabajo. Tal cual lo mencionaron Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) que la cultura de clan refleja la lealtad, compromiso, autodirección y trabajo en equipo lo que lleva a que sus miembros se mantengan íntegros y logren el éxito bajo la presión del cumplimiento de normas entre ellos mismos.

En la hipótesis específica 3, se estableció que los resultados de la prueba Rho de Spearman se observa un valor de coeficiente de correlación es ($r = 510$) lo que indica una correlación positiva moderada, entonces el valor de $P = 0,000$ resulta menor al $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es relativamente significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula H_0 por lo tanto se asume y acepta que existe relación significativa la cultura emprendedora y el liderazgo en los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. del distrito de La Molina, 2017. En la cual

encuentra similitud con la investigación realizada por Gonzales (2015) puesto que, tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre la variable cultura organizacional y satisfacción laboral, teniendo un grado de correlación positiva alta con un valor de 0,852 es así que concluye que para que los trabajadores de una entidad se sientan identificados con la empresa deben involucrarse con las normas y valores predominantes, así como motivar a la creatividad e innovación de sus trabajadores.

En la hipótesis específica 4, que los resultados de la prueba Rho de Spearman se observa un valor de coeficiente de correlación es ($r = 0,611$) lo que indica una correlación positiva moderada, entonces el valor de $P = 0,000$ resulta menor al $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es relativamente significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula H_0 por lo tanto se asume y acepta que existe relación significativa entre la cultura de mercado y el liderazgo en los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. del distrito de La Molina, 2017. Se encuentra en similitud con la investigación realizada por Jiménez (2014) en el estudio del liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral de los docentes de una universidad de la ciudad de Bogotá. La cual tuvo como objetivo general determinar la relación entre liderazgo transformacional y el desempeño laboral en un grado de correlación positiva moderada, con un valor de 0,680 en el coeficiente de Rho de Spearman, concluyendo así que motivación interna y el desempeño laboral docente son importantes para lograr la motivadora inspiradora en el liderazgo transformacional, logrando reforzar la confianza y comunicación.

V. CONCLUSIÓN

- Primera:** Se determinó que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el liderazgo de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. - La Molina 2017, siendo el valor de 0.538; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. De los resultados obtenidos, se concluye que el liderazgo resulta ser fundamental en una organización por lo que el líder muestra su habilidad para influenciar en los colaboradores a lograr sus objetivos y permite cumplir el éxito en equipo, de la misma forma la innovación y aceptación de riesgos, así como y reconocimiento del personal contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Segunda:** Se estableció que existe relación significativa entre la cultura burocrática y el liderazgo y de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. - La Molina 2017, siendo el valor de 0.502; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. De los resultados obtenidos se concluye que un liderazgo con visión, sensible a las necesidades de los demás y basado en el trabajo en equipo motiva y crea un ambiente propicio para el cumplimiento de reglas y procedimientos que regulan el comportamiento de los colaboradores
- Tercera:** Se estableció que existe relación significativa entre la cultura de clan y el liderazgo de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. - La Molina 2017, siendo el valor de 0.554; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. De los resultados obtenidos se concluye que a los líderes se les consideran mentores por el compromiso, tradición y lealtad que muestran en la figura institucional.
- Cuarta:** Se estableció que existe relación significativa entre la cultura emprendedora y liderazgo de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. - La Molina 2017, siendo el valor de

0.510; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. De los resultados obtenidos se concluye en identificar oportunidades y motivar a la creatividad e innovación para el bienestar común o de la productividad en la organización.

Quinta: Se estableció que existe relación significativa entre la cultura mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. - La Molina 2017, siendo el valor de 0.611; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. De los resultados obtenidos se concluye en la importancia del liderazgo transformacional para motivar a generar ganancias y alcance de las metas a largo plazo para incrementar la rentabilidad y participación en el mercado.

VI. RECOMENDACIÓN

- Primera:** Se recomienda al gerente general de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. establecer y reforzar la cultura organizacional en base a la visión y valores que reflejen y proyecten los intereses de la empresa, como son tecnología e innovación para lograr formar personas comprometidas con las metas de la organización teniendo como punto de partida la sociabilización entre sus miembros, mediante un liderazgo auténtico que genere confianza para así reforzar la visión de la empresa, puesto que, el nivel de la cultura organizacional y liderazgo es bajo.
- Segunda:** Se recomienda a la subgerencia de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. establecer una cultura burocrática en función a un sistema de base datos para mantener digitalizada y en orden la documentación, así como formalizar los procedimientos y la coordinación entre las diferentes áreas para lograr un engranaje y control de los acuerdos, así como reuniones semanales para comunicar los cambios y nuevos requerimientos del mercado teniendo como objetivo el orden y cumplimiento de los procesos, puesto que, el nivel de la cultura burocrática es regular.
- Tercera:** Se recomienda al gerente general de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. establecer una cultura de clan, basado en el compromiso y trabajo en equipo, con una influencia social positiva, debiendo asignar como responsables a los líderes de cada área en la empresa, establecer un cronograma de reuniones para reforzar la socialización, tradición y compromiso por parte de los integrantes, así como comprometerlos con los valores de la empresa motivándolos y creando un programa de recompensas en base a bonos para lograr un compromiso e identificación por parte de sus miembros teniendo como objetivo la creatividad e innovación para el bienestar común y productividad en la organización, puesto que, el nivel de la cultura de clan es bajo.
- Cuarta:** Se recomienda al responsable del área de administración de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. promover una cultura

empresarial y permitir la iniciativa y acción de sus miembros mediante la experimentación en la resolución de problemas de cara al cliente externo, dando la libertad de tomar decisiones en situaciones de conflicto, alentando y recompensando los buenos resultados, identificando de esta forma a los líderes emprendedores los cuales puedan ser incluidos en programas de entrenamiento y formación para consolidar y profundizar esta cultura, puesto que, el nivel de la cultura emprendedora es bajo.

