

# UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

## Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

### Escuela Profesional de Administración y Sistemas



## TESIS

### Estilos de liderazgo y cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021

<b>Para optar</b>	: El Título Profesional de Licenciado en Administración
<b>Autor</b>	: Bach. ROMAN CAMPOS, YUVIEL JOSE
<b>Asesor</b>	: Dr. Juan Manuel Sanchez Soto
<b>Línea de investigación institucional</b>	: Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos
<b>Fecha de inicio y culminación</b>	: 20.01.2022 – 19.01.2023

Huancayo – Perú

2023

**HOJA DE APROBACIÓN POR LOS JURADOS**  
**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
**TESIS**

Estilos de liderazgo y cultura organizacional en los músicos de la  
Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021

**PRESENTADO POR:**

**YUVIEL JOSE ROMAN CAMPOS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciado en Administración

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE: .....

Grado NOMBRES Y APELLIDOS

PRIMER MIEMBRO: .....

Grado NOMBRES Y APELLIDOS

SEGUNDO MIEMBRO: .....

Grado NOMBRES Y APELLIDOS

TERCER MIEMBRO: .....

Grado NOMBRES Y APELLIDOS

**DOCENTE ASESOR:**

**Dr. Juan Manuel Sánchez Soto**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por dirigir cada paso que doy,  
por ser fuente de amor y soporte en los  
momentos de desasosiego.

A mis padres, por su amor, valores y  
apoyo en la consecución de mis metas.

Yuviel



## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios creador, por su gran amor y paz a la humanidad.

A mi familia, por su apoyo, comprensión y amor; quedo corto al momento de agradecer el gran esfuerzo y trabajo que les ha costado salir adelante.

A mis docentes universitarios, por las enseñanzas.

A mi asesor, por sus constantes retroalimentaciones alineadas a los reglamentos universitarios.

A la Universidad Peruana Los Andes, por la formación académica brindada.

## CONSTANCIA DE SIMILITUD

N ° 0143 - FCAC -2023

La Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones, hace constar mediante la presente, que la **Tesis**, Titulada:

### ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS MÚSICOS DE LA ORQUESTA NUEVOS ASES DEL PERÚ, 2021

Con la siguiente información:

Con Autor(es) : **BACH. ROMAN CAMPOS YUVIEL JOSE**

Facultad : **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

Escuela Académica : **ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**

Asesor(a) : **Dr. SANCHEZ SOTO JUAN MANUEL**

Fue analizado con fecha **24/11/2023**; con **142 págs.**; en el software de prevención de plagio (Turnitin); y con la siguiente configuración:

Excluye Bibliografía.

Excluye citas.

**Excluye Cadenas hasta 20 palabras.**

Otro criterio (especificar)

X

El documento presenta un porcentaje de similitud de **25 %**.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentajes establecidos en el artículo N°15 del Reglamento de uso de Software de Prevención de Plagio Versión 2.0. Se declara, que el trabajo de investigación: **Si contiene un porcentaje aceptable de similitud.**

Observaciones:

En señal de conformidad y verificación se firma y sella la presente constancia.

Huancayo, 24 Noviembre de 2023.



**MTRA. LIZET DORIELA MANTARI MINCAMI**  
**JEFA**

Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones

## CONTENIDO

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	x
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. Descripción de la realidad problemática	16
1.2.	Delimitación del problema
	20
1.2.1. Delimitación Espacial.	20
1.2.2. Delimitación Temporal.	20
1.2.3. Delimitación Teórica	21
1.3.	Formulación del problema
	21
1.3.1. Problema General	21
1.3.2. Problema (s) Específico (s)	21
1.4.	Justificación
	22
1.4.1. Justificación Social	22
1.4.2. Justificación Teórica	22
1.4.3. Justificación Metodológica	22
1.5.	Objetivos
	23
1.5.1. Objetivo General	23
1.5.2. Objetivos (s) Específico (s)	23
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	24

2.1.	Antecedentes del Estudio	24
2.1.1.	Antecedentes internacionales	24
2.1.2.	Antecedentes Nacionales	27
2.1.3	Antecedente Regionales	32
2.2.	Bases Teóricas o científicas	34
2.2.1.	Variable: Estilos de liderazgo.	34
2.2.2.	Cultura organizacional.	57
2.3.	Marco conceptual (Dimensiones e indicadores)	69
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES		71
3.1.	Hipótesis	71
3.1.1.	Hipótesis General	71
3.1.2.	Hipótesis Específicas	71
3.2.	Variables y operacionalización	71
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA		73
4.1.	Método de Investigación	73
4.1.1.	Método general	73
4.1.2.	Método específico	73
4.2.	Tipo Investigación	74
4.3.	Nivel de investigación	74
4.4.	Diseño de investigación	74
4.5.	Población y muestra	75
4.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	76
4.6.1.	Técnicas de recolección de datos	76
4.6.2.	Instrumentos de recolección de datos	76

4.6.3. Procedimiento de recolección de datos	79
4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	79
4.8. Aspectos éticos de la investigación	80
<b>CAPÍTULO V RESULTADOS</b>	<b>81</b>
5.1. Descripción de resultados	81
5.2. Contrastación de hipótesis	88
5.2.1. Contrastación de la hipótesis general	88
5.2.2. Contrastación de la hipótesis específica uno	90
5.2.3. Contrastación de la hipótesis específica dos	91
5.2.4. Contrastación de la hipótesis específica tres	92
<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>95</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>100</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>102</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>111</b>
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	112
ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	2
ANEXO 3: MATRIZ DE CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO	116
ANEXO 4: INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	122
ANEXO 5: CONSENTIMIENTO INFORMADO	139

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 <i>Infracciones y descuentos establecidos en la Directiva de la orquesta Nuevos Ases del Perú</i>	18
Tabla N° 2 <i>Matriz de operacionalización de variables</i>	71
Tabla N° 3 <i>Ficha de instrumento de estilos de liderazgo</i>	77
Tabla N° 4 <i>Ficha de instrumento de la cultura organizacional</i>	77
Tabla N° 5 <i>Estadístico de fiabilidad de la variable estilos de liderazgo</i>	78
Tabla N° 6 <i>Estadístico de fiabilidad de la variable cultura organizacional</i>	79
Tabla N° 7 <i>Niveles de liderazgo autocrático</i>	81
Tabla N° 8 <i>Niveles de liderazgo democrático</i>	82
Tabla N° 9 <i>Niveles de liderazgo liberal</i>	83
Tabla N° 10 <i>Nivel de cultura organizacional</i>	84
Tabla N° 11 <i>Niveles de Trabajo en equipo</i>	85
Tabla N° 12 <i>Nivel de Motivación y satisfacción personal</i>	86
Tabla N° 13 <i>Nivel de Actitud y organización hacia el cambio</i>	87
Tabla N° 14 <i>Correlación entre Estilos de liderazgo y Cultura organizacional</i>	89
Tabla N° 15 <i>Correlación entre Liderazgo autocrático y Cultura organizacional</i>	90
Tabla N° 16 <i>Correlación entre Liderazgo democrático y Cultura organizacional</i>	91
Tabla N° 17 <i>Correlación entre Liderazgo liberal y Cultura organizacional</i>	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 <i>Esquema de diseño</i>	75
Figura N° 2 <i>Niveles de liderazgo autocrático</i>	81
Figura N° 3 <i>Niveles de liderazgo democrático</i>	82
Figura N° 4 <i>Niveles de liderazgo liberal</i>	83
Figura N° 5 <i>Nivel de cultura organizacional</i>	85
Figura N° 6 <i>Niveles de Trabajo en equipo</i>	86
Figura N° 7 <i>Nivel de Motivación y satisfacción personal</i>	87
Figura N° 8 <i>Nivel de Actitud y organización hacia el cambio</i>	87

## RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021, que surge a consecuencia de la pregunta ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021? En cuanto a la metodología, la investigación ha empleado el método científico como método general y como específico, el método hipotético-deductivo. Asimismo, ha tomado como tipo de investigación el básico, el nivel correlacional y diseño no experimental transversal, así también, utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, los cuales fueron aplicados en una muestra conformada por los integrantes de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, cuyos resultados se procesaron mediante el programa SPSS 26. Finalmente, los resultados arrojaron que la correlación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en dicha orquesta no es significativa por ser el valor de sig.  $p = 0,415 > 0,05$ . Se concluyó que el estilo de liderazgo predominante en la Orquesta Nuevos Ases del Perú es el liderazgo liberal por mantener una correlación significativa con la cultura organizacional.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, estilos de liderazgo, agrupación musical.

### **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the relationship between leadership styles and organizational culture in the musicians of the New Ases Orchestra of Peru, 2021, which arises as a result of the question: What is the relationship between styles of leadership and organizational culture in the musicians of the New Ases Orchestra of Peru, 2021? Regarding the methodology, the research has used the scientific method as a general method and as specific, the hypothetical-deductive method. Likewise, it has taken as a type of research the basic, the correlational level and a non-experimental cross-sectional design, as well as using the survey as a technique and the questionnaire as an instrument, which were applied to a sample made up of the members of the New Ases Orchestra of Peru, whose results were processed through the SPSS 26 program. Finally, the results showed that the correlation between leadership styles and organizational culture in said orchestra is not significant because the value of sig.  $p = 0.415 > 0.05$ . Finally, it was concluded that the predominant leadership style in the New Ases Orchestra of Peru is liberal leadership, as it maintains a significant correlation with the organizational culture.

**Keywords:** Organizational culture, leadership styles, musical group.

## INTRODUCCIÓN

La investigación titulada plantea el estudio de los estilos de liderazgo (EL) en la Orquesta los Nuevos Ases del Perú y como se relaciona con la cultura organizacional (CO) que se manifiesta en esta agrupación. Dicha investigación ha nacido como consecuencia de haber observado un bajo nivel de motivación en los integrantes de la agrupación, sumado al descontento e insatisfacción manifiesto por la disminución considerable de oportunidades laborales. Todo ello se materializa en cambios en la CO de la agrupación; cambios en el trabajo en equipo, cambios en los niveles de motivación, cambios en las actitudes y organización al cambio. Sobre lo cual se busca determinar su relación con los estilos de liderazgo mantenidos en la agrupación. De tal modo, este documento se estableció:

En el capítulo I, se expuso la estructura del problema, incluyendo la descripción de la situación problemática, la delimitación del ámbito de estudio, la identificación de problemas tanto generales como específicos, y la justificación del estudio desde perspectivas sociales, teóricas y metodológicas. Además, se procedió a establecer los objetivos generales y específicos del proyecto.

En la segunda sección, se estableció el fundamento teórico, integrando los precedentes a distintos niveles: global, nacional y regional. Además, se examinaron las bases teóricas que sustentan las variables y aspectos clave del estudio, culminando con la construcción del marco conceptual.

En la tercera parte, se abordaron las hipótesis propuestas para el estudio, incluyendo tanto la hipótesis general como las específicas. Se procedió a la detallada descripción y definición, tanto conceptual como práctica, de las variables involucrada

En el capítulo IV, se expuso la metodología empleada, que incluyó la selección de

métodos, el tipo y nivel de la investigación, así como su diseño. Se detalló la población y la muestra utilizada, las técnicas y herramientas empleadas para la recolección de datos, y los métodos utilizados para su procesamiento y análisis. También se abordaron los aspectos éticos relacionados con la investigación.

En el capítulo V, se muestra los hallazgos obtenidos a partir del análisis descriptivo y la verificación de las hipótesis planteadas. Posteriormente, se realizó una discusión sobre los resultados alcanzados, culminando con el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

YUVIEL JOSE ROMAN CAMPOS

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

El confinamiento trajo consigo la pérdida de hábitos, estrés psicosocial pero además la falta de oportunidades económicas ocasionando afectación en el bienestar físico y psicológico de todos los habitantes en el mundo (Balluerka et al., 2020). Este contexto ha significado para casi todas las organizaciones un cambio en la cultura organizacional. Marcando un punto de inflexión para quienes no contaban con una CO bien definida sumado a la falta de motivación como respuesta a las medidas de restricción impuestas por los estados de todo el mundo. Esto no es nuevo, pues las organizaciones, así como líderes son expuestas a cambios a lo largo del tiempo y contexto, a medida de la variación de estos también varían los líderes, las características, la forma de afrontar problemas, toma de decisiones y otras medidas.

Aun con ello, la mayoría de actividades que habían sido restringidas se fueron normalizando poco a poco, menos las actividades musicales y de recreación; afectando a los miembros de las diversas agrupaciones musicales cuyo sustento dependía, principalmente, de su trabajo en este sector. Al respecto, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2020) manifestó que el Covid-19 ocasionó que 128 países cancelen completamente todo tipo de eventos culturales y cierren sus instituciones culturales, de los cuales solo Islandia y Francia tienen carta libre para la celebración de actividades y eventos musicales. Por lo que, las agrupaciones de los demás países deberán adecuarse a esta nueva normalidad; dicho sea de paso, ya muchas de ellas, lo han hecho, reestructurando la cultura de su organización en este contexto de cambio social, económico y de salud.

Esta nueva normalidad tan solo en Perú, según la Organización Internacional del Trabajo en una nota técnica titulada “Impacto de la Covid-19 en el empleo y los ingresos laborales” trajo consigo desempleo para 6,7 millones de personas y un retroceso de nueve años en el ingreso laboral (OIT, 2020). Parte de esa población desempleada no es sino la comprendida por artistas musicales, músicos, intérpretes y todos quienes se desempeñan en el sector artístico. Esta afección no solo es económica y psicológica, también cultural, pues la limitación de esta rama puede llevar al olvidado tradiciones y variación en la cultura folclórica propia de agrupaciones musicales de este tipo.

En cuanto a estilos de liderazgo es importante manifestar que en estos tiempos de cambio se necesita un líder innovador y visionario que pueda motivar a identificar los problemas de su organización para resolverlos de forma eficiente. Según manifiesta Tamanes (2021) en tiempos de cambio es aún más relevante el rol que desempeña el líder por ser más difícil lograr una mejora cuando existe miedo y la paralización de actividades contagia a todos los miembros, llevándolos a un estancamiento. Este reto es asumido por pocos, pues implica una fuerte resiliencia y disposición a aprender cosas nuevas, no obstante, el liderazgo propiamente es caracterizado por ello.

Los músicos son cotidianamente complejos. Ello implica que los valores de estos en muchos casos sean extremos; por esto, es muy usual observar músicos con un desmesurado apego por la puntualidad, y otros músicos que suelen llegar bastante tarde. De hecho, cuando se ha identificado como problemática principal de la investigación a la deficiente y poco clara cultura organizacional, **las causas del problema pueden ser de todo tipo**. Entre las principales causas de la problemática, se debe identificar un trabajo en equipo que todavía no ha alcanzado su máxima eficiencia, puesto que los valores que comparten los músicos de la agrupación no

funcionan de manera unánime. Esto implica que en una cultura que desenvuelve tanta variedad en sus integrantes, aquel que integra el papel de líder debe tener mayor resiliencia y empatizar fuertemente con cada uno de ellos para comprender y captar las limitaciones, motivaciones y fortalezas de cada uno de los miembros y efectivizar los procesos implicados en su ambiente laboral.

Esto implica que se tenga como síntomas de la problemática que los músicos no se encuentran suficientemente motivados, lo cual implica que su desempeño no sea el mejor de todos. **Entre los síntomas del problema** se tiene a la poca satisfacción de los músicos con su labor dentro de la organización. Incluso cuando cada uno toca el instrumento con el que se desenvuelve, no solo depende de este fenómeno, sino también de la remuneración, los incentivos, y otros. Otro síntoma es la actitud hacia el cambio, que, en el caso de los músicos de la orquesta, es muy resistente, es decir, los músicos se resisten a realizar cambios en cómo las cosas se vienen haciendo. En conjunto, todos estos llegan a ser síntomas de un problema más fundamental, uno que subyace a la problemática de una deficiente cultura organizacional: deficiencias en el liderazgo.

Siempre que el liderazgo no sea efectivo, se seguirá teniendo una cultura organizacional con bajos niveles de eficiencia, en la que no se tiene unanimidad en cómo se perciben los valores. Esto, en el largo plazo, **ocasiona como pronóstico** que el desempeño de los músicos de la orquesta disminuya en cuanto a desempeño, ofreciendo un servicio deficiente que no cumple con los objetivos de la agrupación, así mismo puede determinar la continuidad del grupo como tal, o separación de los miembros lo cual influye anímicamente en todos los integrantes.

A sabiendas que mucho antes de la pandemia, ya existían problemas dentro de la organización, los integrantes de la Orquesta Nuevo Ases del Perú se encontraban descontentos e insatisfechos por las infracciones y descuentos impuestos por la Directiva, así lo evidencia la Tabla 1 que se presenta a continuación.

**Tabla N° 1** *Infracciones y descuentos establecidos en la Directiva de la orquesta Nuevos Ases del Perú*

Infracciones	Descuentos
Incumplir el horario de trabajo.	S/10.00 por cada 10 min.
Ausencias injustificadas.	100% del jornal
Fingir una enfermedad o un accidente.	S/100.00
Embriaguez en Horas Del trabajo.	S/50.00
Suplantación de personal	S/100.00
Falta de Respeto al compañero de Trabajo	S/50.00
Robar a la empresa.	despido
Abuso de autoridad	S/150.00
Exceso de Embriaguez	S/100.00
Faltas de respeto al personal de trabajo	S/50.00
Realizar Otras Acciones en horas de Trabajo	S/20.00
Cuidado de la vestimenta y higiene Personal	S/30.00

Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de la pandemia, los problemas se agudizaron en tanto los integrantes se encuentran desmotivados, existe desorganización y poca actividad de innovación frente al contexto actual. Si bien toda organización cuenta con un líder y es este quien guía al grupo a la consecución de los objetivos, esto no ha sido así a razón de que se ha observado la pérdida de hábitos, de valores, cambio de actitudes, y con esto pérdida de su esencia.

En ese sentido, se ha visto por necesario determinar si los EL que se vienen

desarrollando se relacionan directamente con la CO que se tiene en la Orquesta Nuevos Ases del Perú, en tanto la literatura sobre cultura organizacional señala que en efecto, el estilo de liderazgo desempeña un rol importante en el tipo de cultura y valores dentro de una organización; no obstante, como dicha relación no ha sido suficientemente estudiada y muchos menos en las organizaciones musicales; hace necesario la realización del presente estudio. Para luego poder alertar a todos los miembros de la Orquesta sobre lo que está sucediendo internamente y se puedan proponer estrategias de solución, toda vez que si no se hace algo al respecto se obtendrá como consecuencia el fracaso de la Orquesta y la desintegración de sus miembros.

Toda vez que por los estilos de liderazgo se eleva el espíritu de los integrantes de cualquier organización y se les conduce hacia una actitud óptima para lograr mayor desarrollo, tanto personal como profesional, y esto repercutiendo también en el desarrollo de la organización. Y de esta manera se consolide una cultura de respeto de las actitudes, creencias y formas de interacción. Una mejora en estos aspectos también incluye una mejora en la eficacia empresarial y eficiencia de trabajo, lo que traduce a ganancias económicas, siendo beneficioso el aprendizaje de esto para cualquier organización.

De esta manera, este documento tiene como propósito general “determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021” cuyo estudio de grabaciones denominado “HEIDY” se encuentra ubicado en Jr. Huánuco 159 – Huancayo, a fin de responder a la pregunta de investigación “¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgos y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú?”.

## **1.2. Delimitación del problema**

### **1.2.1. Delimitación Espacial.**

La Orquesta Nuevos Ases del Perú dio su inicio en el año 1990, para ese entonces llevaba el nombre de ‘Nueva selección de Huancayo’, dirigido por el director Walter León Román Balbín, desde los inicios del proyecto se determinó un segmento específico, abarcando la zona centro de la Región Junín con perspectivas hacia otros departamentos del Perú. La investigación se desarrollará en la Orquesta Nuevos Ases del Perú cuyo estudio de grabaciones denominado “HEIDY” se encuentra ubicado en Jr. Huánuco 159 – Huancayo. Donde se realizará la presente investigación.

### **1.2.2. Delimitación Temporal.**

La tesis será desarrollada dentro del año 2021, por lo que los instrumentos de investigación se aplicarán en este lapso temporal.