Quinta: Se recomienda al responsable del área de administración de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. establecer una cultura de mercado, en base a un sistema de proyección de ventas y metas financieras para lograr un incremento en la rentabilidad teniendo como objetivo una mayor participación en el mercado latinoamericano, sin perder de foco la ética e integridad, puesto que, el nivel de la cultura de mercado es regular.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Archi (2016) en el estudio *Liderazgo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil en Lima*

Ballesteros, R. (03 de octubre del 2017). Liderazgo positivo: Estos son los pilares de la felicidad en el trabajo. *Gestion.pe – Grupo El Comercio*. Recuperado de: <https://gestion.pe/empleo-management/liderazgo-positivo-estos-son-pilares-felicidad-trabajo-2201414>

Barrera E, (2013) *Diseño organizacional centrado en el cliente* (1° edición). Colombia: Editorial Ecoe Ediciones. Recuperado de: <http://www.digitaliapublishing.com/visor/29913>

Bernal C, (2010) *Metodología de la investigación* (3° edición). Colombia: Editorial Pearson educación. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/235016691/Metodologia-de-La-Investigacion-Bernal-3%C2%AA-Ed>

Cadena, E. (Productor) y Cadena, E. (Director). (2016). *A comunicación abierta* (Documental). México: Diversity visual desing

Carrasco S, (2006) *Metodología de la investigación científica*. (1° edición). Perú: Editorial San Marcos. Recuperado de https://kupdf.com/download/metodologia-de-la-investigacion-cientifica-carrasco-diaz_59065f94dc0d60a122959e9d_pdf

Daft R. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11° edición). México: Cengage Learning Editores.

Fischman, D. (2017). *Cuando el liderazgo no es suficiente* (1° edición). Perú: Planeta.

Gonzales Y. (2015). *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de docentes en educación media general*. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela. <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-15-08611.pdf>

Great Place to work (2013). “Las mejores empresas para trabajar en Perú” Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.pe/>

- Hellriegel, Jackson y Slocum (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (12ª. Edición). México: Cengage Learning. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com>
- Hernández, Fernández y Baptista, (2014) *Metodología de la investigación*. (6ª edición). Perú: Editorial McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Jiménez (2014) *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. (Tesis de maestría en Psicología, Universidad Católica de Colombia) Recuperado de: <http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Caudia%20C%20Jimenez%20C.pdf>
- Llacchua Quino, F. (2015). *Cultura Organizacional y Bienestar Laboral de los trabajadores administrativos de la universidad nacional José María Arguedas*. (Tesis de Licenciatura en administración de empresas, Universidad Nacional José María Arguedas). Recuperado de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/229/19-2015-EPAE-Llacchua%20Quino-cultura%20organizacional%20y%20bienestar%20laboral%20e%20los%20trabajadores%20administrativos%20de%20la%20UNAJMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López de Bozic, E. (2011). *Metodología de la investigación: Guía instruccional*. Caracas: UNA Recuperado de <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/m38021.pdf>
- López, J. (1998). *Procesos de investigación* (ed.). Caracas, Venezuela: Panapo.
- Ogliastri, E., & McMillen, C., & Arias, M., & de Bustamante, C., & Dávila, C., & Dorfman, P., & Fimmen, C., & Ickis, J., & Martínez, S. (1999). *Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina*. El estudio Globe. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, (22), 29-57.
- Rabouin, R. (2013). *Líderes de alto impacto*. (1ª edición.) Cengage. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com>

Ramón M., Vilcapoma J., Jaime J., (2013) *estudio Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación*. Prospección universitaria. Recuperado de <http://revistas.uncp.edu.pe/index.php/prospectiva/article/view/301>

Real Academia Española. (2014). Ética. En Diccionario de la lengua española (23^o ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=H3y8ljijH3yay0R>

Robbins y Judge (2013) *Comportamiento organizacional* (15^o edición). México: Pearson

Salazar J. (2013). *Relación entre la Cultura Organizacional y La Satisfacción Laboral del Personal Administrativo del Hospital Roosevelt* (Tesis de Licenciatura en psicología organizacional, Universidad Rafael Landívar). Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Salazar-Jesica.pdf>

Seminario (2016) en el estudio Liderazgo transformacional y la cultura organizacional en el personal de la alta dirección sede central del Seguro Social de Salud – Lima 2016.

Vara A, (2012) *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima. Manual electrónico disponible en internet: www.aristidesvara.net

W., R., M., J., M., S. (2017). *Comportamiento organizacional*. (12a. Ed.) Cengage. Página 528. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

ANEXOS

ANEXO 1: Instrumentos de las variables

CUESTIONARIO I

A continuación se presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo a su punto de vista. Estas serán utilizadas en el proceso de investigación, el cual busca conocer la Cultura organizacional y el Liderazgo de los trabajadores de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C. - Lima 2017. Los datos serán manejados confidencialmente.

Sexo: F M Edad: 21 - 30 31 - 40 41 - 50 51 - 60

Nº	Legenda
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica acerca del comportamiento organizacional, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde encerrando en un aspa la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

CULTURA ORGANIZACIONAL			1	2	3	4	5
CULTURA BUROCRATICA							
Reglas	1	Las reglas de la empresa se consideran claras o bien disciplinadas.					
Formalidad	2	Las normas conductuales sustentan la formalidad en las diferentes áreas.					
Procedimientos	3	Se dan cumplimientos a los procedimientos presentados					
	4	Se presenta procedimientos precisos dentro de cada área					
Coordinación	5	Existe buena coordinación con las diferentes áreas.					
CULTURA DE CLAN							
Tradición	6	Los colaboradores se sienten identificados con la empresa.					
Lealtad	7	Sus colaboradores consideran que sus obligaciones van más allá del intercambio de su trabajo por un sueldo.					
Compromiso	8	Existe un compromiso recíproco entre el colaborador y la empresa.					
Autodirección	9	Se siente libre de tomar decisiones sobre sí mismo.					
Influencia social	10	En la empresa se presenta una influencia social positiva.					
Socialización	11	Se logra la unidad por medio del proceso de la socialización.					
	12	Los antiguos miembros de la organización lo apoyan.					
Trabajo en equipo	13	El trabajo en equipo bien orientado lleva al éxito.					
CULTURA EMPRENDEDORA							
Creatividad	14	Los líderes de área reaccionan con rapidez a los cambios.					
	15	Tiene un compromiso de experimentación e innovación que contribuyan con la empresa.					
Asumir riesgos	16	El fundador de la empresa presente ideas novedosas y únicas.					
CULTURA DE MERCADO							
Logro de metas	17	La empresa brinda un escenario ideal para el logro de metas.					
Rentabilidad	18	La falta de compromiso a largo plazo impide una rentabilidad adecuada.					
Participación de mercado	19	La participación de la empresa en el mercado es significativa.					

CUESTIONARIO II

A continuación se presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo a su punto de vista. Estas serán utilizadas en el proceso de investigación, el cual busca conocer la Cultura organizacional y el Liderazgo de los trabajadores de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C. - Lima 2017. Los datos serán manejados confidencialmente.

Sexo: F M Edad: 21 - 30 31 - 40 41 - 50 51 - 60

Nº	Legenda
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

INSTRUCCIONES: En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica acerca del comportamiento organizacional, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde con un aspa la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

LIDERAZGO			1	2	3	4	5
LIDERAZGO CARISMÁTICO							
Visión y articulación	1	Los líderes de grupo sostienen una meta idealizada.					
	2	Los líderes de grupo presentan de forma clara la importancia de la visión.					
Riesgo personal	3	Están dispuestos los líderes de grupo a correr riesgos personales para lograr la visión de la empresa.					
Sensibilidad ante la necesidad	4	Se considera al líder de grupo una persona empática.					
Comportamiento no convencional	5	Propone el líder de grupo soluciones novedosas ante situaciones inesperadas.					
LIDERAZGO TRANSACCIONAL							
Recompensa contingente	6	El buen desempeño de los líderes de grupo es reconocido por la empresa.					
Administración por excepción (activa)	7	En caso de errores, las medidas correctivas hacia los líderes de grupo son excesivas.					
Administración por excepción (pasiva)	8	Al presentarse situaciones de dificultad, los líderes de grupo dan soluciones a corto plazo.					
Evita tomar decisiones	9	El líder de grupo evita tomar decisiones importantes.					
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL							
Influencia idealizada	10	El líder de grupo inspira respeto y confianza en los colaboradores.					
Motivación inspiradora	11	Las propuestas y altas expectativas presentadas por el líder son presentadas de forma sencilla.					
Estimulación intelectual	12	El líder de grupo incentiva a la solución al detalle hacia los problemas que se pudieran presentar					
Consideración individualizada	13	Proporciona el líder de grupo atención personalizada asesorando al nuevo colaborador.					
LIDERAZGO AUTÉNTICO							
Ética	14	Se han presentado situaciones con falta de ética por parte de los líderes de grupo.					
Confianza	15	Siente la suficiente confianza de su líder de grupo como para compartir sus problemas personales.					
Comunicación abierta	16	Los líderes de grupo comparten información relevante de la empresa a tiempo.					
Carisma	17	Considera que el líder de grupo cuenta con un carisma sincero.					
Integridad	18	La integridad en los colaboradores es recompensada por la empresa.					

ANEXO 2: Validación de instrumentos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO
DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr/ Mg. Dr. Maurice Salvador Cama Solís
 1.2 Cargo e Institución donde labora: Coord. Invest. PEPD
 1.3 Especialidad del validador: Economista - Metodología
 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: Cuestionario sobre Cultura organizacional y liderazgo
 1.5 Título de la Investigación: Cultura organizacional y liderazgo de la empresa de telecomunicaciones Hacom.
 1.6 Autor del Instrumento: MEZE Rodriguez Clara Isabel.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico					/
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					/
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					/
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					/
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					/
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos					/
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					/
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					/
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación					/
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						81%

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:

Primera variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
	Item 1	/	
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		
Item 9	/		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Item 10	✓		
Item 11	✓		
Item 12	✓		
Item 13	✓		
Item 14	✓		
Item 15	✓		
Item 16	✓		
Item 17	✓		
Item 18	✓		
Item 19	✓		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Segunda variable: Liderazgo

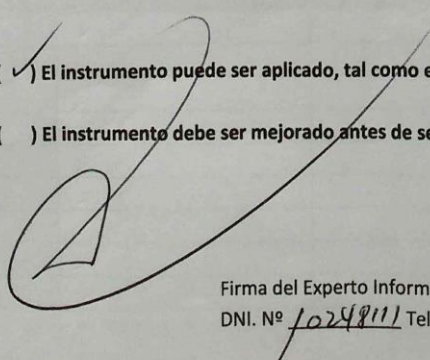
INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	✓		
Item 2	✓		
Item 3	✓		
Item 4	✓		
Item 5	✓		
Item 6	✓		
Item 7	✓		
Item 8	✓		
Item 9	✓		
Item 10	✓		
Item 11	✓		
Item 12	✓		
Item 13	✓		
Item 14	✓		
Item 15	✓		
Item 16	✓		
Item 17	✓		
Item 18	✓		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 81 % V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:



Firma del Experto Informante.