### **1.2.3. Delimitación Conceptual**

El estudio de los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en las empresas u organizaciones es un tema de gran importancia; por lo que es determinante el entender cómo estos dos conceptos se relacionan a fin de gestionar las relaciones entre los miembros y el director con la agrupación misma. Siendo así, la presente tesis se enmarcará dentro de los EL y los conceptos de CO.

## **1.3. Formulación del problema**

### **1.3.1. Problema General**

¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021?

### **1.3.2. Problema (s) Específico (s)**

1. ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo autocrático y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo democrático y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo liberal y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021?

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Justificación Social**

Este documento beneficiará a los integrantes de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, puesto que si se estudia la relación de los estilos del liderazgo dentro de cómo estos se organizan internamente, podrá observarse los EL y su relación en la CO, así mismo, puede beneficiar cualquier agrupación de índole similar a esta, que pueda recoger la información escrita del presente documento y adaptarla a su realidad para poder mejorar considerablemente su organización.

### **1.4.2. Justificación Teórica**

Abordar esta problemática desde una perspectiva teórica nos brindará una comprensión más amplia de los distintos enfoques teóricos relacionados con la conceptualización y definición de la cultura organizacional. Se observa en diversas investigaciones que la CO se entiende como un modo de vida específico dentro de una

organización, caracterizado por patrones de comportamiento, pensamiento y actividades llevadas a cabo por sus integrantes. Estos patrones son esenciales para que los nuevos miembros se adapten y sean integrados eficazmente en la empresa. Además, se explorarán las nuevas formas de liderazgo que emergen y se adaptan a estos entornos en constante cambio, desde una vista empresarial esto puede extrapolarse a cualquier otra empresa, y adaptarse con las diferencias que estas puedan tener en el contexto, usando la misma base teórica presentada en esta investigación.

#### **1.4.3. Justificación Metodológica**

En el aspecto metodológico, este trabajo ofrece la posibilidad de explorar, comprender y aplicar una metodología particular para evaluar y entender la conexión entre los estilos de liderazgo con la cultura organizacional. Para ello, se implementará un cuestionario dirigido a todos los músicos de la orquesta Nuevos Ases del Perú. El objetivo principal es descubrir y analizar la naturaleza de la relación entre el líder y los integrantes de la mencionada orquesta.

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.

#### **1.5.2. Objetivos (s) Específico (s)**

1. Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo autocrático y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.

2. Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo democrático y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.
3. Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo liberal y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del Estudio**

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Soler (2022), tuvo como objetivo analizar el rol del director de orquesta desde su origen a la actualidad, teniendo en cuenta el papel del liderazgo femenino y los estilos de liderazgo. Para ello tuvo como soporte metodológico la realización de 36 entrevistas realizadas entre los años 2014 a 2020.

Concluyó que, existen seis estilos de liderazgo en la dirección orquestal. El menos efectivo, el estilo restrictivo/represivo, el segundo, el estilo de liderazgo controlador/obsesivo, el tercero, el autoritario, el cuarto, el afiliativo, el que busca construir la lealtad, el liderazgo democrático, hace referencia al director y el estilo de liderazgo propio del coach, que implica saber cómo dirigir a los músicos para que venzan los obstáculos, en este contexto el liderazgo femenino viene enfrentándose a concepciones patriarcales que la sociedad tiene de manera inconsciente, los propios músicos de una plantilla orquestal no reaccionan del mismo modo ni en los ensayos y durante el concierto cuando la persona que los lidera es varón o mujer. Y que muchas veces, cuando una mujer es quien dirige soporta actitudes negativas solo por el hecho de ser mujer, esto puede limitar la capacidad de liderazgo o incluso el puesto a solo hombres, mostrando una gran problemática pro los géneros.

Palafox et al. (2021) en su investigación cuya función fundamental fue

analizar los EL y su relación con los tipos de cultura, con la finalidad de señalar como se relaciona una con la otra. Dicha investigación se realizó de forma cuantitativa, transversal de través de un cuestionario conformado por 26 preguntas de CO basadas en Cameron y Quinn, así como los estilos de liderazgo expuestos por Hofstede, aplicado a 156 personas.

La investigación determinó que existe una interrelación significativa entre el liderazgo y la CO. Esta vinculación es un indicativo de que las organizaciones empresariales, ya sean de familiares o no, tienen la capacidad de prosperar y asegurar un futuro promisorio si enfocan sus esfuerzos en fortalecer la relación entre estos dos elementos clave. Es importante destacar también que este estudio es uno de los pocos que se han llevado a cabo en empresas familiares utilizando el método específico aplicado en esta investigación.

Oriola et al. (2019) en su artículo, planteando el objetivo fundamental de analizar el perfil intra e interpersonal de jóvenes de un grupo musical. Se utilizó un estudio descriptivo, no experimental.

Concluyendo, como se ha observado en la tesis revisada, el director labora en un puesto capital frente a la agrupación musical juvenil en la que el trabajo sea únicamente musical. Este director se encarga también del liderazgo de un proyecto común en el que todo músico debe sentirse único para que desempeñe objetivos colectivos conjuntamente con los demás miembros del grupo. Para esto, el director tiene un excelente bagaje profesional, puesto que tiene técnica de gestos, repertorio y habilidades de formación de músicos.

Además, desarrolla y aplica todo tipo de competencias que potencian las relaciones interpersonales y una adecuada gestión de la empatía.

Rivera et al. (2018) en su artículo propuso fundamentalmente a realizar una revisión documental para analizar el concepto de cultura organizacional. En ese sentido, la metodología utilizada fue de revisión documental de otros estudios de entre los años 2000 a 2017.

Concluyo que, todo estrato de cultura organizacional es considerado una parte importante de la tecnología, el predio, la instalación, el producto y el servicio que oferta la organización, pues cada punto está incluido en la calidad de estos mismo en tanto la CO sea buena, y viceversa. Empero, una parte de la doctrina cree que no únicamente los recursos son importantes, sino que el lenguaje también importa, puesto que los sistemas formales, objetivos, estrategias, políticas y estructuras, además de toda tarea, proceso de trabajo y regla de una organización genera una influencia en los valores y creencias del grupo, por lo que se fortalece o deteriora los ideales y objetivos dependiendo de cómo se gestiona la cultura dentro del mismo.

Querol (2017) en su documento de doctorado *en España* en Granada. Se planteó identificar las características del estilo directivo en los Conservatorios Profesionales musicales. Dicha investigación tuvo como soporte metodológico el enfoque cuantitativo y cualitativo (eclectico) basado en observación de grupos, un estudio descriptivo – explicativo, diseño no experimental o ex post-facto transversal.

La conclusión del estudio es que el ámbito musical no está ajeno a la presencia de liderazgos. En el contexto nacional, ha representado un desafío evolucionar de un perfil de director con enfoque meramente administrativo y gerencial a uno que comprenda y atienda las necesidades y desafíos, fomentando la cooperación y el esfuerzo conjunto para superar obstáculos y alcanzar metas. Además, se enfatiza que el papel de la dirección está intrínsecamente ligado a la interacción efectiva del equipo directivo con los cuerpos de coordinación pedagógica de los conservatorios.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Calagua et al. (2019) en su documento de investigación, para obtener la licenciatura en Gestión, con el propósito de analizar los tipos de liderazgo y la CO predominante. Para ello se tuvo como metodología una investigación que tuvo un enfoque cuantitativo, transversal y descriptiva correlacional, a modo de estudio de caso de la cooperativa Sol&Café en sus colaboradores y delegados.

Concluyendo, respecto de los enfoques teóricos utilizados para cada variable, se tomó el de Avolio y Avolio (2004) para liderazgo; y la teoría de Cameron y Quinn (2011), para la CO. En cuanto a las dimensiones encontradas en la interacción entre colaboradores y delegados, las que se manifiestan constantemente son las estructuras asociativas y empresariales con el fin de generar mayor bienestar laboral.

Los estilos de liderazgo hallados en la cooperativa, específicamente entre delegados, fueron el transformacional y la transaccional, rechazando así

la hipótesis establecida.

El estilo de liderazgo hallado en la cooperativa, específicamente entre colaboradores, fue el transformacional; confirmando así la hipótesis establecida. Respecto, del tipo de cultura organizacional hallado, tanto en colaboradores como delegados, fue el clan; contradiciendo así a la hipótesis que establecía que el tipo de cultura de mercado predominaba. No existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y el tipo de cultura organizacional en la cooperativa.

Rondan (2018) en su investigación; para obtener la licenciatura de Administración por la USIL. Planteó identificar y analizar la influencia recíproca entre los estilos de liderazgo y el clima de la organización, según la perspectiva de los empleados de grandes y medianas empresas pertenecientes al sector eléctrico. La metodología empleada fue cuantitativa, correlacional, no experimental y transversal, utilizando como técnica la encuesta, donde se aplicaron dos instrumentos: el cuestionario de estilos de liderazgo de Kurt Lewin y la Escala CL-SPC de Sonia Palma, en una muestra de 202 colaboradores de 6 empresas.

Concluyendo así que, el liderazgo predominante en una empresa sí influye de manera positiva en el clima laboral, puesto que los colaboradores de las empresas consideran que, un buen líder promoverá un adecuado ambiente laboral, esto beneficiando a toda la empresa y mejorando los resultados, tanto económicos como humanos, pues la satisfacción es un factor importante en el mantenimiento del capital humano.

Chávez, Cigüeñas y Martensen (2016) en su estudio; investigación para el grado de Máster en Dirección de R.H., por U. Pacífico. El cual tuvo de objetivo identificar la actitud frente al cambio organizacional predominante, además de que se determine el nivel en el que se relacionan. Se empleó como metodología, un estudio de tipo cuantitativo, transversal y correlacional, utilizando como técnica la encuesta, y aplicando como instrumentos: el Cuestionario MLQ Forma 5X corta de Bass y Avolio (1997) y la Escala de Rabelo et al. (2004:9-30), en una muestra de 193 colaboradores.

Concluyendo así que, el estilo de liderazgo predominante presenta una relación significativa y positiva hacia la variable de aceptación ante el cambio organizacional.

Martínez y Yépez (2017), en su tesis; optando el grado de Ingeniero Civil por la PUCP. El cual tuvo de propósito determinar como influye la CO durante el clima laboral para las empresas constructoras. Dicha investigación tuvo tres momentos dentro de su metodología, los cuales fueron: la revisión de la teoría existente sobre las variables a estudiar, la investigación de las empresas, y la realización de un análisis sobre los datos obtenidos.

Concluyendo, el tipo predominante de CO en las empresas pequeñas fue el clan, puesto que, al ser pocos trabajadores, establecen una relación horizontal y más familiar. En las empresas grandes, la cultura predominante fue la jerárquica dado que son más trabajadores y solo laboran por el tiempo que dura un proyecto, por lo que es rotativo. En las empresas pequeñas se tiene un mejor

clima laboral que las grandes empresas, debido a la cantidad de trabajadores y el tiempo que permanecen laborando, esto es importante recalcar, pues puede significar una estrategia importante la división de personal en grupos pequeños para mejorar la relaciones que se mantienen dentro de una empresa.

Lázaro et al. (2017), en su investigación optando ser Magister en Administración Estratégica de Empresas por la PUCP. Cuyo objetivo fue determinar las diferencias en cuanto a las características culturales en tres empresas del rubro de finanzas. Esta investigación tuvo un diseño no experimental de corte transaccional, siendo descriptiva y comparativa.

Concluyendo, tanto en el Banco 1 y 2 la cultura predominante es de tipo clan, puesto que se encuentra alineado con los objetivos de la empresa. En contraposición a esta, encontramos la cultura mercado como predominante en el banco 3. Se presentan discrepancias hacia los géneros respecto de la cultura que se percibe y la que se desea para su centro de labor, estas diferencias se hallaron en los 3 bancos. Entre áreas de trabajo, en los tres bancos, se hallaron diferencias respecto de la cultura predominante tanto percibida como deseada. Respecto de la ubicación geográfica, se encontraron diferencias entre la cultura predominante percibida y deseada, dado que, en la mayoría, se desea una cultura de clan, en los tres bancos. En los bancos 1 y 2, la dimensión predominante es el clan, y mercado para el banco 3. Lo que se ve relacionado con los valores, la estructura y las estrategias de cada empresa financiera.

Vela et al. (2015), en su estudio; por el grado Master en Administración

Estratégica de Empresas por la PUCP. Con el planteamiento de identificar las características fundamentales de la cultura organizacional de tres empresas de Lambayeque. El documento tuvo un diseño no experimental, descriptivo.

Concluyendo, la percepción que tienen sobre la cultura predominante es la de mercado, lo cual se debe a que los objetivos de este tipo de empresas es generar mayor rentabilidad. Respecto de la cultura deseada, hubo un acuerdo sobre el modelo de Adhocracia, puesto que este tipo promueve el enfoque de innovación y cumplir los lineamientos de un líder, como fue explicado anteriormente en el presente documento, la búsqueda de un líder es innato de la naturaleza humana, sin embargo este no es innato en la habilidad para desarrollarlo, si no que se aprende, por lo que se debe enfocar adecuadamente el aprendizaje y pupilos de este puesto.

La cultura deseada y la percibida tienen como diferencia la preferencia por el clan, ya que esperan que esta cultura vaya enfocada al desarrollo de los trabajadores, más allá de uno donde solo se pretende generar mayor rentabilidad. En cuanto a las variables de género, área laboral y antigüedad laboral, no se encontraron discrepancias significativas, así se afirma que estas no tienen una influencia directa sobre la cultura organizacional.

### **2.1.3 Antecedente Regionales**

Castro (2020) en su; para obtener la licenciatura en Administración, por la UPLA. Con el propósito de establecer la causalidad de cultura y compromiso, cuantitativa y de tipo transversal; se trata de un estudio de tipo y nivel

descriptivo, que emplea el método científico hipotético-deductivo. Para la recolección de datos, se utilizó una encuesta como técnica principal y el instrumento específico para esta fue un cuestionario compuesto por 18 ítems. Este enfoque permitió un análisis sistemático y estructurado de la información recabada, facilitando la generación de conclusiones basadas en datos cuantitativos.

Concluyendo, se ha llegado a determinar que hay una correlación de tipo medio, lo cual hace que sea significativa, la relación entre la cultura organizacional y el compromiso que el personal de administración tiene sobre la organización. La aplicación a la Municipalidad Provincial de Satipo sirve como referencia para determinar que existe un impacto de tal modo que mientras mejor es la cultura organizacional, más comprometidos con la organización están los trabajadores.

Ingaruca (2018) en su investigación optando la licenciatura en Administración, por la Universidad Continental. El objetivo de este estudio fue determinar las variaciones en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de Caja Centro. La investigación se clasificó como básica y de nivel descriptivo, con un diseño no experimental de tipo transaccional. La técnica principal utilizada para recopilar los datos fue la encuesta.

Concluyendo, no hay una diferencia real entre la forma de percibir la cultura organizacional con una dependencia del género de los trabajadores. Es decir, la estadística muestra que tanto las mujeres como los hombres tiene una

misma percepción sobre la CO actual. Lo que sí abunda es la cultura del mercado que se orienta a resultados, metas y objetivos de la organización. De este mismo modo, puede señalarse que, en cuanto a las mujeres, prevalece la cultura del mercado en cuanto al éxito y los lazos de unión dentro del grupo; por otro lado, para los varones se califica más satisfactoriamente la unión en la organización y el énfasis de estrategia, ya que se puede participar armónicamente.

## **2.2. Bases Teóricas o científicas**

### **2.2.1. Variable: Estilos de liderazgo.**

Al hablar de los estilos de liderazgo, nos estamos inmescuyendo en un fenómeno que no solo debe ser abordado desde una vista administrativa, pues el liderazgo es un concepto abordado en otras ramas del conocimiento, como la sociología o la psicología, por tener dos ejemplos. El liderazgo influye fuertemente en la sociedad, porque una sociedad sin líderes es una sociedad desordenada, ya que no se tiene a nadie que guíe las riendas del comportamiento social de los individuos. Este se encuentra dentro de muchas fases en una sociedad, lo cual también incluye las organizaciones, pues todo grupo que se desenvuelve como sociedad con personas con un objetivo o una meta común, debe tener una planeación y un guía, por lo cual alguien debe tomar este papel; entonces se explica lo fundamental de este en el desenvolvimiento de una empresa u organización con un fin propio de estos.

Al buscar definiciones, nos encontramos con la de Chiavenato (1993), quien establece que se define como la influencia en otros de manera interpersonal, dentro de un contexto o situación específica. (p. 37). Dentro de este tecnicismo, es bastante fácil llegar a la conclusión de que el liderazgo reúne a diversos individuos y utiliza la comunicación como herramienta para que se tome las riendas de diversas situaciones. Es decir, el liderazgo ayuda a encaminar a una sociedad a través de procesos comunicativos del líder hacia sus seguidores. Esto es importante ya que la comunicación se establece como herramienta fundamental para el correcto funcionamiento de esta sociedad o grupo, sin ella o limitando esta misma se vería obstaculizado, por ello la gran función que desempeña este mismo.

Sin perjuicio de lo importante que puede resultar la comunicación en su impacto sobre el liderazgo, este no puede ser adecuadamente ejercido si la comunicación no es controlada, y esto es algo que nace dentro del sujeto, puesto que un sujeto que sabe controlar sus emociones, gestionará mejor su comunicación. Así, la inteligencia emocional se vuelve fundamental para el liderazgo, pues esta conlleva no solo manejar los sentimientos y emociones propias, si no empatizar con el resto para elaborar un mejor plan de trato para con estos, y así mejorar el énfasis que se le da a cada uno y poder llegar de mejorar a manera y cumplir satisfactoriamente la función.

Aunque una persona posea un alto coeficiente intelectual y una sólida formación técnica, esto no garantiza su habilidad para liderar un equipo hacia el éxito. La clave para un liderazgo efectivo radica en la “inteligencia

emocional", que implica la habilidad de entender y manejar las emociones del grupo, dirigiéndolas hacia resultados positivos. Además, resalta que este tipo de inteligencia no es innata, sino que puede ser desarrollada y potenciada dentro de las organizaciones (Goleman, 2011), esto significa que los líderes no nacen, haciendo referencia a una habilidad innata, si no, que esta depende de ciertos factores varios que pueden distorsionar o mejorar el desarrollo de esta habilidad, así como también puede ser entrenada, practicada y mejorada; lo cual implica que puede ser enseñada, este factor destaca la importancia de la enseñanza de líderes, pues no solo se fundamenta en una habilidad propia de ciertas personas.

En este sentido, hasta el momento hemos podido llegar a saber que el liderazgo es un fenómeno de guía en el cual la comunicación se utiliza como mecanismo para llevar a un grupo de individuos hacia un objetivo, pero que tiene que gestionarse con un adecuado nivel de inteligencia emocional, pues esto no solo incluye el manejo de emociones propias, si no también el manejo y empatizar con las emociones ajenas; siendo vital para el correcto manejo de del personal, estas dimensiones de la inteligencia social son determinantes y resaltantes en un líder.

Probablemente, una definición adecuada de liderazgo puede ser hallada en Robbins (1999), quien observa que el liderazgo llega a ser la capacidad de influencia sobre un grupo, para que este sea capaz de lograr una meta. Esta capacidad de influir puede darse formalmente, cuando el individuo que guía tiene un estatus dentro de la organización, como pudiera ser el caso de un gerente. En este caso, se trata de un liderazgo formalizado, pues se acepta

protocolarmente que él es el jefe. Sin embargo, no todo líder puede llegar a estar en el puesto de gerente, ni cualquier gerente es considerado líder. Esto se debe a que el liderazgo también puede ser observado de manera no formalizada, como es el caso de un grupo de amigos en el que un individuo toma las riendas para el logro de sus objetivos sin que necesariamente se le haya elegido como líder, sino que, sus habilidades y las circunstancias hacen que este sea considerado un líder; esto recalando la idea que este puesto es innato y necesario en el desenvolvimiento de la sociedad, sin embargo puede ser entrenado y practicado pues no corresponde a habilidades innatas.