DNI. Nº 10248111 Teléfono Nº _____



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr/ Mg. Carafin Urbano Virginia
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: DTP UCV - PNP
- 1.3 Especialidad del validador: Metodología
- 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: Cuestionario sobre cultura organizacional y liderazgo
- 1.5 Título de la Investigación: Cultura organizacional y liderazgo de la empresa de telecomunicaciones Hecomm
- 1.6 Autor del Instrumento: Hezo Roturpa, Olave Isabel

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico					/
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					/
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					/
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					/
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					/
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos					/
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					/
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					/
9. PERTINENCIA	El Instrumento es funcional para el propósito de la investigación					/
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						83%

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:

Primera variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		
Item 9	/		

Item 10	/		
Item 11	/		
Item 12	/		
Item 13	/		
Item 14	/		
Item 15	/		
Item 16	/		
Item 17	/		
Item 18	/		
Item 19	/		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Segunda variable: Liderazgo

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		
Item 9	/		
Item 10	/		
Item 11	/		
Item 12	/		
Item 13	/		
Item 14	/		
Item 15	/		
Item 16	/		
Item 17	/		
Item 18	/		

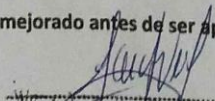
La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 83 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:


 Virginia A. Cerón Ori
 Docente Universitario

Firma del Experto Informante.

DNI. N° 31683051 Teléfono N° 975372606

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

 INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO
 DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr/ Mg. Jauampa Acuña Verio
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: Dr. Administración - DTC - UCV - PAPA
- 1.3 Especialidad del validador: Dr. Administración - Temático
- 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: Cuestionario sobre Cultura organizacional y liderazgo
- 1.5 Título de la Investigación: Cultura organizacional y liderazgo en la empresa de telecomunicaciones Hiram
- 1.6 Autor del Instrumento: Mega Rodríguez Clara Isabel

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos					✓
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					✓
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación					✓
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						82%

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:

Primera variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE		INSUFICIENTE
Item 1	✓			
Item 2	✓			
Item 3	✓			
Item 4	✓			
Item 5	✓			
Item 6	✓			
Item 7	✓			
Item 8	✓			
Item 9	✓			

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Item 10	✓		
Item 11	✓		
Item 12	✓		
Item 13	✓		
Item 14	✓		
Item 15	✓		
Item 16	✓		
Item 17	✓		
Item 18	✓		
Item 19	✓		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Segunda variable: Liderazgo

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	✓		
Item 2	✓		
Item 3	✓		
Item 4	✓		
Item 5	✓		
Item 6	✓		
Item 7	✓		
Item 8	✓		
Item 9	✓		
Item 10	✓		
Item 11	✓		
Item 12	✓		
Item 13	✓		
Item 14	✓		
Item 15	✓		
Item 16	✓		
Item 17	✓		
Item 18	✓		

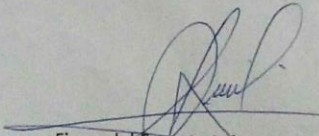
La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 82 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(✓) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:


Firma del Experto Informante.

DNI. N° 28270171 Teléfono N° 996379560

ANEXO 3: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE 1: CULTURA ORGANIZACIONAL							ESCALA DE MEDICION	NIVELES Y RANGO
			VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM			
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	CULTURA ORGANIZACIONAL	Es el reflejo de valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros, es decir, es un conjunto de tradiciones y reglas que operan las 24 horas del día. (Hellriegel, 2009)	Para operar la variable de estudio de La Cultura organizacional, se aplicó una encuesta a los colaboradores de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C., se evaluó cada dimensión, los cuales permitieron elaborar una encuesta y así procesar los datos. La muestra fue censal puesto que se seleccionó al 100 % de trabajadores y está conformada por 38 personas a los que se les aplicó un cuestionario.	Cultura burocrática	Reglas	1	Nunca = 1, Casi nunca = 2, A veces = 3, Casi siempre = 4, Siempre = 5.	Bajo Regular Alto	
¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017?	Determinar la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017					Formalidad	2			
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específica					Cultura de clan	Procedimientos			3,4
								Coordinación			5
¿Cuál es la relación entre la cultura burocrática y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017?	Establecer la relación entre la cultura burocrática y el Liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Existe relación significativa entre la cultura burocrática y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017					Cultura emprendedora	Tradición			6
								Lealtad			7
¿Cuál es la relación entre la cultura de clan y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017?	Establecer la relación entre la cultura de clan y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Existe relación significativa entre la cultura de clan y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017					Cultura de mercado	Compromiso			8
								Autodirección			9
¿Cuál es la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017?	Establecer la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Existe relación significativa entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017					Liderazgo carismático	Influencia social			10
								Socialización			11,12
¿Cuál es la relación entre la cultura emprendedora y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017?	Establecer la relación entre la cultura emprendedora y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Existe relación significativa entre la cultura emprendedora y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Liderazgo transaccional	Trabajo en equipo	13						
				Creatividad	14,15						
¿Cuál es la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017?	Establecer la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Existe relación significativa entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Liderazgo transformacional	Asumir riesgos	16						
				Logro de metas	17						
¿Cuál es la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017?	Establecer la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Existe relación significativa entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Liderazgo auténtico	Rentabilidad	18						
				Participación de mercado	19						
VARIABLE 2: LIDERAZGO											
			LIDERAZGO	Se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. (Robbins, 2013)	Para operar la variable de estudio de Liderazgo, se aplicó una encuesta a los colaboradores de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C., se evaluará cada dimensión, los cuales permitieron elaborar una encuesta y así procesar los datos. La muestra fue censal puesto que se seleccionó al 100% de trabajadores la cual está conformada por 38 personas a los que se les aplicó un cuestionario.	Liderazgo carismático	Visión y articulación	20,21	Nunca = 1, Casi nunca = 2, A veces = 3, Casi siempre = 4, Siempre = 5.	Malo Regular Bueno	
¿Cuál es la relación entre la cultura emprendedora y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017?	Establecer la relación entre la cultura emprendedora y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Existe relación significativa entre la cultura emprendedora y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017					Liderazgo transaccional	Riesgo personal			22
								Sensibilidad ante la necesidad			23
¿Cuál es la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017?	Establecer la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Existe relación significativa entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017					Liderazgo transformacional	Comportamiento no convencional			24
								Recompensa contingente			25
¿Cuál es la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017?	Establecer la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Existe relación significativa entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017					Liderazgo auténtico	Administración por excepción (activa)			26
								Administración por excepción (pasiva)			27
¿Cuál es la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017?	Establecer la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Existe relación significativa entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017					Liderazgo auténtico	Evita tomar decisiones			28
								Influencia idealizada			29
¿Cuál es la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017?	Establecer la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Existe relación significativa entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017					Liderazgo auténtico	Motivación inspiradora			30
			Estimulación intelectual	31							
¿Cuál es la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017?	Establecer la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Existe relación significativa entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Liderazgo auténtico	Consideración individualizada	32						
				Ética	33						
¿Cuál es la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017?	Establecer la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Existe relación significativa entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Liderazgo auténtico	Confianza	34						
				Comunicación abierta	35						
¿Cuál es la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017?	Establecer la relación entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Existe relación significativa entre la cultura de mercado y el liderazgo de los colaboradores de la empresa HACOM S.A.C. ubicada en el distrito de La Molina, 2017	Liderazgo auténtico	Carisma	36						
				Integridad	37						

ANEXO 4: Matriz de operacionalización de las variables

VARIABLE I	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	ITEM	ESCALA DE MEDICION	NIVEL Y RANGO DE LA DIMENSION	NIVEL Y RANGO DE LA VARIABLE
Cultura organizacional	Es el reflejo de valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros, es decir, es un conjunto de tradiciones y reglas tacitas que operan las 24 horas del día. (Hellriegel, 2009)	Para operar la variable de estudio de La Cultura organizacional, se aplicó una encuesta a los colaboradores de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C., se evaluó cada dimensión, los cuales permitieron elaborar una encuesta y así procesar los datos. De población censal puesto que se seleccionó al 100 % de trabajadores y está conformada por 38 personas a los que se les aplicó un cuestionario.	Cultura burocrática	Reglas	1	Ordinal. Escala de Likert consistente en: Nunca = 1, Casi nunca = 2, A veces = 3, Casi siempre = 4, Siempre = 5.	Bajo 7-8	Bajo 34-41 Regular 42-49 Alto 50-55
				Formalidad	2		Regular 9-11	
				Procedimientos	3,4		Alto 12-14	
			Cultura de clan	Coordinación	5		Bajo 15-18	
				Tradicición	6		Regular 19-23	
				Lealtad	7		Alto 24-28	
				Compromiso	8		Bajo 4-5	
				Autodirección	9		Regular 6-8	
				Influencia social	10		Alto 9-11	
				Socialización	11,12		Bajo 4-5	
			Cultura emprendedora	Trabajo en equipo	13		Regular 6-8	
				Creatividad	14,15		Alto 9-11	
			Cultura de mercado	Asumir riesgos	16		Bajo 4-5	
				Logro de metas	17		Regular 6-7	
				Rentabilidad	18		Alto 8-10	
				Participación de mercado	19			

VARIABLE I	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	ITEM	ESCALA DE MEDICION	NIVEL Y RANGO DE	NIVEL Y RANGO
------------	-----------------------	------------------------	-----------	-------------	------	--------------------	------------------	---------------

VARIABLE II						LA DIMENSION		DE LA VARIABLE	
Liderazgo	Se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. (Robbins, 2013)	Para operar la variable de estudio de Liderazgo, se aplicó una encuesta a los colaboradores de la empresa de Telecomunicaciones HACOM S.A.C., se evaluará cada dimensión, los cuales permitieron elaborar una encuesta y así procesar los datos. De población censal puesto que se seleccionó al 100% de trabajadores la cual está conformada por 38 personas a los que se les aplicó un cuestionario.	Liderazgo carismático	Visión y articulación	20,21	Ordinal. Escala de Likert consistente en: Nunca = 1, Casi nunca = 2, A veces = 3, Casi siempre = 4, Siempre = 5.	Bajo 9-11	Bajo 31- 38 Regular 39-47 Alto 48-57	
				Riesgo personal	22		Regular 12-14		
				Sensibilidad ante la necesidad	23		Alto 15-18		
				Comportamiento no convencional	24		Bajo 6-7		
			Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	25		Regular 8-10		
				Administración por excepción (activa)	26		Alto 11-13		
				Administración por excepción (pasiva)	27		Bajo 6-7		
			Liderazgo transformacional	Evita tomar decisiones	28		Regular 8-9		
				Influencia idealizada	29		Alto 10-12		
				Motivación inspiradora	30		Bajo 5-7		
				Estimulación intelectual	31		Regular 8-11		
			Liderazgo autentico	Consideración individualizada	32		Alto 12-15		
				Ética	33				
				Confianza	34				
				Comunicación abierta	35				
							Carisma		36
			Integridad	37					