Es interesante advertir que el liderazgo es un fenómeno de muchas caras, puesto que dependiendo el grupo donde se le estudie, este puede sufrir ciertos cambios, como es el caso del liderazgo formalizado dentro de una empresa o un país, o el liderazgo informal dentro de un grupo de amigos o en una pareja de enamorados. Pero, si analizamos sistemáticamente el fenómeno del liderazgo, observaremos que siempre se encamina al logro de algún objetivo. Esto es, el líder guía al grupo hacia una meta que los individuos del grupo comparten. Estas variaciones que pueden incluir también la sociedad y la cultura de una organización como tal, implican una adaptación del líder a esta misma, siendo una característica fundamental la inteligencia emocional, la resiliencia y adaptación o versatilidad para los cambios, pues este no solo liderará en un contexto específico si no que este cambia constantemente a lo largo del tiempo

Cuando pensamos en cómo se ha transformado el liderazgo desde su aparición, es coherente repasar lo señalado por Estrada (2007):

La historia del liderazgo se ha modelado a través de las acciones de destacados líderes que marcaron diferentes épocas históricas. Estos líderes manejaron naciones, lideraron guerras, planificaron exploraciones y organizaron grandes empeños humanos. Sus acciones se encuentran en el contexto de civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto o Babilonia. Este desarrollo continuó a través de la influencia de entidades militares y la iglesia, extendiéndose hasta la Edad Media, caracterizada por estructuras como la de Venecia. Finalmente, el liderazgo evolucionó hasta la era de la revolución industrial, marcando todas las formas de organización social y política a lo largo de estos períodos.

Y esto es increíblemente cierto. El liderazgo no es un fenómeno que haya aparecido repentinamente en la modernidad. De hecho, el liderazgo puede observarse en el plano religioso, con bastante antigüedad, así como en las primeras y más primitivas civilizaciones. Desde que el ser humano se agrupó, el liderazgo fue un hecho inevitable. Y, si bien es cierto esta no se determina como una característica innata, si es innata la necesidad de una presencia que cumpla con este rol, propio de un desarrollo en un grupo que funciona como sociedad o tienen un sistema.

De este mismo modo, no podemos decir que el liderazgo sea un fenómeno exclusivo de la raza humana, puesto que los animales también ejercen esta actividad, cuando uno de ellos toma la batuta en la manada, un común denominador en todas las rezas que pretendan desempeñar una función para un

bien común en el cual se beneficien todas las partes, es el liderazgo, el correcto manejo de todos los miembros, así como el reconocimiento de las habilidades de cada y cuál será el mejor papel a otorgarle para el correcto funcionamiento del conjunto en sí, repartiendo equitativamente los beneficios, esta misma corresponde a la descripción de una sociedad u organización.

Entonces, ¿qué es lo que nosotros debemos entender por liderazgo? Pues, por liderazgo debemos entender que este es un conjunto de habilidades, técnicas y estrategias que sirven para que un individuo, dentro de un grupo específico, encamine a los miembros de la manada en el logro de cierto objetivo o meta.

#### **2.2.1.2. Teorías sobre el liderazgo y sus estilos**

Preliminarmente a definir los EL escogidos por la presente tesis para el entendimiento de su relación con la cultura organizacional, es necesario conocer las posturas que interpretan a este concepto. Estos enfoques del liderazgo se explican a continuación.

##### **A. Enfoque personalista**

La explicación más antigua para el liderazgo se relaciona con las características personales de quienes poseen cualidad para liderar. Es por esto que aparecen hipótesis sobre cada rasgo específico en la personalidad, teniendo como partida la suposición de que quien lidera una organización posee gran aptitud para influir, puesto que sus características positivas son de nacimiento y están por encima de las aptitudes y habilidades de los demás

(Sánchez, 2010). Esto significa que hay ciertos patrones que caracterizan naturalmente a un líder y la predisposición de este mismo para serlo, lo cual sugiere que este es visualizado como un grupo aleatorio de beneficios innatos o propios de la crianza y contexto de crecimiento.

Se solía creer en el siglo XX que los líderes tenían rasgos diferenciadores, por lo que se buscaba una combinación de rasgos para señalar que alguien es líder. Entonces, aquella persona que tiene ciertas aptitudes y habilidades para el liderazgo se consideraba como una persona de éxito (Sánchez, 2010). No se puede poseer un perfil ideal para señalar que una persona es un líder ideal, puesto que no se determina con suficiente fiabilidad el que se relacionen los rasgos personales del sujeto con su capacidad de liderazgo, es decir, no se puede señalar que los rasgos de personalidad determinan el éxito del líder, razón por la que se fue abandonando este enfoque (Schellenberg, 1978).

#### B. Teoría situacional o funcional

Cuando se comienza a abandonar la perspectiva personalista, surge un entendimiento del liderazgo que se centra en el comportamiento del líder antes que en sus aspectos personales. Bajo este punto de vista, se considera que la estructura, los objetivos, las metas, necesidades son situaciones que realmente influyen en el liderazgo de un sujeto (Gómez-Rada, 2002). Esto se debe a que no todas las asociaciones pueden desenvolverse correctamente ante diferentes contextos, por lo contrario, el tipo de liderazgo y el líder mismo debe tener la flexibilidad de adaptación a ciertos cambios en el

contexto, tanto económico como social, que afecte directamente la organización que lidera.

Este punto de vista parte de presumir que los climas de grupo se relacionan con el liderazgo adoptado por parte de cualquier organización, es decir, dependiendo de si el líder es autoritario, democrático o *laissez-faire*, tiene un impacto diferente para el entendimiento del comportamiento del grupo y del líder mismo (Sánchez, 2010).

Se determina que cada contexto genera emergencias en el liderazgo, teniendo en cuenta que se debe cumplir con ciertas funciones. Dos programas de experimento en la “Universidad de Michigan” y la “Universidad de Ohio” han determinado funciones en el liderazgo, concluyendo que se puede considerar diferencias dependiendo del estilo del liderazgo. Entonces, a partir de esta teoría del liderazgo, se ha prestado mayor importancia al estilo del líder (Schellenberg, 1978).

### C. Teorías contingenciales

Se habla de teorías contingenciales, puesto que se tiene a una serie de teorías, entre las que se encuentra a la teoría de Fiedler, de Robert House, de Hersey y Blanchard y la teoría de Vroom-Yetton (Gómez-Rada, 2002).

En el caso de la teoría de la contingencia, se refiere a que el estilo del liderazgo donde un líder se orienta a las relaciones de grupo, donde el líder se enfoca en las tareas. Entonces, a partir de este modelo, es importante la posición del liderazgo, la manera en la que se dan forma a las tareas y la relación que mantiene el líder con sus miembros. No obstante, las críticas

recibidas por este modelo se concentran en la fiabilidad y validez de la escala de líderes, observando que no existe independencia entre los atributos situacionales y el estilo, el que no se considere posiciones intermedias entre los estilos, el que exista dificultad para la mantención de equidistancia entre las situaciones y que no se preste atención a otras contingencias de carácter empírico (Sánchez, 2010). Esto requiere la perspicacia del líder para evaluar correctamente las habilidades de su personal o subordinados, así mismo, evaluar correctamente como manejan las emociones que le provocan el propio ambiente y administrar correctamente las tareas para poder llegar a las metas propuestas y estos logren lo pedido, sin que esto implique, esfuerzo desgastante.

También se tiene a la Teoría de la trayectoria-meta, según la cual se clasifican en líder directivo, donde su líder toma las decisiones de la organización; líder de apoyo, donde el líder funciona como un asesor de los miembros de la organización; un líder participativo, cuando el líder participa de las decisiones conjuntamente con los demás miembros de la organización; y un líder concentrado en los logros, cuando el enfoque principal del líder está en las metas de la organización y su cumplimiento.

Por otro lado, la Teoría Situacional del Liderazgo propone que los estilos se concentran en el líder que solo da órdenes, el líder que se concentra en persuadir a los demás miembros, el líder que participa de las decisiones como un miembro más, y el líder que delega tareas (Schellenberg, 1978).

Por último, cuando se habla de la “Teoría de la decisión normativa de Vroom-Yetton”, se puede hablar de tres estilos de liderazgo: el líder autocrático, que se basa en la autocracia; el líder consultivo, que cuenta con la participación de los demás miembros; y el líder grupal, que se concentra en formar parte del grupo como un miembro más (Gómez-Rada, 2002).

### **2.2.1.3. Técnicas de liderazgo**

Las técnicas de liderazgo son diversas, y, de hecho, dependen del líder que las ejerce. No puede creerse que existe únicamente 3 o 5 técnicas de liderazgo, puesto que son muchas esencialmente, esto principalmente porque estos dependen de las variables del contexto al que se enfrenten y, los contextos, pueden variar bajo múltiples aspectos, ya sean social, económico o cultural, incluso religioso, las divisiones pueden generar cambios específicos para cada uno.

#### **a) Coaching**

El coaching es un concepto de la edad moderna, no obstante, esto no concluye que es un fenómeno de reciente aparición. De hecho, el coaching es una formalización de la técnica de la motivación que, en cambio de ser moderna, es una de las más clásicas en el emprendimiento de logro de objetivos.

De hecho, la motivación (como ya se sabe) alienta a todo ser humano a lograr cosas, por lo que una adecuada motivación tiene como resultado un

individuo productivo y eficiente, esta puede variar dependiendo del propio individuo y sus ambiciones.

De acuerdo a lo señalado por Lozano (2008), el coaching es una de las estrategias más eficaces en la potenciación de competencias profesionales. Esto implicaría que, mientras se utilice el coaching dentro de una organización, los individuos podrán mejorar sus competencias profesionales, incluso las personales, pues normalmente esta tiene un enfoque general a la mejora de habilidades del individuo, así mismo, como en el logro de metas laborales y personales, la mejoría de la calidad de persona, esto desemboca en una motivación constante para la persona.

Si nos ponemos a pensar en qué abarca este concepto, es correcto recurrir a Sans (2012) para observar que, desde la etimología, el coaching:

El término "coaching" tiene su origen en la palabra húngara "kocsi", que se refiere a una carreta con un sistema de suspensión cómodo, nombrada así por la ciudad húngara de Kocs. Este término se adaptó a varios idiomas: "kutsch" en alemán, "cocchio" en italiano, "coach" en inglés, y "coche" en español.

Entonces, es correcto asumir que el coaching es una herramienta de ayuda, pues brinda un soporte para que las personas puedan ser quienes quieren ser, esquematizando sus objetivos laborales y personales en pasos a seguir y posterior cumplimiento de estos.

Evidentemente, el coaching también representa un fenómeno que está presente en diversas áreas del conocimiento, destacando la filosofía y psicología, el management, la neurociencia e incluso la epigenética (Sans, 2012).

Y, en el momento en el que se desea aplicar el coaching dentro de una organización, una de sus corrientes mejor enfocadas se halla en el coaching empresarial, puesto que tiene como objetivo la motivación de los trabajadores para que estos mejoren su esencia, y, como consecuencia de esto, mejoren su trabajo.

De acuerdo a Lozano (2008), el coaching empresarial tiene tres etapas. La primera de estas etapas se basa en brindar ayuda a un individuo para determinar el problema, esto es, hallar un punto de partida para el inicio del coaching. La segunda etapa consiste en cuestionar los paradigmas existentes en la mente del individuo (conocido como *coachee*), para poder derribar cada uno de los paradigmas que no permitan que el individuo se desarrolle correctamente, creando nuevos modelos que faciliten su desempeño dentro de la organización. La tercera etapa implica hacer al *coachee complice* de su desarrollo a través de la innovación, puesto que en esta etapa el coach pide al individuo que ingenie formas que le permitan gestionar los problemas y paradigmas de manera adecuada y pueda tener un desarrollo más eficiente.

Entonces, el coaching que se pretende observar en la presente investigación, es decir un coaching que es parte de la gestión del liderazgo

genera un contexto en el que el líder de una organización hace la suerte de coach con cada uno de sus trabajadores, que harían la suerte de coachees.

#### b) **Gestión de trabajo en equipo**

El trabajo grupal o por equipos es una tendencia que recientemente se ha popularizado, con la finalidad de generar organizaciones más sólidas, donde los trabajadores estén involucrados no solo con la organización como concepto, sino también se involucren con los integrantes de la organización, logrando así un ambiente en el que las relaciones laborales no son estrictamente laborales, sino también personales, dando como consecuencia que la productividad laboral mejore, esto significaría mejores resultados laborales también, sin embargo hay riesgo que al tener relaciones personales mezcladas con las laborales están puedan salir mal y repercutir negativamente en el ambiente laboral.

El trabajo en equipo viene a ser el fenómeno en el que los sujetos que forman parte de la organización se agrupan entre ellos para el logro de objetivos en común. De acuerdo con Ayoví-Caicedo (2011):

Trabajar de manera grupal hoy en día significa el factor clave, además de ser un beneficio competitivo con respecto al entorno laboral. Ha provocado un cambio significativo en los métodos de trabajo, resultando en un aumento de equipos colaborativos. Esta forma de trabajo participativo mejora la productividad, fomenta la innovación y aumenta la satisfacción laboral. Implica la movilización de recursos tanto

personales como externos, así también la sinergia de las habilidades y actitudes que facilitan la adaptación y el logro de objetivos comunes en contextos específicos.

De lo anterior, debemos rescatar el hecho de que el trabajo en equipo tiene consecuencias inevitablemente buenas, como son el aumento de la productividad, innovación y satisfacción; asimismo, se requiere el esfuerzo de los integrantes, pues estos tienen que aportar habilidades y aptitudes de adaptación e inclusión. Esto quiere decir que el trabajo en equipo no es fácil, pero cuando se logra su dominio puede ser de las herramientas más geniales de la administración de organizaciones.

Para Ayoví-Caicedo (2019), el trabajo en equipo es un fundamento crucial el éxito empresarial. Así es como señala que el trabajo en equipo se designa como un modelamiento de la gestión que hace posible la evidencia de resultados eficaz y eficientemente, si es un equipo que funciona, y esto se convierte en un patrón, todos los miembros limitarán las conductas de trabajo grupal.

Especialmente, cobra sentido señalar que el liderazgo es positivo cuando se promueve el trabajo en equipo, pues de lo contrario “los resultados serán visibles dentro de mucho tiempo” (Ayoví-Caicedo, 2019, p. 62).

¿Qué implica la gestión del trabajo en equipo? Implica, no solamente que dentro de la organización se promueva el trabajo en equipo, sino que sea el líder quien promueva el trabajo en equipo, y que además lo gestione

adecuadamente, mejorando las relaciones entre los colaboradores y promoviendo el logro de objetivos.

c) **Retroalimentación**

El feedback es una herramienta novedosa en todas las organizaciones, pues permite realizar un recorrido a través del trabajo o las actividades realizadas para el análisis de lo que se ha hecho bien y lo que se ha hecho mal. De este modo, se puede potenciar lo que se ha hecho bien y se puede transformar lo que se ha hecho mal, para hacerlo bien.

Según Ayoví-Caicedo (2019), la retroalimentación es un factor óptimo para evaluar el aprendizaje de individuos. Este autor afirma:

La retroalimentación desempeña un rol crucial en el apoyo y soporte del aprendizaje, extendiéndose más allá del concepto tradicional de "feedback". Esta práctica no se limita a revisar y corregir errores o destacar aciertos en trabajos ya finalizados, sino que también se enfoca en el "feedforward". Esto implica orientar, apoyar y estimular al individuo en su proceso de aprendizaje futuro, proporcionando una guía proactiva y constructiva para el desarrollo continuo.

Entonces, la retroalimentación sirve como herramienta para promover mejores comportamientos y actitudes por parte de los individuos. De este modo, con una adecuada retroalimentación, la organización terminará mejorando.

El liderazgo encaminado a la retroalimentación se puede observar en un líder que fomenta la revisión de errores y aciertos de los miembros de la organización, para observar si el líder está comprometido con un adecuado análisis de las conductas de los miembros de la organización.

#### **2.2.1.4. Estilos de liderazgo**

Hablar de modelos de liderazgo es una tarea que demanda el conocimiento de diversos estilos y personalidades. Esto es, como consecuencia de que dos personas no tienen la misma perspectiva de la vida, del mismo modo no ejercerán la misma comunicación con otras personas. Como ya se había observado, el liderazgo está estrechamente ligado a los procesos comunicativos, pues la comunicación es fundamental para que una persona guíe a un grupo de individuos. Entonces, teniendo a la comunicación como un factor imprescindible del liderazgo, tiene que inevitablemente reconocerse que las personas no se comunican todas bajo un mismo estilo. Esto quiere decir que el estilo de comunicación impacta directamente sobre el tipo de liderazgo de una persona. Así, si dos personas tienen distinta personalidad, también tendrán distinto modo de comunicarse, y, por ende, también tendrán distintos estilos de liderazgo.

Sin desmeritar el hecho de que son innumerables los estilos de liderazgo existentes, sobre todo cuando tenemos en cuenta que hay más de únicamente 6 tipos de personalidad, la doctrina del liderazgo ha optado por agrupar los

principales modelos de liderazgo, para que se tenga parámetros generales de generalidades dentro de este fenómeno. Estos seis modelos descritos a continuación han sido delimitados por Goleman, Boyatzis y McKee (2005):

**Líder visionario:** Este líder utiliza el optimismo como principal herramienta de influencia sobre el grupo. La esencia radica en compartir con estos el objetivo. Es así como se puede aumentar lo que motiva a todos los individuos, buscando estrategias para que estos avancen positivamente. Es sobre todo la mejor opción cuando se trata de generar cambios para la toma de nuevas direcciones para el grupo.

**El entrenador personal:** Este tipo da soporte a la persona que quiere tener responsabilidad dentro de una determinada área, logrando que, gracias a su aporte, la organización pueda encaminarse hacia el éxito. No solo se está hablando de delegar tareas y responsabilidades, puesto que este tipo de líder se centra en atender a cada uno de los participantes del grupo u organización, generando de este modo relaciones personales con todos los involucrados, yendo más allá del área de trabajo. La guía de un líder en las empresas es fundamental para el desarrollo individual, ya que establece puntos para la mejora de sus resultados, fomentando la autonomía y la capacidad de trabajar de manera independiente. Sin embargo, si se lleva al extremo, puede derivar en microgestión, que es su aspecto más negativo. No obstante, si se aplica correctamente, este estilo de liderazgo es crucial a largo plazo en los individuos.

**Líder Afiliativo:** En este tipo de liderazgo, podemos encontrar a aquel que es capaz de generar una conexión entre las personas del grupo, haciendo una organización más fuerte, unida y sólida. Se genera colaboración entre los miembros para la satisfacción de las necesidades emocionales, teniendo estas relaciones como prioridad. Dentro de lo que más resalta a partir de este tipo de liderazgo es que se combina modelos diversos, puesto que un líder afiliativo puede al mismo tiempo ser visionario, teniendo así una expectativa positiva que controle la reducción del estrés y se genere así mayor productividad.

**Líder Democrático:** Este tiene la capacidad de escuchar, pero de manera sistemática, puesto que procura conciliar las diferencias y potenciar las similitudes entre los trabajadores. Se centra en la atención de todas las sugerencias, opiniones, ideas, promoviendo el ánimo al grupo en la participación de aportes de todos los integrantes. Esta aproximación es especialmente recomendable al interactuar por primera vez con un equipo de trabajo. Sin embargo, si con el tiempo no se obtienen resultados positivos, se podría atribuir el fracaso a un exceso de atención en la escucha y una falta de acción concreta. El principal beneficio de este enfoque es el fortalecimiento de los lazos con los empleados y la generación de una actitud favorable para comprometerse con los objetivos de la organización.

**El Controlador:** Este tipo de líder tiene un carácter con muchas curiosidades, puesto que suele tener al grupo en estricto control del desarrollo de actividades. Exige excelencia en las labores desarrolladas por los miembros del equipo y es muy perfeccionista en la forma en la que debe quedar hecho el

trabajo. No se tiene a la orientación como un punto fuerte, y además en ciertas ocasiones no existe una claridad en sus instrucciones como líder, teniendo como consecuencia que, aunque se logre los objetivos adecuadamente en el corto plazo, en el largo plazo se puede terminar generando estrés o desaliento. Este se podría decir que es el que menos versatilidad posee de todos los modelos de liderazgo, por lo que es un excelente modelo cuando se tiene a un equipo conformado con personas altamente técnicas y motivados precedentemente.