VARIABLE	DIMENSIONES	CANTIDAD DE INDICADORES	INDICADOR	Nº	ITEM
Cultura organizacional	Cultura burocrática	4	Reglas	1	Las reglas de la empresa se consideran claras o bien disciplinadas.
			Formalidad	2	Las normas conductuales sustentan la formalidad en las diferentes áreas.
			Procedimientos	3	Se dan cumplimientos a los procedimientos presentados
				4	Se presenta procedimientos precisos dentro de cada área
	Cultura de clan	7	Coordinación	5	Existe coordinación eficaz con las diferentes áreas.
			Tradición	6	Los colaboradores se sienten identificados con la empresa.
			Lealtad	7	Sus colaboradores consideran que sus obligaciones van más allá del intercambio de su trabajo por un sueldo.
			Compromiso	8	Existe un compromiso recíproco entre el colaborador y la empresa.
			Autodirección	9	Se siente libre de tomar decisiones sobre sí mismo.
			Influencia social	10	En la empresa se presenta una influencia social positiva.
				11	Se logra la unidad por medio del proceso de la socialización.
	Socialización	12	Los antiguos miembros de la organización lo apoyan.		
		Trabajo en equipo	13	El trabajo en equipo bien orientado lleva al éxito.	
	Cultura emprendedora	2	Creatividad	14	Los líderes de área reaccionan con rapidez a los cambios.
				15	Tiene un compromiso de experimentación e innovación que contribuyan con la empresa.
			Asumir riesgos	16	El fundador de la empresa presente ideas novedosas y únicas.
Cultura de mercado	3	Logro de metas	17	La empresa brinda un escenario ideal para el logro de metas.	
		Rentabilidad	18	La falta de compromiso a largo plazo impide una rentabilidad adecuada.	
		Participación de mercado	19	La participación de la empresa en el mercado es significativa.	

VARIABLE	DIMENSIONES	CANTIDAD DE INDICADORES	INDICADOR	Nº	ITEM
----------	-------------	-------------------------	-----------	----	------

Liderazgo	Liderazgo carismático	4	Visión y articulación	17	Los líderes de grupo sostienen una meta idealizada.
				18	Los líderes de grupo presentan de forma clara la importancia de la visión.
			Riesgo personal	19	Están dispuestos los líderes de grupo a correr riesgos personales para lograr la visión de la empresa.
			Sensibilidad ante la necesidad	20	Se considera al líder de grupo una persona empática.
			Comportamiento no convencional	21	Propone el líder de grupo soluciones novedosas ante situaciones inesperadas.
	Liderazgo transaccional	4	Recompensa contingente	22	El buen desempeño de los líderes de grupo es reconocido por la empresa.
			Administración por excepción (activa)	23	En caso de errores, las medidas correctivas hacia los líderes de grupo son excesivas.
			Administración por excepción (pasiva)	24	Al presentarse situaciones de dificultad, los líderes de grupo dan soluciones a corto plazo.
			Evita tomar decisiones	25	El líder de grupo evita tomar decisiones importantes.
	Liderazgo transformacional	4	Influencia idealizada	26	El líder de grupo inspira respeto y confianza en los colaboradores.
			Motivación inspiradora	27	Las propuestas y altas expectativas presentadas por el líder son presentadas de forma sencilla.
			Estimulación intelectual	28	El líder de grupo incentiva a la solución al detalle hacia los problemas que se pudieran presentar
			Consideración individualizada	29	Proporciona el líder de grupo atención personalizada asesorando al nuevo colaborador.
	auténtico	5	Ética	30	Se han presentado situaciones con falta de ética por parte de los líderes de grupo.
			Confianza	31	Siente la suficiente confianza de su líder de grupo como para compartir sus problemas personales.
			Comunicación abierta	32	Los líderes de grupo comparten información relevante de la empresa a tiempo.
			Carisma	33	Considera que el líder de grupo cuenta con un carisma sincero.
Integridad			34	La integridad en los colaboradores es recompensada por la los líderes de grupo.	

ANEXO 6: Base de datos de la prueba piloto de cultura organizacional

Nº de encuesta	CULTURA ORGANIZACIONAL																		
	CULTURA BUROCRATICA					CULTURA DE CLAN								CULTURA EMPRENDEDORA			CULTURA DE MERCADO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	3	2	3	2	4	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	3	2
2	3	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4
3	4	3	3	3	4	4	2	2	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	3
4	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3
5	3	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4
6	3	4	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3	5	3	3	2	2	3	3
7	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	2
8	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2
9	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2
10	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	5	3	4	3	3	4	3
11	4	3	2	4	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	4	3
12	3	3	2	3	3	3	3	2	4	2	4	4	3	2	3	2	3	3	3
13	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3
14	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	2
15	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	2
16	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	5	3	4	2	3	2	4
17	3	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	4	5	2	3	3	3	4	4
18	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
19	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2
20	3	4	3	4	2	4	2	3	2	3	3	2	3	2	4	2	3	2	3

Resultado de la prueba piloto de cultura organizacional

Estadística de fiabilidad de cultura organizacional

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0,772	19

El valor obtenido es de 0.772 muestra según la tabla 6 una fuerte confiabilidad.

Resultado de la fiabilidad de cultura organizacional

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	54,50	32,684	,292	,766
P2	54,65	34,871	-,098	,793
P3	54,70	29,905	,557	,747
P4	54,45	33,945	,032	,781
P5	54,35	30,555	,379	,760
P6	54,55	33,313	,088	,781
P7	54,90	31,147	,362	,761
P8	54,80	32,168	,387	,762
P9	54,35	28,871	,654	,739
P10	54,35	33,608	,094	,777
P11	54,95	30,050	,494	,751
P12	54,65	30,134	,434	,755
P13	54,35	29,397	,340	,767
P14	54,70	32,221	,287	,766
P15	54,20	30,800	,505	,753
P16	54,90	31,253	,405	,759
P17	55,10	31,042	,467	,755
P18	54,45	31,208	,368	,761
P19	54,80	29,537	,551	,746

Base de datos de la prueba piloto de liderazgo

Nº de encuesta	LIDERAZGO																	
	LIDERAZGO CARISMATICO					LIDERAZGO TRANSACCIONAL				LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO AUTENTICO				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2
3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2
6	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
7	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3
8	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2
9	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3
10	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3
11	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2
12	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3
13	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4
14	3	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
15	3	4	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3	5	3	3	2	2	3
16	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3
17	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3
18	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3
19	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
20	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3

Resultado de la prueba piloto de liderazgo

Estadística de fiabilidad de liderazgo

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0,789	18

El valor obtenido es de 0.789 muestra según la tabla 6 una fuerte confiabilidad.


Resultado de la fiabilidad de liderazgo

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P20	48,40	20,147	,554	,767
P21	48,00	20,421	,456	,773
P22	48,40	20,253	,531	,768
P23	48,15	22,976	,000	,799
P24	48,20	19,642	,505	,768
P25	48,25	20,829	,333	,782
P26	48,45	22,471	,111	,793
P27	48,50	21,316	,361	,780
P28	48,55	18,366	,658	,753
P29	48,10	21,568	,400	,779
P30	48,45	21,208	,256	,788
P31	48,30	21,168	,310	,783
P32	48,25	22,197	,096	,799
P33	48,25	22,197	,187	,789
P34	48,30	20,221	,496	,770
P35	48,25	21,039	,363	,779
P36	48,50	20,789	,383	,778
P37	48,25	20,092	,563	,766

ANEXO 7: Base de datos de las variables

Nº	CULTURA ORGANIZACIONAL																			d1	d2	d3	d4	V1
	CULTURA BUROCRATICA					CULTURA DE CLAN								CULTURA EMPRENDEDOR			CULTURA DE MERCADO							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19					
1	3	1	2	2	3	2	2	3	3	4	4	5	5	3	3	5	3	5	2	11	28	11	10	60
2	2	2	3	1	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	11	28	10	9	58
3	2	2	2	3	2	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	11	18	8	7	44
4	3	2	3	3	3	1	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	2	14	24	8	9	55
5	1	1	2	2	3	2	2	1	2	1	4	3	2	1	3	2	2	2	1	9	17	6	5	37
6	1	1	3	2	3	2	1	1	2	1	3	4	3	1	2	1	3	2	2	10	17	4	7	38
7	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	4	3	2	1	3	2	2	3	2	10	18	6	7	41
8	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	4	4	3	2	3	2	2	2	1	9	20	7	5	41
9	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1	3	4	3	1	2	1	3	2	2	10	16	4	7	37
10	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	4	3	2	1	3	2	2	1	1	9	17	6	4	36
11	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	4	3	2	3	2	2	2	2	7	17	7	6	37
12	1	2	3	2	3	2	1	1	2	1	3	4	2	1	2	2	2	2	1	11	16	5	5	37
13	1	3	2	3	2	2	2	1	2	1	4	3	3	1	3	3	3	1	2	11	18	7	6	42
14	1	1	2	2	3	2	2	2	1	1	2	4	3	1	3	1	2	2	2	9	17	5	6	37
15	2	2	3	1	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	11	28	10	9	58
16	2	2	2	3	2	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	11	18	8	7	44
17	3	2	3	3	3	1	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	2	14	24	8	9	55
18	1	1	2	2	3	2	2	1	2	1	4	3	2	1	3	2	2	2	1	9	17	6	5	37
19	1	1	3	2	3	2	1	1	2	1	3	4	3	1	2	1	3	2	2	10	17	4	7	38
20	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	4	3	2	1	3	2	2	3	2	10	18	6	7	41
21	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	4	4	3	2	3	2	2	2	1	9	20	7	5	41
22	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1	3	4	3	1	2	1	3	2	2	10	16	4	7	37
23	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	4	3	2	1	3	2	2	1	1	9	17	6	4	36
24	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	4	3	2	3	2	2	2	2	7	17	7	6	37
25	1	2	3	2	3	2	1	1	2	1	3	4	2	1	2	2	2	2	1	11	16	5	5	37
26	1	3	2	3	2	2	2	1	2	1	4	3	3	1	3	3	3	1	2	11	18	7	6	42
27	1	1	2	2	3	2	2	2	1	1	2	4	3	1	3	1	2	2	2	9	17	5	6	37
28	3	2	3	3	3	1	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	2	14	24	8	9	55
29	1	1	2	2	3	2	2	1	2	1	3	3	2	1	3	2	2	2	1	9	16	6	5	36
30	1	1	3	2	2	2	1	1	2	1	3	4	3	1	2	1	3	2	2	9	17	4	7	37
31	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	4	3	2	1	3	2	2	3	2	10	18	6	7	41
32	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	4	4	3	2	3	2	2	2	1	9	20	7	5	41
33	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	3	4	3	1	2	1	3	2	2	10	15	4	7	36
34	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	4	3	2	1	3	2	2	1	1	9	17	6	4	36
35	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	4	3	2	3	2	2	2	2	7	17	7	6	37
36	1	2	3	2	2	2	1	1	2	1	3	3	2	1	2	1	2	2	1	10	15	4	5	34
37	1	3	2	3	2	2	2	1	2	1	4	3	3	1	3	3	3	1	2	11	18	7	6	42
38	1	1	2	2	3	2	2	2	1	1	2	4	3	1	3	1	2	2	2	9	17	5	6	37