**Líder Autoritario:** Se podría señalar que el líder autoritario es el más especial de todos los tipos de líderes, puesto que su postura es una postura de mando. Genera constantemente órdenes y mandatos, exigiendo que se cumpla a cabalidad lo que ha establecido, sin que necesariamente se haya tomado una decisión en equipo. Se puede mostrar dentro de este tipo de liderazgo una falta de autocontrol emocional, puesto que se tiene mucha frialdad y distancia. Únicamente es recomendable la utilización de este modelo cuando se está en crisis y se requiere actuar rápidamente.

Y, ¿cuál es la importancia de los modelos de liderazgo dentro de la presente investigación? Pues, bien, teniendo en cuenta que el presente documento busca determinar la influencia de las técnicas de liderazgo en la cultura organizacional de un grupo, es necesario reconocer que, para conocer más a detalle la forma en la que el líder de la agrupación toma las riendas de la organización, se tiene que conocer qué modelos de liderazgo utiliza, y conocer, de esta forma, si existe una compatibilidad en las tres técnicas de liderazgo que se ostentan dentro de esta investigación. A continuación, se aborda, entonces,

las técnicas de investigación, que son El coaching, la gestión del trabajo en equipo y la retroalimentación.

Para efectos de la presente tesis, es necesario optar por una elección coherente de los estilos de liderazgo a utilizar, sobre todo cuando tenemos en cuenta que nos inclinaremos por la utilización de un instrumento de investigación ya validado. En este sentido, serán tres los EL utilizados en esta investigación: el líder autocrático, el líder democrático y el líder liberal. Para su descripción, recurriremos a Rondan (2018), a partir de quien sintetizaremos una comprensión holística de los estilos de liderazgo, de la siguiente manera:

#### **A) Líder autocrático**

Nos encontramos frente a este estilo de liderazgo en el momento en el que un determinado sujeto asume el cargo de tomar decisiones y toda demás responsabilidad dentro de un contexto específico, encargándose además de señalar ordenadamente a cada uno de quienes están a su cargo qué es lo que tienen que hacer, puesto que se encuentran sujetos a su autoridad. En otros términos, podemos señalar que el poder descansa de manera específica en un sujeto, y siempre que los trabajadores sean hallados ineficientes o de poca eficiencia serán tomados como seres que merecen recibir órdenes a detalle. En resumen, el líder autocrático cree que él es el único capaz de brindar soluciones creativas a los problemas y de tomar decisiones coherentes.

Además de esto, el líder autoritario también se distingue por basar su liderazgo en el autoritarismo, puesto que las decisiones que toma las hace con

un carácter de determinación, lo cual impacta directamente en los miembros que ejecutan las tareas designadas por el líder (Sánchez, 2010).

En lo referido al futuro de la organización que es liderada por un líder de carácter autocrático, se tiene una cierta incertidumbre, puesto que el líder es el único que toma decisiones, por lo que no puede tener control de todo lo que pasará en el futuro, de modo que esta es una certeza poco clara, a menos que el líder autocrático tenga excelentes estándares de planificación (Schellenberg, 1978).

Sobre su participación para la ejecución de tareas, es muy raro que esto suceda de este modo. Es decir, que el líder autocrático no tiende a participar de las tareas, sino que solo lo hace cuando tiene que enseñar a los demás cuál es la forma correcta de realizar la tarea, en cambio, lo que suele hacer este tipo de líder es mandar, organizar, delegar. Esto genera que el líder solo decida las tareas desarrolladas por cada miembro y cada compañero, incluso, organizarlos por grupos y dirigir a los grupos (Gómez-Rada, 2002).

Sobre la valoración, esta tiende a ser de un carácter bastante personal, que incluso llega a ser arbitrario, en cuanto a alabanzas y críticas de lo que se hace con los miembros de la organización. Refuerza siempre su autoridad siguiendo patrones de halagos o críticas (Sánchez, 2010).

Es necesario, además de conocer el contexto del líder autocrático, también poder conocer que existe reacción basada en el odio y la agresión entre los miembros de una organización, empero no hacia el líder. Asimismo, se puede evidenciar conductas tales como el desinterés, la apatía o la tendencia a

escapar. Se tiene identificada la presencia de un vínculo bastante difícil con cada uno de los miembros de dicha organización, y esta es la razón por lo que cada individuo se muestra con amplia tendencia al egocentrismo, existiendo al mismo tiempo un grado considerable de sentirse sumiso ante el líder. Esta forma de colectividad en el rendimiento incrementa al principio, no obstante, a medida que pasa el tiempo, termina en disminución, siendo esto consecuencia de que crece la frustración y la reacción de defensa ante cualquier situación de la organización (Gómez-Rada, 2002).

#### **B) Líder democrático**

El líder democrático, a diferencia del líder autocrático, no se concentra en la creencia de que él es el mejor para tomar decisiones, sino que da a los que están a su cargo la posibilidad de emitir opiniones que contribuyan con el bienestar de la organización. Se observa dicho modelo de liderazgo cuando su líder considera las distintas colaboraciones que puedan realizar determinados sujetos, es capaz de recepcionar ideas y críticas que le otorguen sus seguidores, con la única finalidad de ser una mejor organización. Asimismo, cumple el rol de resolver dudas e inquietudes que tengan los sujetos que se hallan bajo su mando, generando de esta forma un ambiente de confianza entre el jefe y todos los subordinados, incentivando alcanzar objetivos ambiciosos.

Además de esto, el líder democrático, tiende a basar su estilo de liderazgo en identificarse con el grupo y con la pericia de los miembros del grupo. Todos los planes que se generan bajo este tipo de líderes se llevan a

discusiones dentro de los miembros del grupo, lo cual es fomentado por el líder y favorece a la organización en general (Sánchez, 2010).

Sobre el futuro de la organización liderada por un líder democrático, se tiene a aquella que confronta al grupo sobre el futuro, puesto que todas las decisiones se toman en conjunto, también es muy usual que, ante un suceso problemático, este tipo de líder recurra a los miembros de la organización para la toma de decisiones sobre el futuro. El líder, cuando tiene dudas, propone alternativas posibles para solucionar el problema, y somete ello a discusión para que se pueda contribuir a ver de manera clara el problema (Sánchez, 2010).

Suele tener el comportamiento de ser un miembro más del grupo, por lo que participa activamente de las actividades designadas incluso por su propio liderazgo. Sin perjuicio de esto, este tipo de líder organiza a los miembros de la organización a través de tiempo y energía. Asimismo, los miembros en este tipo de liderazgo tienden a poseer bastante libertad para elección de tareas que llevarán a cabo, con lo que se sienten cómodos en su participación e intervención (Gómez-Rada, 2002). Esto puede ser un incentivo en la percepción de los subordinados, pues la comunicación es horizontal y la participación activa, conjunto con la toma de decisiones considerando las elecciones de cada miembro, suele motivar a cada colaborador, por consiguiente, mejorando la visión y perspectiva de estos, suponiendo una mejor inclinación a la positividad del ambiente y mejorando la colaboración, eficacia que se refleja en resultados.

La forma en la que este líder valora a los miembros suele tener una fuerte base en lo referido a los halagos y las críticas, empero, a diferencia del líder autocrático, el líder democrático refuerza mucho los halagos y siempre opta por las críticas constructivas (Schellenberg, 1978).

La forma de reacción de la organización liderada por un líder democrático se basa en relaciones en las que el grupo predominantemente muestra una tendencia a la empatía y a intenciones positivas, teniendo precedentemente un trato amistoso, a tal punto de que muchos miembros de la organización se vuelven amigos. Aparte de esto, el líder es observado como un miembro más de la organización, por lo que también se mantiene con este una relación saludable y satisfactoria. La consciencia del grupo tiende a ser relativamente fuerte, lo cual es reflejado en formas de expresión con las que se genera colectividad y no un enfoque únicamente en el individuo. Es por esto que los resultados en este tipo de estilo llegan a ser inferiores a los que se ha obtenido en un liderazgo autocrático, pero, incluso en esta mecánica, el trabajo tiene más originalidad, lo cual se debe al hecho de que las ideas se expresan de manera libre y con fomento de la creatividad (Schellenberg, 1978).

### **C) Líder liberal**

El liderazgo liberal, conocido también como liderazgo “Laissez-faire”, y es aquel que consiste en la promoción de actitudes innovadoras por parte de los miembros del equipo. Premia la iniciativa de parte, siendo un líder libre, pero

a la vez un buen guía. Gracias a la libertad del líder, se plasma la expresión francesa “*laissez-faire*” que significa dejar hacer. Por ello, este estilo de liderazgo permite que todas las personas que están bajo su mandato puedan acceder al control general del trabajo que se lleva a cabo, lo cual permite que la información y las herramientas que se pueda llegar a usar sea eficiente.

En lo referente a las decisiones en el modelo de “liderazgo *laissez-faire*”, Es muy usual que el líder no ejerza ningún tipo de liderazgo como tal, sino que, por el contrario, impulse a los demás miembros de la organización a que ocupen el liderazgo tanto de tareas, como incluso de decisiones. Otorga total libertad para la toma de decisiones personales y, para muchas decisiones, ni siquiera se requiere la participación del líder, el mismo que únicamente interviene en aquellos casos en los que el problema en específico no podría solucionarse sin su participación (Gómez-Rada, 2002).

Sobre el liderazgo y su disponibilidad, se otorga información, material u opinión en casos necesarios, pero no existe intervención por propia iniciativa. Entonces, el futuro de este tipo de organizaciones llega a ser incierto en tanto no existe un liderazgo fijo y cada quien decide por sus propios intereses (Sánchez, 2010).

En lo referido a su participación en la ejecución, es muy usual que la conducta de trabajo sea como la de uno más. No existe una intervención clara que señale el cometido de cada miembro de la organización. Posee además una

actitud de pasividad, liderándose a sí mismo bajo el precepto “que cada quien se las arregle” (Schellenberg, 1978).

Finalmente, sobre su valoración, es bastante raro que existan comentarios de manera espontánea sobre el comportamiento, empero esto suele ser bastante poco usual, pues la tendencia cotidiana es que se posea la idea de que no se necesita su apreciación, pues los miembros de la organización hacen las cosas como gusten. No se presenta ningún tipo de evaluación o regulación (Gómez-Rada, 2002).

La manera en la cual se comportan los integrantes de una organización que se desempeña bajo la tendencia de un liderazgo liberal o *laissez-faire*, supone un bajo nivel en la productividad que tienen cada uno de los estilos. Se puede manifestar una rivalidad y generación de facciones dentro del grupo. Asimismo, Shaw (1989) llega a enunciar que además se llega a observar un efecto que se debe al orden de secuencia en la forma de exponer cada uno de los estilos de liderazgo, con marcación en la agresividad que se manifiesta en este estilo. Esto es curioso, porque bajo este tipo de liderazgo, también es posible que los miembros se muestren con agresividad, precisamente porque el egocentrismo también es una característica bastante fuerte en los miembros de una organización con este tipo de liderazgo (Sánchez, 2010).

En base a lo anterior, es bastante normal que el estilo en el que se encuentre más salud para los individuos de la organización y esta misma sea el

estilo democrático. En este sentido, se puede reiterar la superioridad de cada grupo que tiene un líder democrático, no únicamente se observa en el cumplimiento de las tareas, sino, al mismo tiempo, en la forma en la que sus miembros cooperan unos con otros, en la forma en la que estos tienen iniciativa para el desarrollo de ciertas actividades, por lo que se reitera la ventaja obtenida al utilizar el modelo democrático para el liderazgo (Gómez-Rada, 2002).

Además de los tres estilos convencionales, Lupano y Castro (2008), han comenzado a hablar recientemente de un liderazgo transformacional y transaccional, que se basan en destacar el estilo para dar ánimo al personal que trabaja, generando estímulos positivos para que se pueda lograr los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta que el individuo no es solo un instrumento laboral, sino que también llega a ser un ser humano que significa mucho para la organización. Entonces, a partir de este enfoque se puede observar que el líder se convierte en un modelo a seguir, puesto que colabora cooperativamente en las actividades de la organización, obteniendo mejores resultados y beneficios para la misma.

No obstante a esto, es necesario reconocer que las características de este liderazgo transformacional se acoplan perfectamente a un liderazgo democrático, por lo que solo se entiende sus extremidades como técnicas de transacción para el liderazgo democrático.

## **2.2.2. Cultura organizacional.**

### **2.2.2.1. Definición**

Es menester señalar que, en la actualidad, la cultura organizacional ha pasado de ser un componente superficial para convertirse en parte vital e importante de la planeación.

Para definir la unión de estas dos palabras será necesario en primer lugar, brindar una definición de cada una: la “cultura” no es sino el modo de conducta social que influye y penetra en cada parte consciente e inconsciente de una persona, dicho en otras palabras, es la suma de todos los conocimientos adquiridos en un espacio y tiempo determinado por un contexto social, político, económico y de otra índole. Por otra parte “organizacional” deviene del término organización que significa agrupación, unión, pero no de un número de individuos cualesquiera sino de un grupo de sujetos compartiendo la misma finalidad en conjunto. Siendo ello, así “cultura organizacional” se define de la siguiente manera:

Para Vaccaro Parente y Veloso citados por De la Torres y Themme-Afan (2017) aquella cultura organizacional no es otra cosa que el conjunto de costumbres, reglas y maneras que adopte el personal de una organización y le permite adaptarse a su entorno.

De otra parte, Schein citado por Pedraza et al. (2015) manifiesta que la cultura organizacional es el mecanismo que una organización emplea para regular su entorno de trabajo, este mecanismo nace a partir de una mezcla de

supuestos, mitos, modos, conductas entre otros que puedan establecer lo que implica trabajar en dicha organización u otra.

Al respecto, Hellriegel y Slocum citados por Zavaleta (2019) consideran que es un conjunto complejo y dinámico que incluye creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. Este patrón cultural no es estático, sino que se desarrolla y cambia con el tiempo, reflejando la evolución de la organización y sus integrantes.

Por su parte, Chiavenato citado por Gutiérrez (2013), plantea que esta representa un modo de vida específico dentro de una organización, incluyendo creencias y valores, así como formas particulares de interacción.

Para Ouchi citado por Chaves (s.f.), la cultura en las organizaciones se materializa simbólicamente, expresan valores sobre esta misma.

Sintetizando a Robbins citado por Loyo (2015) se tiene que la CO es algo mucho más complejo que un conjunto de creencias e ideas compartidas, es un sistema de significados que identifica a una organización y a sus miembros, los cuales transmiten la información mediante i) historias o anécdotas, ii) hábitos, iii) distintivos materiales, iv) la forma del lenguaje.

De todo lo esgrimido anteriormente, es necesario manifestar que aun cuando las definiciones brindadas varían una de la otra, todas expresan la misma idea de que la CO es el conjunto de formas que integran a todos los miembros

con su entorno laboral, para que en el futuro cumpla con los objetivos planteados. Este conjunto de formas no es sino un mecanismo de trabajo o sistema en el que los miembros aprenden, sienten, actúan y comparten un sinnúmero de experiencias convertidas en aprendizajes.

#### **2.2.2.2. Características**

Cuando una organización tiene bien establecido los valores y las normas que la rigen, trae como resultado por parte de sus colaboradores la práctica de buenas conductas e identificación con la empresa. Lo cual provoca un considerable disparo de su productividad laboral y su imagen profesional. Esto no es sino el resultado de una serie de características organizacionales que a continuación se pasan a explicar:

Para Davis y Newstrom citados por Rivera (2016) detrás de la existencia de una organización existe una historia, anécdotas, una visión, una misión, un procedimiento que las distingue de otras, haciéndolas únicas y especiales. Estas no son sino características de cultura organizacional.

Los mismos autores manifiestan que una cultura tiende a prevalecer a lo largo de la historia de una organización y que puede dar nacimiento a subculturas; inclusive, dependiendo del nivel de influencia que tuvieran; esto es débil o fuerte; por lo que se expresa que la cultura tiene según Amoros citado por De la Torres y Themme-Afan (2017) como características particulares:

- a) **Innovación y toma de riesgos:** Este aspecto hace referencia al grado en el que se fomenta la creatividad y la disposición de afrontar todo tipo de riesgo por parte de sus trabajadores. La idea es fomentar un ambiente donde la

innovación sea valorada y los trabajadores se sientan motivados a explorar nuevas ideas, aunque ello implique cierto grado de riesgo.

- b) **Atención al detalle:** Esta característica se refiere a la expectativa de que sus trabajadores realicen sus funciones con un elevado grado de exactitud y diligencia. Implica una valoración de la meticulosidad y la minuciosidad. Así mismo una buena disposición para el trabajo a realizar y un manejo de tareas y división de estas, organización correcta para llevar a cabo las complejidades que esto incluye.
- c) **Orientación a los resultados:** En este enfoque, la gerencia considera los efectos que los resultados de la empresa tienen sobre sus empleados. Se pone énfasis en el bienestar del personal y en cómo las decisiones y los resultados empresariales afectan a los trabajadores a nivel individual y colectivo.
- d) **Orientación a los equipos:** Esta dimensión implica que las tareas y responsabilidades se abordan colectivamente a través de la colaboración en equipo. Se promueve la cooperación y la acción conjunta entre los trabajadores, reconociendo que los resultados pueden ser mejor alcanzados mediante la sinergia grupal.
- e) **Energía:** Sentimientos de competitividad entre colaboradores, dentro de un ambiente correcto, efecto que motiva a generar más y obtener mayores resultados en menor tiempo.
- f) **Estabilidad:** Los trabajos en la organización establecen una posición mas no el crecimiento de esta.

Es por ello que, la cultura como tal es considerada la suma de rasgos distintivos que caracterizan a una sociedad, pueblo o nación. Bajo esa lógica, toda organización ha de forjar una cultura sólida que beneficie a cada uno de sus colaboradores y a la organización misma, permitiéndoles el desarrollo de sus objetivos personales y comunes.

Así también, otro aspecto a tener presente dentro de la cultura organizacional es cómo esta se ha de medir, esto para conocer a ciencia cierta la situación en la que se encuentra y prever cambios futuros.

### **2.2.2.3. Importancia**

El rol que desempeña la CO es crucial para el crecimiento de esta. Paso de ser un componente superficial para convertirse en parte importante, trascendiendo la frontera de lo sensible para identificarse como la esencia de la organización. La CO no solo define el mecanismo de trabajo sino también la identidad organizacional de los empleados y lo que representa la institución. Al mismo tiempo es, fuente de estabilidad, brindando seguridad a sus miembros. Adicionalmente, la CO juega un papel crucial en asistir a los nuevos empleados para comprender los sucesos dentro de la organización. Proporciona un contexto esencial que ayuda a interpretar situaciones que, de otra manera, podrían resultar confusas o difíciles de entender. Este marco contextual facilita la integración y adaptación de los recién llegados al ambiente y dinámicas de la empresa. Es por ello que suele decirse que una cultura organizacional marcada contribuye en los nuevos empleados, el entusiasmo por la relación de nuevas tareas (Davis y

Newstrom, 2001 cp. Rivera, 2016).

Finalmente, permite atraer la atención de los colaboradores y su compromiso de cumplir con los valores de la institución, cumplir su visión y honrar a quienes en el pasado lograron el crecimiento de lo que a la actualidad es con su perseverancia y creatividad, convirtiéndose en modelos a seguir.

#### **2.2.2.4. Tipos de Cultura Organizacional**

Como se venía expresando, la CO es importante a la hora de hacer funcionar una organización, sin importar que tipo de cultura organizacional que se haya construido; en virtud a ello, se presentan la tipología propuesta por Cameron y Quinn citados por Vivanco y Franco (2012):

##### **a) Culturas orientadas a clanes:**

En una cultura organizacional donde predominan valores como la tradición y compromiso, se observa una fuerte tendencia hacia la socialización extensiva y la influencia social, esta suele encontrarse en empresas pequeñas o micro, pues esta se rige mayormente por contactos propios y no suelen tener una gran expansión.

Los miembros de esta cultura están conscientes de que su rol y su contribución van más allá de una simple transacción de trabajo a cambio de una retribución. Entienden que forman parte de un sistema de valores compartidos y se comprometen con la organización de una manera que trasciende lo puramente contractual o económico.

En una cultura de clan, la unidad y cohesión se logran a través de un

proceso de socialización prolongado y profundo. En este tipo de entorno, los miembros más experimentados y antiguos de la organización asumen roles de mentores y modelos a seguir para los integrantes más jóvenes o nuevos. Estos "maestros" no solo transmiten conocimientos y habilidades técnicas, sino que también inculcan los valores, normas y comportamientos que son fundamentales en la cultura, que fomenta el desarrollo de su organización.

Siguiendo esta lógica, en una donde hay una profunda conciencia y aprecio por la singularidad de su propia historia. A menudo, este tipo de organizaciones documentan cuidadosamente sus orígenes y celebran sus tradiciones mediante diversos rituales. Los miembros comparten una perspectiva conjunta sobre el estilo y comportamiento distintivo de la organización. Las acciones públicas refuerzan dichos valores, creando un sólido sentido al identificarse y la pertenencia entre los miembros. Este sentido de identidad colectiva fomenta un reconocimiento y compromiso con un destino común dentro de la organización, fortaleciendo los lazos internos y la cohesión grupal.

**b) Culturas orientadas a la adhocracia:**

En este tipo de cultura prevalece la formalidad, las reglas, los procedimientos establecidos, por ello los integrantes agradecen los productos que se brindan al cliente comúnmente. La normativa de comportamiento o actitud permiten la prevalencia de la formalidad. Por otra parte, los gerentes entienden que sus funciones son ser coordinadores y vigilantes de la normativa

impuesta. Asimismo, las tareas y responsabilidades se definen claramente en general. Las reglas y sistemas están almacenadas en documentos y todos creen tener la obligación de guiar según los procedimientos legales, el lineamiento de este establecimiento ya impuesto, normalmente, y esta debe ser controlada y organizada.

**c) Culturas orientadas por el emprendimiento:**

En este tipo prevalecen elevados los niveles de asunción de riesgos; por lo que existe un compromiso de la mano con la experiencia, innovación y mantenerse a la vanguardia. Culturas como estas no sólo responde de manera inmediata hacia algunos cambios en el entorno, sino que también impulsa una mejora efectiva. Por ello es que, las culturas emprendedoras generalmente son asociadas a compañías pequeñas a medianas, por quien las creo.

**d) Culturas orientadas por el mercado:**

Este tipo prevalecen la obtención de objetivos mensurables a aquellos que son financieros, asimismo, por una competitividad enérgica orientado a la eficacia. En este tipo de cultura, las del individuo y su organización, es decir, se acuerdan adelantadamente por las partes existiendo manifestación de voluntad contractual; que hace que la relación sea formal y estable. Y de mostrar un buen desempeño el colaborador, el contrato se extiende de manera ilimitada. Esto puede ejercer cierta presión en el colaborador, sin embargo, es un detonante para ejercer de mejor manera sus labores, pues esta se ve directamente influenciada por su estancia y beneficios obtenidos.

Por ello, el individuo ha de mostrar el mejor desempeño que le permita obtener no solo el reconocimiento de sus superiores sino también incentivos y recompensas. Bajo esa lógica, a mayor nivel de desempeño mayor remuneración e incentivos. En ese sentido, se valora y conceptualiza mejor la independencia e individualidad y motiva a los colaboradores cumplir sus objetivos económicos.

#### **2.2.2.4. Clasificación de Cultura Organizacional**

Así como cada persona tiene una personalidad única, cada cultura tiene una identidad única que gobierna sobre los miembros de la organización. En ese entender, de acuerdo al compromiso que asumen para con la organización se puede decir que una cultura es débil o fuerte, al respecto Ricardo (2020) ha manifestado que:

##### **a) Cultura débil:**

En una cultura débil los miembros no tienen idea de lo que se debe hacer para brindar el mejor producto o servicio, desperdician el tiempo, sin saber por dónde empezar y terminar. Ello hace necesaria la implementación de procedimientos formales que guíen la conducta de participantes desde los más altos cargos hacia los últimos rangos.

##### **b) Cultura fuerte:**

En una cultura fuerte los colaboradores conocen la importancia de su trabajo y el procedimiento que deben seguir para concretarlo, los valores se sostienen con intensidad y son compartidos. En este tipo de cultura lo menos preocupante es establecer más reglas y procedimientos sobre la conducta de los

empleados.

#### **2.2.2.5. Funciones**

El proceso de aprendizaje en una organización es social, conforme pasa el tiempo se van aprendiendo definiciones compartidas que delinear la manera en que se experimenta, se piensa y actúa frente a algunos acontecimientos que fueran a darse en la organización. Para Robbins citado por Sánchez et al. (1996), la cultura desempeña muchas tareas, destacando:

- Trabajo en equipo.
- Crear un sistema de control y guía de actitudes y comportamientos.
- Crear originalidad organizacional.
- Transmitir identidad a los colaboradores.
- Incrementar la estabilidad del sistema social.
- Proporcionar mecanismo de trabajo.

#### **2.2.2.6. Dimensiones**

##### **a) Trabajo en equipo**

Un equipo de trabajo no es sino aquel que trabaja por un objetivo en común como podría ser mejorar un proceso, satisfacer las expectativas de clientes o mejorar las relaciones entre miembros. Se fomenta el intercambio de ideas, experiencia y conocimiento en las labores en conjunto, lo cual es positivo en tanto aumenta la confianza entre los mismos e influye en su nivel de colaboración hacia la obtención de logros (Astete, 2018).

Entre las ventajas de trabajar en equipo según Jacques J. y Jacques P. citados por Astete (2018) se encuentran:

- Es estimulante y motivador.
- Posibilita abordar más facetas en menor tiempo.
- Propicia el surgimiento de ideas.
- Se obtiene mayor creatividad.

#### **b) Motivación y satisfacción personal**

La motivación y satisfacción personal confluyen de manera conjunta cuando se reconoce y retribuye el buen desempeño o aporte de un miembro de la organización (Medina et al. cp. Astete, 2018).

El reconocimiento y la retribución deben ser proporcionales al desempeño o aporte del trabajador y ser coherentes con los valores institucionales.

Sobre la retribución es importante destacar que estimula y alienta a un mejor desempeño y cumplimiento de tareas y con ello; de su satisfacción personal en tanto refuerza el sentimiento de sentirse reconocido por su responsabilidad y desempeño (Astete, 2018).

Para Locke citado por Astete (2018), La satisfacción laboral es una emoción, que surge de una evaluación en la que se considera que la labor cumple o facilita la realización laboral.

Sobre la misma idea Robbins citado por Astete (2018), la visualización hacia el trabajo; con gran satisfacción en su área crea actitudes positivas y

viceversa.

Así pues, el comportamiento es producto de la percepción que toman respecto de su ambiente laboral; por lo que su esfuerzo por alcanzar las metas es la consecuencia inmediata de haber satisfecho sus necesidades personales.

De todo lo esgrimido, se concluye que la motivación y el grado de satisfacción va depender medianamente de la retribución e incentivos al trabajo realizado, pero también de la percepción del individuo sobre su ambiente laboral; en ese sentido el líder o líderes de la organización deben buscar constantemente estrategias que motiven a su equipo de trabajo permitan mantener la armonía para así lograr la satisfacción personal y profesional.

### **c) Actitud y organización hacia el cambio**

El cambio organizacional es definido como una variable constante (García, M cp. Astete, 2011, p.35); en este caso de una organización, grupo, institución o similar. Para Chiavenato citado por Astete (2018) este cambio sería como una propuesta innovadora, modernización y competitividad en el contexto de pandemia. Para Daft citado por Astete (2018), “la adopción de nuevas conductas, ideas presentadas a la organización” (p.35); forman parte de este cambio organizacional.

Este proceso de cambio ha de darse de manera paulatina en el interior de la organización. Pero a diferencia de años atrás, esta vez es de suma urgencia migrar hacia la nueva normalidad digital producida por la Covid-19.

En relación a este documento, permitirá conocer la relación entre los

estilos de liderazgo y la cultura organizacional de la Orquesta en este contexto de cambios a nivel social, económico y tecnológico. Está claro que todas las organizaciones a nivel mundial deben adaptarse y ser flexibles a cambios mundiales, por lo que es importante aprender sobre cada estilo en el liderazgo, así como la manera de influir al propiciar una CO capaz de enfrentar cambios y desafíos.

La importancia contemporánea del estilo de liderazgo radica en que constituye un pilar fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones. Un liderazgo efectivo es clave para actuar de manera eficiente tanto en situaciones favorables como adversas. Una entidad al cultivar un ambiente institucional positivo y mantiene las relaciones saludables con sus líderes contribuye de manera notable a que mejoren estas relaciones entre compañeros en la Comunidad Educativa. Esto propicia una comunicación constructiva y conciliadora.

Para el contexto educativo actual, todos los docentes desempeñan de alguna manera roles de liderazgo educativo, siendo responsables no solo de su propio desarrollo sino también del de los integrantes de su organización. Cada miembro juega un papel crucial en el funcionamiento y éxito de la institución.

### **2.3. Marco conceptual (Variables y dimensiones)**

#### **VARIABLE**

- 1. Liderazgo.** - Gómez citado por Aguirre et al. (2002) El liderazgo trata de influir sobre los integrantes para lograr un objetivo.

#### **DIMENSIONES**

2. **Líder Autocrático.** – Para Rondan (2018) Este estilo refiere a la persona que se encarga de tomar las decisiones.
3. **Líder Democrático.** – Para Rondan (2018) Este tipo considera a las otras personas integrantes en la toma de decisiones.
4. **Líder Liberal.** – Para Rondan (2018) en este estilo toma un papel menos activo y más pasivo

## **VARIABLE**

5. **Cultura organizacional.** – Sánchez et al. (2006) conjunto de pensamientos y creencias sobre como realizar las actividades competentes.
6. **DIMENSIONES**
7. **Trabajo en equipo.** – Para Peiró (2021) Trabajo conjunto de varios miembros.
8. **Motivación.** – Para Santrock citado por Naranjo (2009) razones para laborar correctamente o esforzarse más.
9. **Satisfacción.** – Para Oliver por Dos Santos (2016) positivismo ante los resultados obtenidos.
10. **Compromiso.** - Lehman citado por ESIC (2005) precisa que el compromiso es capacidad de la importancia de consistencia en una labor.
11. **Organización.** – Velásquez (2007) manifiesta que establecimiento de un sistema con puestos y labores respectivas.
12. **Cambio organizacional.** – Para Chiavenato citado por Chávez et al. (2016) proceso de incremento de efectividad.

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis General

Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.

##### 3.1.2. Hipótesis Específicas

1. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.
2. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.
3. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.

#### 3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Estilos de Liderazgo

Variable 2: Cultura Organizacional

**Tabla N° 2** *Matriz de operacionalización de variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Estilo de liderazgo	Ayaub citado por Jiménez y Villanueva (2018) “Los estilos de liderazgo se forman a través de las acciones y comportamientos de cada líder, quien ocasionalmente	El estilo de liderazgo es la manera cómo los líderes dirigen a una organización, su capacidad de dirección, control y gestión, para ello se utilizó como	Estilo Autocrático	Toma decisiones individualmente Control a los músicos Dirección vertical	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
			Estilo Democrático	Toma decisiones horizontalmente	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
	pueden ejercer influencia sobre los integrantes de una organización.” (p.185).	instrumento un cuestionario de 30 ítems que midan las siguientes dimensiones.		Realiza una administración compartida Motiva y estimula a sus subalternos	
			Estilo Liberal	Delega autoridad Poco contacto y apoyo a sus subordinados	
Cultura organizacional	Robbins citado por Loyo (2015) precisa que: (...) la cultura organizacional se define como un sistema de definiciones compartidas en relación con los miembros, marcando una distinción entre varias organizaciones. Además, se llegó a comprender que las culturas las resistentes y sólidas no se pueden establecer y mantener de forma automática, sino que es responsabilidad de la organización y los participantes de cada organización preservar, transmitir y ajustar esta cultura cada vez que sea de necesidad (p.54-55).	La cultura organizacional se conforma por un grupo de características las que permiten la identidad de cada miembro de la organización, su control, motivación, actitud hacia el cambio, en suma, la interacción que tienen dentro, para ello se utilizó como instrumento un cuestionario de 30 ítems que midan las siguientes dimensiones.	Trabajo en equipo Motivación y satisfacción Actitud y organización hacia el cambio	Identidad de los miembros Énfasis en el grupo Enfoque hacia las personas Integración en unidades Control Invitación y aceptación al riesgo Recompensa Tolerancia al conflicto Orientación hacia los resultados Enfoque hacia los resultados Enfoque hacia un sistema abierto Atención a los detalles Agresividad	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
				Estabilidad	

Fuente. Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1. Método de Investigación**

##### **4.1.1. Método general**

##### **4.1.1.1. Método científico**

Se registrará la investigación bajo el método científico, concordando con Tamayo (1981) para definirlo como un proceso para descubrir cómo ocurren eventos específicos, destacando su naturaleza tentativa, verificable, rigurosa y empírica. Este método se basa en observar la realidad y seguir una secuencia ordenada de pasos para probar hipótesis sobre sucesos específicos. Es crucial para este estudio ya que permite observar y evaluar fenómenos de la realidad, enfocándose en los estilos de liderazgo y su relación con la cultura organizacional en la Orquesta los Nuevos Ases del Perú.

##### **4.1.2. Método específico**

##### **4.1.2.1. Método hipotético-deductivo**

Por el método hipotético-deductivo, según Rodríguez y Pérez (2017) el método científico comienza con una hipótesis, que puede ser inferida de principios o leyes existentes o sugerida por datos empíricos. Mediante el uso de la deducción, se generan predicciones que luego se someten a verificación empírica. En resumen, este método permite llegar a conclusiones verificables a partir de hipótesis basadas en principios, leyes o datos empíricos, comprobar la veracidad o falsedad que contienen las metodologías empleadas en esta investigación”; en ese sentido, a partir las afirmaciones planteadas en calidad de hipótesis sobre la relación que existe entre los estilos de liderazgo y su relación con la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta los Nuevos Ases del Perú, se explicó el problema del estudio, cuya verificación y

comprobación se contrastará con la experiencia.

#### **4.2. Tipo Investigación**

Este documento es básico, puesto que se busca incrementar la teoría existente sobre los estilos de liderazgo dentro de la cultura organizacional, aportando así contenido teórico al estudio de estos fenómenos (Carrasco, 2013, p. 49). En este sentido, esta investigación sobre una cultura organizacional de una empresa en particular, lo que se está haciendo es brindar un aporte teórico sobre estos dos tópicos a partir de un estudio de caso.

#### **4.3. Nivel de investigación**

La investigación es correlacional, porque las tesis correlacionales son aquellas que evalúan un fenómeno y lo relacionan con otro, hallando puntos en común, influencia, relaciones y diferencias (Hernández; Fernández & Batpista, 2010, p. 81). Las tesis correlacionales evalúan y relacionan dos fenómenos para identificar puntos en común, influencias, relaciones y diferencias. En este caso, el estudio alcanza un nivel.

#### **4.4. Diseño de investigación**

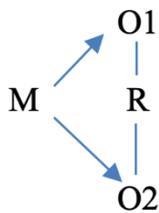
La tesis usó un diseño *no experimental*. Para ello resulta importante que el lector comprenda que:

Este estudio se realiza sin manipular la muestra identificada, observando cómo se presentan estos fenómenos en la realidad actual.

Se usó un diseño no experimental, transversal, para Liu y Tucker citados por Hernández et al. (2014) para este diseño que es caracterizado por la recolección de datos en un único momento, sin manipulación ni seguimiento a lo largo del tiempo. Con el propósito según expresa Hernández et al. (2014) de describir cada una de las variables y analizar la correlación

existente ambas en un momento en específico. Así pues, se pretende determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta los Nuevos Ases del Perú, a partir de la aplicación del instrumento que será en un momento en específico.

**Figura N° 1** *Esquema de diseño*



Fuente: Elaboración propia

Donde:

**M** = Muestra

**O1** = Estilos de liderazgo

**O2** = Cultura organizacional

**R** = Relación de las variables

#### **4.5. Población y muestra**

Acorde al Profesor Lepkowski cp. Hernández, Fernández & Baptista, señalaron que “(...) se define como un grupo total de cada caso que cumple con ciertos criterios específicos o especificaciones precisas” (p. 76); por esto es que la población de la presente tesis se conformó por todos los integrantes de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, estos son 30 músicos, López citado por Romani (2018) la muestra censal es cuando se usa todos los integrantes de la población.

##### **a) Criterios de inclusión**

Miembros activos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú.

Miembros que otorguen su consentimiento para participar en el estudio.

Miembros mayores de 18 años de edad.

**b) Criterios de exclusión**

Ex miembros o miembros inactivos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú.

Miembros que no otorguen su consentimiento para participar en el estudio.

Director de la Orquesta Nuevos Ases del Perú.

#### **4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **4.6.1. Técnicas de recolección de datos**

Este documento adaptó el uso de la *técnica* de la *encuesta*, al respecto Palacios, Romero y Ñaupas citado por Paucar (2020) refirieron que la encuesta es una técnica frecuentemente utilizada en las investigaciones de enfoque cuantitativo, empero, eso no significa que no pueda ser utilizada en las de enfoque cualitativo, cuyo instrumento es el cuestionario ya se de preguntas abiertas o cerradas.

##### **4.6.2. Instrumentos de recolección de datos**

El *cuestionario* es el *instrumento* más utilizado en la mayoría de investigaciones. Para Chasteauneuf citado por Hernández, Fernández & Baptista (2014) “(...) es un conjunto de preguntas determinadas hacia una variable” (p. 217); las cuales deben en palabra de Brace citado por Hernández, Fernández & Baptista (2014) “Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p.217).

Teniendo en cuenta lo esgrimido, se ha determinado que la técnica a utilizar en esta investigación será la encuesta y su instrumento el cuestionario de preguntas.

**Tabla N° 3** *Ficha de instrumento de estilos de liderazgo*

<b>FICHA DE INSTRUMENTO</b>
-----------------------------

<b>Título</b>	Cuestionario sobre los estilos de liderazgo
<b>Autor</b>	Astete López, Edgar
<b>Procedencia</b>	Lima – Perú, 2018
<b>Objetivo</b>	Describir los estilos de liderazgo
<b>Aplicación</b>	Individual
<b>Duración</b>	Aproximadamente, unos 15 minutos
<b>Significación:</b>	El cuestionario está referido a determinar los estilos de liderazgo en la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.
<b>Estructura:</b>	La escala se conforma por 30 ítems, que contienen 05 alternativas para responder en la escala de Likert, esto es: Nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 4** *Ficha de instrumento de la cultura organizacional*

<b>FICHA DE INSTRUMENTO</b>	
<b>Título</b>	Cuestionario sobre la cultura organizacional
<b>Autor</b>	Astete López, Edgar
<b>Procedencia</b>	Lima – Perú, 2018
<b>Objetivo</b>	Describir la cultura organizacional
<b>Aplicación</b>	Individual
<b>Duración</b>	Aproximadamente, unos 15 minutos
<b>Significación:</b>	El cuestionario se refiere a determinar la cultura organizacional que opera en la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.

<b>Estructura:</b>	La escala la conforman 30 ítems, precisan 05 alternativas de respuestas en la escala de Likert, esto es: Nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).
--------------------	--

Fuente: Elaboración propia

### A. Validación de instrumentos

La investigación tomo como instrumentos para estilos de liderazgo y cultura organizacional, unos ya validados, no obstante, el investigador consideró necesario validar dichos instrumentos por dos expertos, tal como se presenta en los Anexos.

### B. Confiabilidad de los instrumentos

La prueba piloto realizada con un cuestionario de estilos de liderazgo, arrojó como valor de alfa de Cronbach el coeficiente de 0,813 considerando al instrumento como de “muy alta” validez estadística.

**Tabla N° 5** Estadístico de fiabilidad de la variable estilos de liderazgo

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,866	30

Fuente. Elaboración propia

La prueba piloto realizada con el cuestionario de cultura organizacional, arrojó como valor de alfa de Cronbach el coeficiente de 0,735 por ello se dictamina al instrumento como de “muy alta” validez estadística.

**Tabla N° 6** Estadístico de fiabilidad de la variable cultura organizacional

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,735	30

Fuente. Elaboración propia

#### 4.6.3. Procedimiento de recolección de datos

**Primero.** Los cuestionarios serán aplicados a los sujetos pertenecientes a la muestra de estudio.

**Segundo.** Los resultados de los cuestionarios serán analizados y sistematizados mediante gráficos estadísticos.

**Tercero.** Por último, se tomarán los resultados y los gráficos estadísticos y su descripción para formular argumentos que demuestren que las hipótesis pueden ser confirmadas.

#### 4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

##### Procesamiento descriptivo

Con todos los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento se elaboró una base de datos utilizando el programa *SPSS versión 26*. De ese modo, para finalizar la relación que existe entre los EL y la CO de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, se contabilizarán los resultados de los puntajes y se construirán tablas de frecuencia.

##### Procesamiento inferencial de datos

Para comprobar la relación se calculará la correlación bivariada utilizando el coeficiente lineal de Pearson.

#### **4.8. Aspectos éticos de la investigación**

La investigación se llevará a cabo siguiendo cada proceso delimitado y los requisitos que establece el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Peruana Los Andes. Esto implica que el estudio se basará en información que sea completa, verídica y fiable, asegurando así la integridad y la calidad del trabajo realizado; donde las participaciones de cada involucrado en el estudio será de manera voluntaria e informada, respetándose los resultados obtenidos sin falseamiento ni ocultamiento de datos, dicho de otro modo, no se utilizarán datos falsos ni se brindará información mal intencionada, al contrario, se hará valer en todo momento la propiedad de los autores utilizados para la presente investigación. Finalmente, se entregará el consentimiento informado a fin de validar la participación del investigador en la presente tesis.

## CAPÍTULO V RESULTADOS

### 5.1. Descripción de resultados

Se obtuvo, luego del procesamiento estadístico pertinente, a nivel descriptivo, fueron determinados por medio de una escala de cinco valores según lo establecido en los instrumentos.

De ese modo, se tuvo como escala, los valores: “siempre”, “casi siempre”, “algunas veces”, “casi nunca”, y “nunca”. Por otro lado, es menester realizar la aclaración de que las tablas y gráficos obtenidos utilizando SPSS presentan los valores en los que la frecuencia muestra un resultado mayor o igual a 1, teniendo en cuenta esto, los valores en los que se obtuvo como frecuencia 0 no se muestran en los resultados.

#### 5.1.1. Resultados de estilos de liderazgo

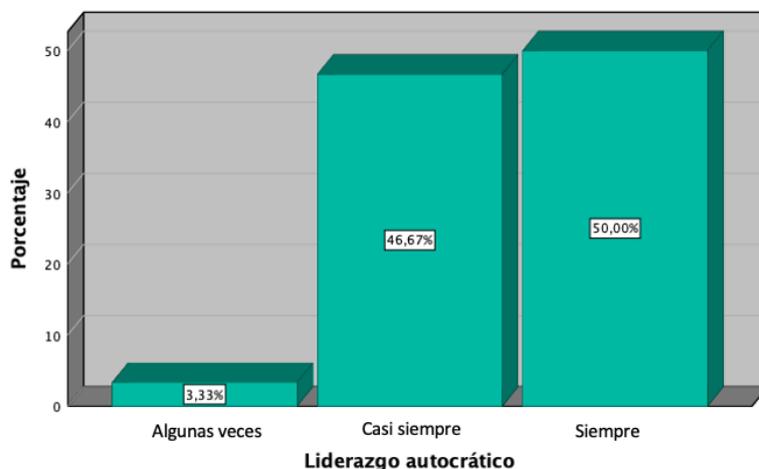
Sobre los resultados obtenidos, fueron mediante un cuestionario donde se pudo visualizar que el estilo autocrático es el que tiene mayor predominancia.

**Tabla N° 7** *Niveles de liderazgo autocrático*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Algunas veces	1	3,3
	Casi siempre	14	46,7
	Siempre	15	50,0
	Total	30	100,0

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 2** *Niveles de liderazgo autocrático*



Fuente: Elaboración propia

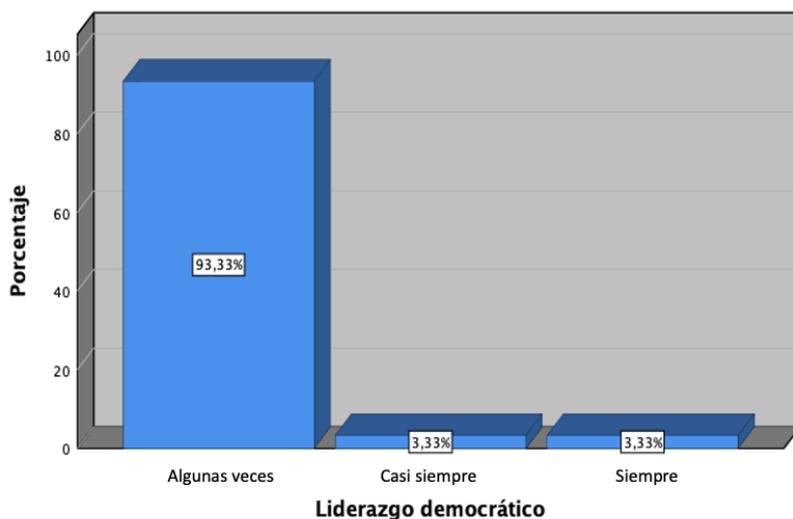
En la Tabla N° 7, es posible visualizar un porcentaje mayoritario perteneciente a la escala “Siempre”, con respecto al estilo de liderazgo autocrático. Ello se refleja en que el 50% de la muestra evaluada percibió que el liderazgo, bajo el cual trabajan en la Orquesta Nuevos Ases del Perú, es en su gran mayoría autocrática; asimismo, el 46,7% refiere que el estilo autocrático se da casi siempre. Todo ello, quiere decir que una gran cantidad de las decisiones las realizan sólo los líderes, sin tomar en cuenta la opinión de los demás miembros.

**Tabla N° 8** Niveles de liderazgo democrático

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Algunas veces	28	93,3
	Casi siempre	1	3,3
	Siempre	1	3,3
	Total	30	100,0

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 3** Niveles de liderazgo democrático



Fuente: Elaboración propia

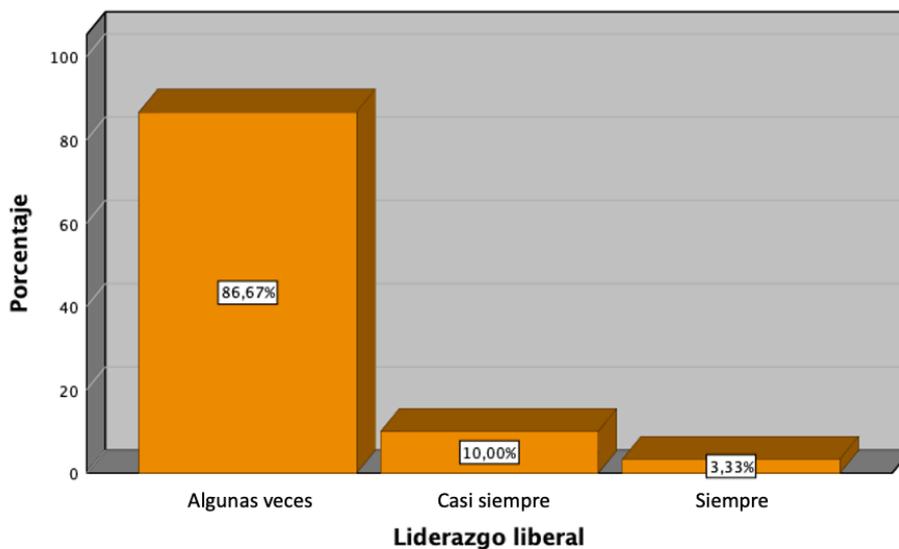
La Tabla N° 8 muestra que, la mayor cantidad de miembros de la Orquesta Nuevos Ases del Perú perciben que “algunas veces” se evidencia el estilo de liderazgo democrático, con un porcentaje de 93,3%. Esto quiere decir que, eventualmente, los líderes de la orquesta suelen tomar decisiones de manera democrática, en la cual la opinión de cada miembro es importante para el desarrollo de la misma.

**Tabla N° 9** *Niveles de liderazgo liberal*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Algunas veces	26	86,7
	Casi siempre	3	10,0
	Siempre	1	3,3
	Total	30	100,0

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 4** *Niveles de liderazgo liberal*



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al estilo de liderazgo liberal, la Tabla N° 9 se presenta que el mayor porcentaje percibe “algunas veces” este estilo, teniendo 86,7%. Mientras que, solo el 10% lo percibe “casi siempre” y “siempre” solo un 3,3%. Basado en ello, se puede afirmar que la muestra estudiada considera que este estilo de liderazgo no es predominante, por ello se traduce en que son pocas las veces en las cuales no existe un control de las actividades que realizan los miembros de la orquesta.

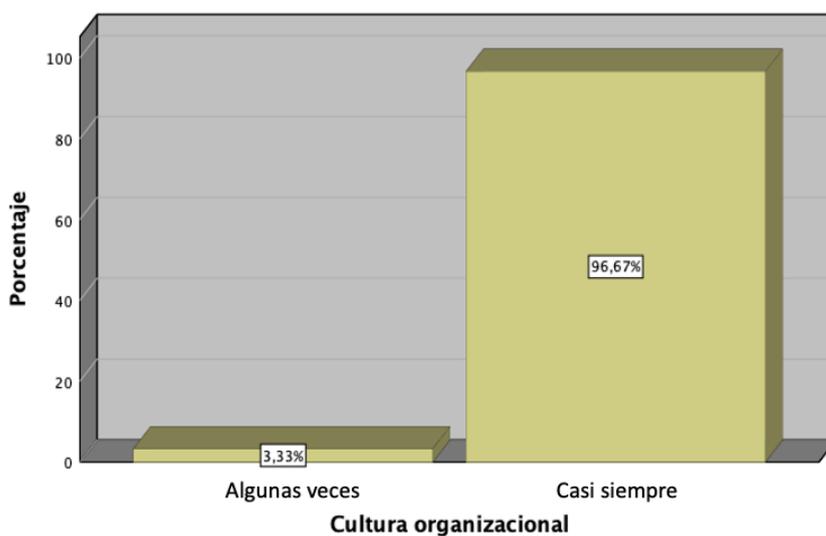
### 5.1.2. Resultados de cultura organizacional

**Tabla N° 10** Nivel de cultura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Algunas veces	1	3,3
	Casi siempre	29	96,7
	Total	30	100,0

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5 Nivel de cultura organizacional**



Fuente: Elaboración propia

La Tabla N° 10 evidencia el nivel de cultura organizacional percibido por los miembros de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, se da “casi siempre”, ello con un 96,7%. Mientras que solo el 3,3% representa a la escala “algunas veces”. Este nivel evidencia que la muestra estudiada tiene una interacción interna buena, la cual se encuentra conformada por una participación constante, pero que no logra que los miembros experimenten una identificación total con la orquesta.

### 5.1.2.1. Resultados de las dimensiones de cultura organizacional

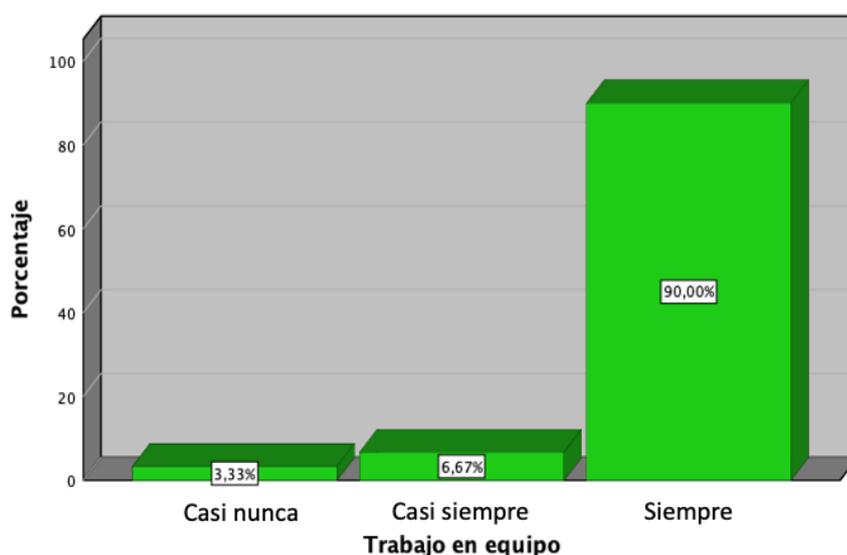
**Tabla N° 11 Niveles de Trabajo en equipo**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	1	3,3
	Casi siempre	2	6,7

Siempre	27	90,0
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 6 Niveles de Trabajo en equipo**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la dimensión de Trabajo en equipo, la Tabla N° 11 muestra que los niveles de trabajo en equipo se perciben como “siempre”, teniendo un 90% de la muestra estudiada en este nivel, mientras que solo el 6,7% lo percibe “casi siempre”. Todo ello quiere decir que, los miembros de la Orquesta Nuevos Ases del Perú realizan sus actividades teniendo en cuenta la participación de todos, y trabajan por el bien común de la agrupación.

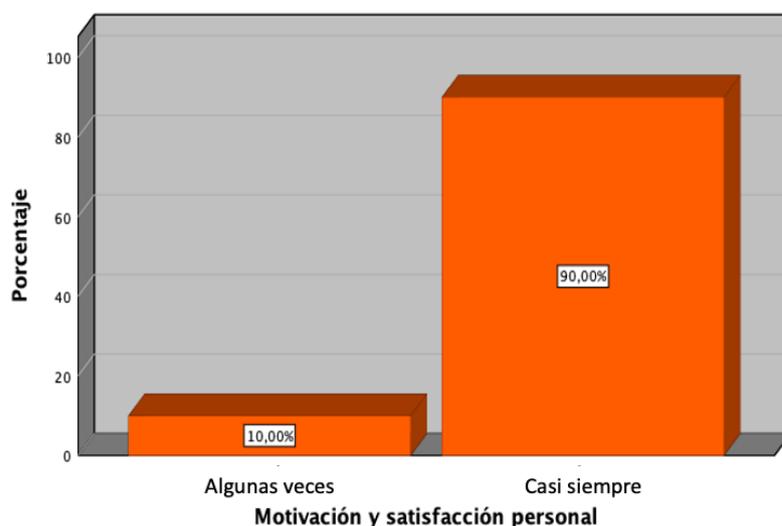
**Tabla N° 12 Nivel de Motivación y satisfacción personal**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Algunas veces	3	10,0

Casi siempre	27	90,0
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 7 Nivel de Motivación y satisfacción personal**



Fuente: Elaboración propia

Sobre la motivación y satisfacción personal de los miembros de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, en la Tabla N° 12 se observa que el 90% de la muestra estudiada percibe que “casi siempre” se tiene dichas cualidades, mientras que solo el 10%, la percibe “algunas veces”. Ello evidenciaría que, los integrantes se encuentran motivados y satisfechos en sintonía con el entorno social en el que la orquesta se desenvuelve.

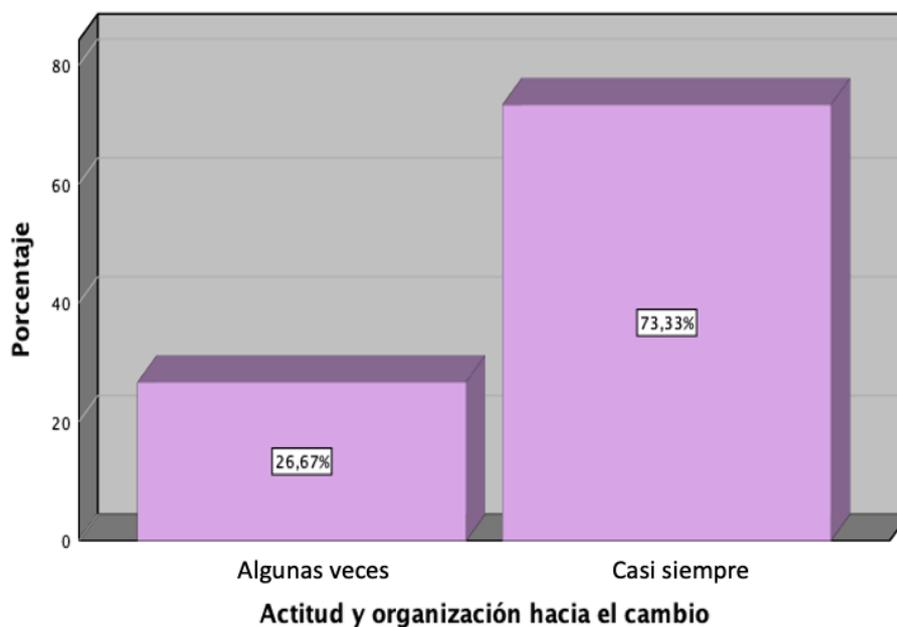
**Tabla N° 13 Nivel de Actitud y organización hacia el cambio**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Algunas veces	8	26,7
	Casi siempre	22	73,3

Total	30	100,0
-------	----	-------

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 8** Nivel de Actitud y organización hacia el cambio



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 13, se logra evidenciar el nivel predominante con respecto a la dimensión Actitud y organización hacia el cambio, percibida “casi siempre”, en su mayoría, con un 73,3% de la muestra estudiada; mientras que “algunas veces” se tuvo un 26,7%. Ello quiere decir que, los miembros de la Orquesta Nuevos Ases del Perú cuentan con predisposición a organizarse para realizar cambios en la agrupación; no obstante, ello no siempre parte como iniciativa de ellos, sino del líder.

## 5.2. Contrastación de hipótesis

### 5.2.1. Contrastación de la hipótesis general

- **Formulación de hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** No existe correlación significativa entre estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Orquesta Nuevos Ases del Perú.

**H<sub>1</sub>:** Existe correlación significativa entre estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Orquesta Nuevos Ases del Perú.

- **Prueba de correlación**

**Tabla N° 14** *Correlación entre Estilos de liderazgo y Cultura organizacional*

			Estilos de liderazgo	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Estilos de liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	-,154
		Sig. (bilateral)	.	,415
		N	30	30
	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	-,154	1,000
		Sig. (bilateral)	,415	.
		N	30	30

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los valores estadísticos obtenidos muestran que existe una correlación negativa muy débil ( $r_s = -0,154$ ).

- **Regla de decisión:**

a) *Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna: Cuando sig.  $p > 0,05$ .*

b) *Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula: Cuando sig.  $p < 0,05$ .*

**Interpretación:** Tomando como base la regla de decisión y el valor de la significancia que se

obtuvo, se tiene que es mayor que el valor  $p$  ( $0,415 > 0,05$ ), por lo tanto, se acepta la hipótesis nula.

- **Conclusión estadística**

La correlación entre estilos de liderazgo y la cultura organizacional no es significativa (sig.  $p = 0,415 > 0,05$ ), además es negativa y muy débil ( $r_s = -0,154$ ).

### 5.2.2. Contrastación de la hipótesis específica uno

- **Formulación de hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** NO existe correlación significativa entre el liderazgo autocrático y cultura organizacional en la Orquesta Nuevos Ases del Perú.

**H<sub>1</sub>:** Existe correlación significativa entre el liderazgo autocrático y cultura organizacional en la Orquesta Nuevos Ases del Perú.

- **Prueba de correlación**

**Tabla N° 15** *Correlación entre Liderazgo autocrático y Cultura organizacional*

			Liderazgo autocrático	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo autocrático	Coeficiente de correlación	1,000	,306
		Sig. (bilateral)	.	,100
		N	30	30
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	,306	1,000
		Sig. (bilateral)	,100	.
		N	30	30

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los valores estadísticos obtenidos muestran que existe una correlación positiva débil ( $r_s = 0,306$ ).

- **Regla de decisión:**

a) *Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna: Cuando sig.  $p > 0,05$ .*

b) *Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula: Cuando sig.  $p < 0,05$ .*

**Interpretación:** Tomando como base la regla de decisión y el valor de la significancia obtenido, se tiene que es mayor que el valor  $p$  ( $0,100 > 0,05$ ), por lo tanto, se acepta la hipótesis nula.

- **Conclusión estadística**

La correlación entre el liderazgo autocrático y la cultura organizacional no es significativa (sig.  $p = 0,100 > 0,05$ ), además es positiva y débil ( $r_s = 0,306$ ).

### 5.2.3. Contrastación de la hipótesis específica dos

- **Formulación de hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** NO existe correlación significativa entre el liderazgo democrático y cultura organizacional en la Orquesta Nuevos Ases del Perú.

**H<sub>1</sub>:** Existe correlación significativa entre el liderazgo democrático y cultura organizacional en la Orquesta Nuevos Ases del Perú.

- **Prueba de correlación**

**Tabla N° 16** *Correlación entre Liderazgo democrático y Cultura organizacional*

			Liderazgo democrático	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo democrático	Coefficiente de correlación	1,000	-,095
		Sig. (bilateral)	.	,617
		N	30	30
	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	-,095	1,000
		Sig. (bilateral)	,617	.
		N	30	30

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los valores estadísticos obtenidos muestran que existe una correlación negativa muy débil ( $r_s = -0,095$ ).

- **Regla de decisión:**

a) *Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna: Cuando sig.  $p > 0,05$ .*

b) *Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula: Cuando sig.  $p < 0,05$ .*

**Interpretación:** Tomando como base la regla de decisión y el valor de la significancia obtenido, se tiene que es mayor que el valor  $p$  ( $0,617 > 0,05$ ), por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

- **Conclusión estadística**

La correlación entre el liderazgo democrático y la cultura organizacional no es significativa (sig.  $p = 0,617 > 0,05$ ), además es negativa y muy débil ( $r_s = -0,095$ ).

### 5.2.4. Contrastación de la hipótesis específica tres

- **Formulación de hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** NO existe correlación significativa entre el liderazgo liberal y cultura organizacional en la Orquesta Nuevos Ases del Perú.

**H<sub>1</sub>:** Existe correlación significativa entre el liderazgo liberal y cultura organizacional en la Orquesta Nuevos Ases del Perú.

- **Prueba de correlación**

**Tabla N° 17** *Correlación entre Liderazgo liberal y Cultura organizacional*

			Liderazgo liberal	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo liberal	Coefficiente de correlación	1,000	-,426*
		Sig. (bilateral)	.	,019
		N	30	30
	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	-,426*	1,000
		Sig. (bilateral)	,019	.
		N	30	30

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Interpretación:** Los valores estadísticos obtenidos muestran que existe una correlación negativa débil ( $r_s = -0,426$ ).

- **Regla de decisión:**

a) *Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna: Cuando sig.  $p > 0,05$ .*

b) *Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula: Cuando sig.  $p < 0,05$ .*

**Interpretación:** Tomando como base la regla de decisión y el valor de la significancia obtenido, se tiene que es menor que el valor  $p$  ( $0,019 < 0,05$ ), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

- **Conclusión estadística**

Existe una correlación significativa entre el liderazgo liberal y la cultura organizacional (sig.  $p = 0,019 < 0,05$ ), además es negativa y débil ( $r_s = -0,426$ ).

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Se planteó determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021. De este modo, al identificar la correlación existente entre estas dos variables, se terminaría por descubrir cuál es el estilo predominante en la organización y cuál es la relación de este con la cultura organizacional de la organización.

Se ha podido observar que el estilo de liderazgo predominante en la Orquesta Nuevos Ases del Perú es el estilo de liderazgo autocrático al haberse obtenido como principales resultados a “siempre” (50%) y “casi siempre” (47%), en tanto la mayor cantidad de las decisiones son tomadas por los líderes, es decir por el director de la orquesta y allegados en la organización, limitando la participación y opinión de los demás miembros, quienes en su mayoría esperan recibir indicaciones o acciones cuando se establecen recompensas. Dicho resultado es coherente con lo obtenido sobre el liderazgo democrático, cuyo resultado mayormente fue “algunas veces” (93%), lo que permitió entrever que, si bien se escucha las opiniones de los demás miembros a la otra de la toma de decisiones, es finalmente el líder o

líderes quienes tienen la última palabra. En relación al liderazgo liberal sobre el cual predominó como respuesta “algunas veces” (87%) se obtuvo que este estilo no es predominante al ser pocas las veces en las que no existe un control de las actividades que realizan los miembros de la orquesta lo cual se condice con que el estilo predominante sea el autocrático.

Sobre la CO, se obtuvo que en general, la interacción interna es buena, sin embargo, ello no logra que los miembros experimenten una identificación total con la Orquesta. Y si bien todos trabajan por cumplir los objetivos de la agrupación en su conjunto, esperan que sea el líder quien tome la iniciativa de los nuevos proyectos a emprender en pro del crecimiento de la Orquesta. Por otro lado, se obtuvo como principales respuestas a “casi siempre” y “siempre” en cuanto a la satisfacción, lo que permite ver que los músicos de la Orquesta casi siempre están dispuestos y con ánimo de trabajar, sumado a la predisposición que muestran frente al cambio; el cual no parte de la iniciativa de los miembros sino de la del líder, esto deriva en problemas en la agrupación, pues esta negativa para los cambios pueden no ser correctamente recibidos, generando conflictos internos, esto sumado a la carencia de un tipo de liderazgo específico, puede culminar con la efectividad y correcto funcionamiento de la empresa.

Es precisamente por esto que la relación identificada entre los EL y la CO, arrojó una correlación no significativa negativa muy débil y que el estilo de liderazgo predominante es el estilo autocrático. En contraste a ello, en la investigación de Palafox et al. (2021) concluyó que están interrelacionados y son indicativos de que tanto las empresas familiares como las no familiares pueden tener un futuro prometedor si se centran en que se mejore las relaciones entre ambos elementos. Estos elementos son clave para el éxito y la sostenibilidad de una empresa; además, es importante precisar que al ser la empresa de carácter familiar tuvo como estilo de

liderazgo predominante el democrático y no el autocrático, al prevalecer una cultura participativa por parte de los miembros, en cambio, si se tratara de una empresa no familiar sino jerárquica probablemente el estilo de liderazgo predominante sería el autocrático, como es el caso de la presente investigación; de modo que eso también pudo influir en que no exista una correlación significativa entre ambas variables.

En la investigación de Calagua et al. (2019) al igual que en la presente tesis se obtuvo que no existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y el tipo de cultura organizacional en la cooperativa, al hallarse que el liderazgo predominante en dicha Cooperativa fueron el transformacional y la transaccional, rechazando así la hipótesis establecida.

Por su parte en la investigación de Oriola et al. (2019), este ha determinado que el liderazgo termina repercutiendo en la cultura de una organización en el sentido de que promueve competencias socioemocionales adecuadas. Entonces, habría que concentrarse en el tipo de liderazgo ejercido en la Comunidad Valenciana de Orquestas, la cual promueve amplias libertades en el caso del liderazgo, permitiendo la participación extensa y hasta voluminosa de los músicos en la organización. Esto hace que la investigación identifique una relación positiva entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, lo cual al igual que la investigación anterior es contraria a la presente investigación. La razón es sencilla, pues el contexto en el que se desarrolla es español, en la Comunidad Valenciana, mientras que nuestra investigación se desarrolla en un contexto de tercer mundo de amplia inestabilidad laboral, la diferencia cultural influye en gran manera para los objetivo de esta investigación. Es por esto que en la presente investigación la correlación encontrada entre las dos variables no es significativa.

En el caso del objetivo primero de la investigación, este es determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo autocrático y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021. A partir de ello, se ha podido observar que en la organización en cuestión no existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y la cultura organizacional, y la razón para que esto haya sucedido es que aun cuando en la Orquesta el estilo predominante es el estilo autocrático, el estilo que mejor se relaciona con la cultura organizacional es el estilo liberal; al sentirse más a gusto los miembros cuando trabajan sin rendir cuentas de sus actividades al líder; sin embargo, esto ha traído desde siempre problemas en la Orquesta, por cuanto el descontrol de los miembros o que se queden fuera del horario contratado en un evento acarrea su falta en los ensayos, tardanza de coordinación entre otros.

Ahora, cuando se habla de Rivera et. al. (2018), en su investigación se ha podido observar que la cultura organizacional no es un fenómeno que referencie a la organización en su totalidad, puesto que la cultura organizacional se compone por muchos factores, entre los que se encuentra a factores personales y propios de la dirección. Entonces, el hecho de que exista un liderazgo autocrático hace que los factores personales pasen a segundo plano y el principal énfasis se encuentre en factores de la dirección. Esto no sucede en la Orquesta Nuevos Ases del Perú, porque los músicos no tienen estándares de liderazgo definidos, lo cual significa que el autoritarismo que se pueda evidenciar en la orquesta no es cumplido a cabalidad por los miembros de la organización, razón por la que es justificable este resultado de no correlación.

El segundo objetivo específico planteó determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo democrático y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos

Ases del Perú, 2021. De acuerdo a este objetivo específico, se ha podido observar por segunda vez la inexistencia de correlación entre el estilo de liderazgo democrático y la cultura organizacional, lo cual se debe, en principio, al hecho de que el liderazgo democrático no llega a ser un estándar instaurado en la organización, sino que casi no existen rasgos democráticos dentro de la orquesta, razón por la que mucho menos existirá relación entre este estilo de liderazgo y la cultura organizacional. De hecho, si se revisa la tesis de Querol (2017) se puede observar que el estilo de liderazgo democrático es uno de los estilos menos frecuentes en las organizaciones, pero de los más necesarios. Es así como en el caso del Conservatorio Profesional de Música de España, su reto ha implicado la transición del perfil de director "funcional" y gerencial a uno eficaz para comprender diversas necesidades y problemas, así como de unir voluntades y esfuerzos para abordar los desafíos y alcanzar los objetivos. Entonces, en esta tesis tampoco se ha encontrado relación entre el estilo de liderazgo democrático y la CO. Esto es correlativo con nuestra investigación, por lo que se brinda un soporte al hecho de que en el contexto peruano no se puede comprobar abiertamente una predominancia del estilo de liderazgo democrático.

El tercer objetivo determinó la relación que existe entre el estilo de liderazgo liberal y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021. En esta situación, como se había señalado anteriormente, sí se ha podido identificar una relación significativa entre este estilo de liderazgo en concreto y la cultura organizacional del contexto analizado por la investigación. En este caso, se ha podido evidenciar que mientras más liderazgo liberal existe en la organización, más se deteriora la cultura de la organización. La razón es bastante simple: Perú es un contexto en el que existe muy poca disciplina, razón por la que muchas personas se sujetan a normas y reglamentos donde tiene que existir organismos

de control para su cumplimiento a cabalidad, es decir, no nace del peruano el afán de tener iniciativas estandarizadas para la mejora de su organización. Entonces, en vista de que se da abierta posibilidad de que los miembros de la orquesta hagan lo que deseen, estos han terminado pervirtiendo la cultura de la organización. En la investigación de Rondan (2018), se puede observar que en la determinación de la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional en el Sector Comercial Eléctrico de Lima, ha podido identificar que el estilo de liderazgo que más influye en la CO es el estilo de liderazgo liberal, pues este otorga a los miembros de la organización la posibilidad de que sus afanes personales sean parte de las decisiones de la organización, razón por la que construyen la cultura organizacional en base a la libertad individual y los intereses individuales de los miembros, al igual que sucede en la organización que hemos analizado.

## CONCLUSIONES

- La presente investigación ha nacido con el fin de poder conocer la correlación existente entre los estilos de liderazgo ejercidos por la Orquesta Nuevos Ases del Perú y la cultura organizacional. Sobre esto, en un primer momento, se ha podido observar que la organización en cuestión no tiene un estilo de liderazgo definido, lo cual ha dificultado la tarea de identificar correlación entre las variables; sin embargo, de todas formas se ha podido observar que los rasgos de cada estilo de liderazgo de la orquesta mantienen correlación con la cultura organizacional, lo cual hace evidente que el liderazgo genera un impacto sobre la cultura de toda organización, y especialmente de la Orquesta Nuevos Ases del Perú. En términos generales, se ha podido observar que el nivel de significancia, de acuerdo al Coeficiente de Spearman, es de 0,415, ello implica incluso que cuando se presenta alguna relación entre estas dos variables de estudio, esta correlación no es significativa. Ello significa que la Orquesta Nuevos Ases del Perú no tiene un liderazgo definido, lo cual hace imposible la identificación de una correlación significativa con la cultura organizacional, esto puede repercutir también en la organización y las distribuciones organizacionales de esta misma, pues se limita fuertemente la distribución de labores y no hay una persona o personas que desempeñen este papel, que como se mencionó a lo largo del presente documento, la función es esencial para el éxito de la empresa.
- Sobre el objetivo específico uno, en el caso de la correlación identificada entre el estilo de liderazgo autocrático y la CO en la Orquesta Nuevos Ases del Perú, se ha podido observar que esta relación de la primera dimensión con la segunda variable es poco

significativa, puesto que el nivel de significancia alcanzado es de 0,100, ello porque el liderazgo autocrático no llega a estar del todo instituido en la organización.

- Sobre el objetivo específico dos, en el caso de la correlación identificada entre el estilo de liderazgo democrático y la CO en la Orquesta Nuevos Ases del Perú, se ha podido observar que respecto a ello, la segunda dimensión con la segunda variable son poco significativas, puesto que el nivel de significancia alcanzado es de 0,617, ello porque el liderazgo democrático no llega a estar del todo instituido en la organización.
- Sobre el objetivo específico tres, en el caso de la correlación identificada entre el estilo de liderazgo liberal y la CO en la Orquesta Nuevos Ases del Perú, se ha podido observar que la relación entre esta tercera dimensión y la segunda variable se configura significativa, puesto que el nivel de significancia alcanzado es de 0,019, siendo menor al 0,05 que identifica una relación significativa. No obstante, se trata de una correlación inversa o negativa, lo cual genera que mientras más alto sea el liderazgo liberal, más se deteriora la cultura organizacional.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la publicación de la presente investigación con la finalidad de que futuros investigadores puedan tomar como referencia nuestros resultados y proyectarlos a otras organizaciones, de tal modo que se observe el hecho de que los estilos de liderazgo dentro del contexto peruano tienen características generalizadas, como que los estilos autocrático y liberal genera conflictos organizacionales, mientras que la democracia es poco aplicada en Perú.
- Se recomienda a la Orquesta Nuevos Ases del Perú que instauren políticas claras del liderazgo ejercido en la organización, para evitar la generación de confusiones para los miembros y se sepa de manera clara bajo que políticas se desarrolla el liderazgo y cual es la repercusión de ello en la cultura organizacional.
- Se recomienda la realización de capacitaciones para los miembros más antiguos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, para que aprendan el funcionamiento de los estilos de liderazgo y definan uno de ellos como un estándar que perdurará en el largo plazo en la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, G., Serrano, B. y Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 187-195.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Alcívar-Mero, M., Holguín-Briones, A. y Ferrin-Schettini, H. (2020). Talento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas. *FIPCAEC*, 5(5), 19 – 39.  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.312>
- Amador, P. (2014, 14 de febrero). *¿Qué es un coachee?*. Pedro Amador.  
<https://www.pedroamador.com/coachee>
- Balluerka, N., Gómez, J., Hidalgo, M., Gorostiaga, A., Espada, J., Padilla, J. y Santed, M. (2020). *Las consecuencias psicológicas de la COVID-19 y el confinamiento*. Universidad del País Vasco.  
[https://www.ciencia.gob.es/stfls/MICINN/Universidades/Ficheros/Consecuencias\\_psicologicasCOVID19.pdf](https://www.ciencia.gob.es/stfls/MICINN/Universidades/Ficheros/Consecuencias_psicologicasCOVID19.pdf)
- Business & Marketing School (s.f.). El valor del compromiso.  
<https://www.esic.edu/pdf/empleabilidad/el-valor-del-compromiso.pdf>
- Chaves, J. (s.f.). *La cultura organizacional y su impacto en la implementación de las NIIF*. [Tesis de pregrado, Universidad La Gran Colombia]. Archivo digital.  
[http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xviiiicongresoaecca/cd/64c.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviiiicongresoaecca/cd/64c.pdf)
- Chávez, J., Cigüeñas, M. y Martensen, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y*

*las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios.* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio institucional. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1586/ChavezJohann\\_Tesis\\_maestria\\_2016.pdf?sequence=13&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1586/ChavezJohann_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=13&isAllowed=y)

Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos.* McGraw-Hill. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

De la Torre- Iparraguire, L. y Themme-Afan-Bustamante, K. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016.* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017\\_De-la-Torre\\_Cultura-organizacional.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf)

Dos Santos, M.A. (2016). Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén. *Revista de la Educación Superior*, 45(178), 79-95. <http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v45n178/0185-2760-resu-45-178-00079.pdf>

Estrada, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia.* Universidad Tecnológica de Pereyra. *Scientia Et Technia*, 13(34); pp. 343 – 348. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>

Gamero, J. y Pérez, J. (2020). *Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19: Perú, Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales.* Organización Internacional del

Trabajo. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_756474.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf)

Goleman, D. (2011). *Liderazgo el poder de la inteligencia emocional*. ESPA Editores.

Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2005). *El líder resonante crea más*. Random House Mondadori.

[https://www.academia.edu/36075941/Liderazgo\\_El\\_poder\\_de\\_la\\_intel\\_Daniel\\_Goleman](https://www.academia.edu/36075941/Liderazgo_El_poder_de_la_intel_Daniel_Goleman)

Gutiérrez, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10669/GutierrezFierroMelissa2013.pdf;jsessionid=0675101D7EB75522F0C3FD9F0354BC51?sequence=1>

Hernández, H., Muñoz, D. y Barrios, I. (2017). Estilos gerenciales y su influencia en la generación de valor de las instituciones prestadoras de salud de la región Caribe. *Económicas CUC*, 38(1), 133-146. <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.1.06>

Jiménez, A. y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 18, 183-195.

[http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/13.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf)

- Loyo, R. (2015). La cultura organizacional desde la perspectiva del docente UNEFA. *Omnia*, 21(2), 53-70. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73743366004>
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 63, 127 – 137. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611455009.pdf>
- Melenje, A. (2016). *Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en los docentes de una escuela de formación de la policía nacional de Colombia*. [Tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey]. Repositorio institucional. <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/630028/Tesis%20Andr%C3%A9s%20Eduardo%20Melenje%20Trujillo.pdf?sequence=2>
- Naranjo Pereira, M.L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo”. *Revista Educación* 33(2), 153-170. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13 ed.). McGraw-Hill. [https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento\\_Humano\\_en\\_el\\_Trabajo\\_Newstrom](https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2020, 15 de abril). *Cultura y COVID-19: Seguimiento y respuesta*. <https://es.unesco.org/news/cultura-y-covid-19-seguimiento-y-respuesta>
- Ortiz, M. (2019). *Motivación laboral y cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa Aroldo Reátegui Reátegui N° 82072 del milagro, 2019*. [Tesis de maestría,

Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37406/ortiz\\_zm.pdf.txt?sequence=3](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37406/ortiz_zm.pdf.txt?sequence=3)

Pedraza, A., Obispo, S., Vásquez, G., Gómez, G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9 (17), 17 – 25.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5139907.pdf>

Peiró, R. (2020, 07 de mayo). *Trabajo en equipo*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html>

Pérez, C. (s.f.). *Cultura organizacional y el cambio en la cultura organizacional*. [Monografía, Universidad de la República Uruguay]. Archivo digital.

[https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg\\_christopher\\_perez.pdf](https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg_christopher_perez.pdf)

Ricardo, R. (2020). *Culturas organizacionales fuertes versus débiles: ejemplos y diferencias*.

Estudiando. <https://estudiando.com/culturas-organizacionales-fuertes-versus-debiles-ejemplos-y-diferencias/>

Rivera, L. (2016). *Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica*. [Tesis de pregrado, Universidad del Rosario]. Archivo digital.

<https://core.ac.uk/download/pdf/86436404.pdf>

Robbins, P. (1999). *Comportamiento organizacional*. Pearson Education.

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf)

- Romaní, K. (2018). *Metas Académicas y nivel del logro de aprendizajes en las estudiantes de la opción ocupacional de confección textil, del CETPRO “Carlos Cueto Fernandini” de Barranco, UGEL N° 07, 2016*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Educación]. Archivo digital.
- Rodríguez, J., Pérez, J. y Alipio, O. Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 82, 1-26  
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Rodríguez, N. y Latorre, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la Construcción*, 10(3), 64 – 74.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1276/127622721007.pdf>
- Rondan, R. (2018). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el Cercado de Lima 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional.  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3541/1/2018\\_Rondan-Bojorquez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3541/1/2018_Rondan-Bojorquez.pdf)
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A. y Lanero, A. (2006). Cultura Organizacional: Desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 380 - 403.  
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2147316.pdf>
- Sánchez, S., Trillo, M., Mora, C. y Ayuso, M. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2), 179 – 202.

<https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf>

Sans, M. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *Revista de investigación*, 1 – 11.

<https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf>

Silva, D. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas.

*INNOVA Research Journal*, 2(3), 110 – 115.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6057495.pdf>

Tamayo, M. (1981). El proceso de la investigación Científica.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BhymmEqkkJwC&oi=fnd&pg=PA11&](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BhymmEqkkJwC&oi=fnd&pg=PA11&dq=metodo+cientifico+definicion&ots=Ts6H6lZ0pK&sig=Ix3nbZx7aQ5Bn5c9Amht)

[dq=metodo+cientifico+definicion&ots=Ts6H6lZ0pK&sig=Ix3nbZx7aQ5Bn5c9Amht](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BhymmEqkkJwC&oi=fnd&pg=PA11&dq=metodo+cientifico+definicion&ots=Ts6H6lZ0pK&sig=Ix3nbZx7aQ5Bn5c9Amht)

[e3MtlGY#v=onepage&q=metodo%20cientifico%20definicion&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BhymmEqkkJwC&oi=fnd&pg=PA11&dq=metodo+cientifico+definicion&ots=Ts6H6lZ0pK&sig=Ix3nbZx7aQ5Bn5c9Amht)

Tito, P. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional.

*Gest. Terc. Milen.*, 5(10), 105 – 110.

[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n10/importancia.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm)

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G. y Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado Revista de Currículum y Formación de Profesorado*,

15(3), 329 – 344.

<https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>

Urizar, A. (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz*. [Tesis de pregrado, Universidad Rafael

Landívar]. Archivo digital.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Urizar-Shalina.pdf>

Vivanco, J. y Zesaty, R. (2012, del 3 al 5 de octubre). Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes [congreso]. *XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, México D.F., México.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>

Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, 129 – 155.

<https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>

# ANEXOS

**ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS MÚSICOS DE LA ORQUESTA NUEVOS ASES DEL PERÚ EN HUANCAYO -PERÚ, 2021**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PG: ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021?</p>	<p>OG: Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.</p>	<p>HG: Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.</p>	<p>V1: Estilos de liderazgo</p> <p>Estilo Autocrático</p> <p>Estilo Democrático</p> <p>Estilo Liberal</p>	<p>MÉTODO</p> <p>a) General: método científico</p> <p>b) Métodos específicos: Hipotético-deductivo Estadístico</p>
<p>PE1: ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo autocrático y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021?</p> <p>PE2: ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de</p>	<p>OE1: Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo autocrático y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.</p> <p>OE2: Determinar la relación que existe entre el estilo de</p>	<p>HE1: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.</p> <p>HE2: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo</p>	<p>V2: Cultura organizacional</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Motivación y satisfacción</p> <p>Actitud y organización hacia el cambio</p>	<p>TIPO: Básico</p> <p>NIVEL: Correlacional</p> <p>DISEÑO: No experimental</p> <p>ESQUEMA:</p> <pre> graph TD     M --&gt; O1     M --&gt; O2     O1 --- R --- O2   </pre>

<p>liderazgo democrático y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021?</p> <p>PE3: ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo liberal y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021?</p>	<p>liderazgo democrático y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.</p> <p>OE3: Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo liberal y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.</p>	<p>democrático y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.</p> <p>HE3: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y la cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021.</p>	<p>Dónde: M = Muestra O1 = Estilos de liderazgo O2 = Cultura organizacional R = Relación de las variables</p> <p>POBLACIÓN: 30 integrantes de la Orquesta Nuevos Ases del Perú.</p> <p>MUESTRA CENSAL: 30 integrantes de la Orquesta Nuevos Ases del Perú.</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS: Encuesta y Cuestionario.</p>
---	---	---	---

## ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Estilo de liderazgo	Ayaub citado por Jiménez y Vllanueva (2018) “Los estilos de liderazgo se forman a través de las acciones y comportamientos de cada líder, quien ocasionalmente pueden ejercer influencia sobre los integrantes de una organización.” (p.185).	La pérdida o baja de un bien o parte del mismo por causas inherentes a su naturaleza como en sus operaciones, transporte o por temperatura: estas debidamente acreditadas por un personal competente.	Estilo Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Toma decisiones individualmente.</li> <li>● Control a los músicos</li> <li>● Dirección vertical.</li> </ul>	Ordinal
			Estilo Democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Toma decisiones horizontalmente.</li> <li>● Realiza una administración compartida.</li> <li>● Motiva y estimula a sus colaboradores</li> </ul>	
			Estilo Liberal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Delega autoridad</li> <li>● Poco contacto y apoyo a sus subordinados.</li> </ul>	
Cultura organizacional	Robbins citado por Loyo (2015) precisa que: (...) la cultura organizacional se define como un sistema de	La cultura organizacional es una agrupación de ciertas características que permiten la identidad de los integrantes de una	Trabajo en equipo	Identidad de los miembros. Énfasis en el grupo	Ordinal

	<p>definiciones compartidas en relación con los miembros, marcando una distinción entre varias organizaciones. Además, se llegó a comprender que las culturas las resistentes y sólidas no se pueden establecer y mantener de forma automática, sino que es responsabilidad de la organización y los participantes de cada organización preservar, transmitir y ajustar esta cultura cada vez que sea de necesidad (p.54-55).</p>	<p>organización, su control, motivación, actitud hacia el cambio, en suma, la interacción que tienen dentro, para ello se utilizó como instrumento un cuestionario de 30 ítems que midan las siguientes dimensiones.</p>	<p>Motivación y satisfacción</p>	<p>Enfoque hacia las personas Integración en unidades Control Invitación y aceptación al riesgo Recompensa</p>	
			<p>Actitud y organización hacia el cambio</p>	<p>Tolerancia al conflicto. Orientación hacia los resultados Enfoque hacia los resultados Enfoque hacia un sistema abierto Atención a los detalles Agresividad Estabilidad</p>	

**ANEXO 3: MATRIZ DE CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>RESPUESTA</b>
V1: Estilos de liderazgo	Liderazgo autocrático	Toma decisiones individualmente	1. El director de la Orquesta toma decisiones, sin consultar con los miembros del grupo. 2. El director de la Orquesta no toma en cuenta sugerencias de los músicos para la toma de decisiones. 3. En la toma de decisiones sólo escucha las opiniones, pero al final el director de la Orquesta tiene la última palabra	Nunca  Casi Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre
		Control a los músicos	4. El director de la Orquesta controla constantemente las funciones que deben realizar los músicos de la Orquesta. 5. El director supervisa constantemente las labores de los músicos que trabajan en esta Orquesta. 6. El director supervisa con frecuencia el trabajo de los músicos de la Orquesta solicitando material documentado de las acciones.	
		Dirección vertical	7. El director de la Orquesta exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra. 8. El director de la Orquesta dirige personalmente el trabajo de los músicos. 9. El director de la Orquesta indica a cada uno lo que tiene que hacer.	

	Liderazgo democrático	Toma de decisiones horizontalmente	<p>10. En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.</p> <p>11. El director de la Orquesta ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.</p> <p>12. El director de la Orquesta tiene en mente los intereses de todos los integrantes de la Orquesta.</p> <p>13. El director antes de tomar una decisión, hace participar a todos los integrantes de la Orquesta.</p> <p>14. El director de la Orquesta escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones.</p>	
Realiza una administración compartida.		<p>15. El director de la Orquesta solicita y propone propuestas innovadoras de trabajo a los músicos para trabajarlas en equipo.</p> <p>16. El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la Orquesta.</p> <p>17. Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director de la Orquesta y su equipo de trabajo.</p> <p>18. El director busca oportunidades para que todos los miembros de la Orquesta participen y expongan sus ideas.</p>		
Motiva y estimula a sus subalternos		<p>19. Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando se trabaja en equipo y trato amable.</p> <p>20. El director permite la creatividad de todos sus integrantes para realizar sus actividades.</p> <p>21. El director se preocupa por mantener contentos y motivados a todos los músicos integrantes del equipo de trabajo.</p>		

			<p>22. El director propicia un clima afectivo con trato cordial y confianza mutua.</p> <p>23. Es tratado con respeto por el director de la Orquesta.</p>	
	Liderazgo liberal	Delega autoridad	<p>24. El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.</p> <p>25. Se delega amplia libertad para la toma de decisiones, y poca preocupación por los músicos de la orquesta.</p>	
		Poco contacto y apoyo a sus subordinados	<p>26. Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar.</p> <p>27. Confía en los conocimientos y habilidades del director de la Orquesta.</p> <p>28. Su director no se preocupa por entrenar y capacitar a su personal.</p> <p>29. No se juzga ni se valora las aportaciones de su personal.</p> <p>30. El director da libertad para que los músicos tomen decisiones en las actividades.</p>	
V2: Cultura organizacional	Trabajo en equipo	Identidad de los miembros	<p>1. Preferimos el trabajo donde el jefe no se meta con nosotros.</p> <p>2. Los trabajadores sabemos muy poco de las otras áreas de la Orquesta.</p> <p>3. Preferimos que nuestra identidad y posición se derive de mi experiencia profesional y no de la orquesta que me emplea.</p>	<p>Nunca</p> <p>Casi Nunca</p> <p>A veces</p> <p>Casi siempre</p>
		Énfasis en el grupo	<p>4. Nos gusta formar parte de una orquesta y que nuestro rendimiento se evalúe en términos de mi contribución a la</p>	

			<p>orquesta.</p> <p>5. Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás.</p> <p>6. Difícilmente podemos ponernos de acuerdo.</p>	
Motivación y satisfacción personal	Enfoque hacia las personas		<p>7. Muchas veces se toman decisiones que afectan el trabajo de los demás.</p> <p>8. Muchas de las decisiones que toma la dirección son desmotivadoras.</p>	
	Integración en unidades		<p>9. La dirección de la Orquesta propicia que las cosas se hagan previa coordinación entre los integrantes más antiguos.</p> <p>10. A los miembros más antiguos les agrada coordinar acciones</p>	
	Control		<p>11. En esta organización solo se aplica los reglamentos con fines de represión personal.</p> <p>12. El estilo de dirección se basa en el respeto a los reglamentos institucionales.</p> <p>13. Los miembros de la Orquesta permanentemente infringen las normas</p>	
	Invitación y aceptación al riesgo		<p>14. La dirección potencializa los talentos de su personal para la buena marcha de los proyectos de innovación.</p> <p>15. La dirección respalda todos los proyectos innovadores aunque estos signifiquen un alto riesgo institucional.</p>	
	Recompensa		<p>16. En esta Orquesta el requisito indispensable para asumir un cargo se basa en la antigüedad.</p>	

			17. Los incentivos son distribuidos según las acciones destacables.
Actitud y organización hacia el cambio	Tolerancia al conflicto	18. La dirección propicia que los músicos tratemos abiertamente nuestras discrepancias, críticas y enfrentamientos. 19. Ante los conflictos, es la dirección quien promueve inmediatamente el diálogo entre las partes.	
	Orientación hacia los resultados	20. Muchos de los proyectos iniciados son desestimados o dejados de lado sin ser acabados por el poco respaldo de la dirección. 21. La dirección enfoca su atención más en los procesos que en los resultados que se puedan obtener del trabajo que hacemos	
	Enfoque hacia un sistema abierto	22. Mantenemos un diagnóstico actualizado y serio sobre los variables del entorno. 23. Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan	
	Atención a los detalles	24. A cada una de las cosas que hacemos le ponemos mucha atención. 25. Nos gusta que las cosas por pequeñas que sean se hagan con cuidado y precisión	
	Agresividad	26. Existe una alta competencia por hacer las cosas bien. 27. Prefiero limitarme a cumplir mis funciones y evitarme los problemas.	
	Estabilidad	28. Permitimos que nuestro director nos siga	

			<p>dirigiendo, por respeto a su antigüedad, aunque esto nos viene significando poco desarrollo.</p> <p>29. Preferimos que las cosas se mantengan igual a que se emprendan cambios dramáticos en la organización.</p> <p>30. Estamos bien como venimos trabajando.</p>	
--	--	--	---	--

## ANEXO 4: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

**Estimado miembro (a):** .....

Reciba un cordial saludo, le manifestamos que la presente, es una encuesta con fines académicos, cuyo objetivo es determinar los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de la Orquesta Nuevos Ases del Perú. Se garantiza la total privacidad y anonimidad de la información que usted brinde.

**INSTRUCCIONES:** Lea atentamente y marque con una x en el casillero que crea conveniente y sea de su preferencia el ítem correspondiente.

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>DIMENSIÓN: Liderazgo autocrático</b>		<b>VALORACION</b>				
		1	2	3	4	5
<b>Indicador: Toma decisiones individualmente</b>						
1	El director de la Orquesta toma decisiones, sin consultar con los miembros del grupo.					
2	El director de la Orquesta no toma en cuenta sugerencias de los músicos para la toma de decisiones.					
3	En la toma de decisiones sólo escucha las opiniones, pero al final el director de la Orquesta tiene la última palabra					
<b>Indicador: Control a los músicos</b>						
4	El director de la Orquesta controla constantemente las funciones que deben realizar los músicos de la Orquesta.					
5	El director supervisa constantemente las labores de los músicos que trabajan en esta Orquesta.					

6	El director supervisa con frecuencia el trabajo de los músicos de la Orquesta solicitando material documentado de las acciones.					
<b>Indicador: Dirección vertical</b>						
7	El director de la Orquesta exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.					
8	El director de la Orquesta dirige personalmente el trabajo de los músicos.					
9	El director de la Orquesta indica a cada uno lo que tiene que hacer.					
<b>DIMENSIÓN: Liderazgo democrático</b>						
<b>Indicador: Toma de decisiones horizontalmente</b>						
10	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones					
11	El director de la Orquesta ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.					
12	El director de la Orquesta tiene en mente los intereses de todos los integrantes de la Orquesta.					
13	El director antes de tomar una decisión, hace participar a todos los integrantes de la Orquesta.					
14	El director de la Orquesta escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones.					
<b>Indicador: Realiza una administración compartida.</b>						
15	El director de la Orquesta solicita y propone propuestas innovadoras de trabajo a los músicos para trabajarlas en equipo.					
16	El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la Orquesta.					

17	Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director de la Orquesta y su equipo de trabajo.					
18	El director busca oportunidades para que todos los miembros de la Orquesta participen y expongan sus ideas.					
<b>Indicador: Motiva y estimula a sus subalternos</b>						
19	Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando se trabaja en equipo y trato amable.					
20	El director permite la creatividad de todos sus integrantes para realizar sus actividades.					
21	El director se preocupa por mantener contentos y motivados a todos los músicos integrantes del equipo de trabajo.					
22	El director propicia un clima afectivo con trato cordial y confianza mutua.					
23	Es tratado con respeto por el director de la Orquesta.					
<b>Dimensión: Liderazgo liberal</b>						
<b>Indicador: Delega autoridad</b>						
24	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás					
25	Se delega amplia libertad para la toma de decisiones, y poca preocupación por los músicos de la orquesta.					
<b>Indicador: Poco contacto y apoyo a sus subordinados</b>						
26	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar.					
27	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la Orquesta.					
28	Su director no se preocupa por entrenar y capacitar a su personal.					

29	No se juzga ni se valora las aportaciones de su personal.					
30	El director da libertad para que los músicos tomen decisiones en las actividades.					

Fuente: Elaboración propia, adaptada del modelo de Astete López, Edgar (2018)

Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo.

### **Validez y confiabilidad de los instrumentos**

#### **A. Confiabilidad para los Estilos de Liderazgo**

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,866	30

## CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimado miembro (a): .....

Reciba un cordial saludo, le manifestamos que la presente, es una encuesta con fines académicos, cuyo objetivo es determinar la cultura organizacional de la Orquesta Nuevos Ases del Perú. Se garantiza la total privacidad y anonimidad de la información que usted brinde.

**INSTRUCCIONES:** Lea atentamente y marque con una x en el casillero que crea conveniente y sea de su preferencia el ítem correspondiente.

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

N°	ITEMS	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Trabajo en equipo</b>						
<b>Indicador: Identidad de los miembros</b>						
<b>1</b>	Preferimos el trabajo donde el jefe no se meta con nosotros.					
<b>2</b>	Los trabajadores sabemos muy poco de las otras áreas de la Orquesta.					
<b>3</b>	Preferimos que nuestra identidad y posición se derive de mi experiencia profesional y no de la orquesta que me emplea.					
<b>Indicador: Énfasis en el grupo</b>						
<b>4</b>	Nos gusta formar parte de una orquesta y que nuestro rendimiento se evalúe en términos de mi contribución a la orquesta.					
<b>5</b>	Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás.					
<b>6</b>	Difícilmente podemos ponernos de acuerdo.					
<b>Dimensión: Motivación y satisfacción personal</b>						
<b>Indicadores: Enfoque hacia las personas</b>						
<b>7</b>	Muchas veces se toman decisiones que afectan el trabajo de los demás.					

<b>8</b>	Muchas de las decisiones que toma la dirección son Desmotivadoras					
<b>Indicador: Integración en unidades</b>						
<b>9</b>	La dirección de la Orquesta propicia que las cosas se hagan previa coordinación entre los integrantes más antiguos.					
<b>10</b>	A los miembros más antiguos les agrada coordinar acciones					
<b>Indicador: Control</b>						
<b>11</b>	En esta organización solo se aplica los reglamentos con fines de represión personal.					
<b>12</b>	El estilo de dirección se basa en el respeto a los reglamentos institucionales.					
<b>13</b>	Los miembros de la Orquesta permanentemente infringen las normas					
<b>Indicador: Invitación y aceptación al riesgo</b>						
<b>14</b>	La dirección potencializa los talentos de su personal para la buena marcha de los proyectos de innovación.					
<b>15</b>	La dirección respalda todos los proyectos innovadores aunque estos signifiquen un alto riesgo institucional.					
<b>Indicador: Recompensa</b>						
<b>16</b>	En esta Orquesta el requisito indispensable para asumir un cargo se basa en la antigüedad.					
<b>17</b>	Los incentivos son distribuidos según las acciones destacables.					
<b>Dimensión: Actitud y organización hacia el cambio</b>						
<b>Indicador: Tolerancia al conflicto</b>						
<b>18</b>	La dirección propicia que los músicos tratemos abiertamente nuestras discrepancias, críticas y enfrentamientos.					
<b>19</b>	Ante los conflictos, es la dirección quien promueve inmediatamente el diálogo entre las partes					
<b>Indicador: Orientación hacia los resultados</b>						

20	Muchos de los proyectos iniciados son desestimados o dejados de lado sin ser acabados por el poco respaldo de la dirección.					
21	La dirección enfoca su atención más en los procesos que en los resultados que se puedan obtener del trabajo que hacemos					
<b>Indicador: Enfoque hacia un sistema abierto</b>						
22	Mantenemos un diagnóstico actualizado y serio sobre los variables del entorno.					
23	Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan					
<b>Indicador: Atención a los detalles</b>						
24	A cada una de las cosas que hacemos le ponemos mucha atención					
25	Nos gusta que las cosas por pequeñas que sean se hagan con cuidado y precisión					
<b>