Nº	LIDERAZGO																		d1	d2	d3	d4	V2
	LIDERAZGO CARISMATICO					LIDERAZGO TRANSACCIONAL				LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO AUTENTICO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18					
1	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	13	10	12	11	46
2	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	18	13	11	15	57
3	3	2	1	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2	1	1	2	2	1	11	8	9	7	35
4	4	1	2	3	3	2	4	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	13	11	10	11	45
5	2	2	1	3	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	10	8	7	7	32
6	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	11	8	8	10	37
7	3	1	1	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	10	9	10	5	34
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	10	8	7	9	34
9	2	2	2	3	3	1	3	3	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	12	8	8	7	35
10	2	1	1	3	3	2	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	10	9	8	9	36
11	3	2	1	3	2	1	2	2	1	3	2	3	1	1	1	1	1	2	11	6	9	6	32
12	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1	3	1	1	1	2	1	2	10	7	7	7	31
13	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	1	9	8	10	8	35
14	2	1	2	3	3	1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	1	1	1	11	7	8	6	32
15	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	18	13	11	15	57
16	3	2	1	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2	1	1	2	2	1	11	8	9	7	35
17	4	1	2	3	3	2	4	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	13	11	10	11	45
18	2	2	1	3	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	10	8	7	7	32
19	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	11	8	8	10	37
20	3	1	1	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	10	9	10	5	34
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	10	8	7	9	34
22	2	2	2	3	3	1	3	3	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	12	8	8	7	35
23	2	1	1	3	3	2	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	10	9	8	9	36
24	3	2	1	3	2	1	2	2	1	3	2	3	1	1	1	1	1	2	11	6	9	6	32
25	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1	3	1	1	1	2	1	2	10	7	7	7	31
26	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	1	9	8	10	8	35
27	2	1	2	3	3	1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	1	1	1	11	7	8	6	32
28	4	1	2	3	3	2	4	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	13	11	10	11	45
29	2	2	1	3	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	10	8	7	7	32
30	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	11	8	8	10	37
31	3	1	1	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	10	9	10	5	34
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	10	8	6	9	33
33	2	2	2	3	3	1	3	3	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	12	8	8	7	35
34	2	1	1	3	3	2	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	10	9	8	9	36
35	3	2	1	3	2	1	2	2	1	3	2	3	1	1	1	1	1	2	11	6	9	6	32
36	1	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2	9	7	7	8	31
37	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	1	9	8	10	8	35
38	2	1	2	3	3	1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	1	1	1	11	7	8	6	32

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo, Virginia Asunción Cerafin Urbano, docente del Programa de Formación para Adultos de la Universidad César Vallejo, sede San Juan de Lurigancho, revisor de la tesis titulada **CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES HACOM S.A.C., LIMA, 2017**, del estudiante MEZA RODRIGUEZ CLARA ISABEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 22% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 12 de diciembre de 2017



Firma

Mg. Virginia Asunción Cerafin Urbano

DNI: 31683051



Elaboró

Dirección de
Investigación

Revisó



Responsable del SAC



Vicerrectorado de
Investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cultura organizacional y Liderazgo de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. La Molina, 2017.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN,

AUTOR

MEZA RODRIGUEZ, CLARA ISABEL

ASESOR

Mg. CERAFIN URBANO VIRGINIA ASUNCIÓN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

LIMA - PERÚ

Resumen de coincidencias

22 %

1	docplayer.es	2 %
2	repositorio.unajma.edu.uy	2 %
3	repositorio.ipeu.edu.pe	2 %
4	repositorio.ucv.edu.pe	2 %
5	prezi.com	1 %
6	esdoc.com	1 %
7	Entregado a Universidad...	1 %
8	myslide.es	1 %
9	biblio3.unl.edu.gt	1 %
10	Entregado a Universidad...	1 %
11	documents.mx	<1 %



v

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 3 de 1
--	--	---

Yo **Clara Isabel Meza Rodríguez** identificado con DNI N° **41409985**, egresado de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "**Cultura organizacional y Liderazgo de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones HACOM S.A.C. La Molina, 2017**"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

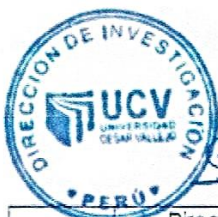
.....



 FIRMA

DNI: 41409985

FECHA: 15 de Marzo del 2019



Elabora

Dirección de Investigación

Revisó


 Responsable del SGC



Vicerrectorado de Investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ALFONSO SUASNABAR UGARTE

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

CLARA ISABEL MEZA RODRIGUEZ

INFORME TITULADO:

CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO DE NUESTROS COLABORADORES

DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES HACOM S.A. - LIMA 2017

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 26-01-18

NOTA O MENCIÓN: 15



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

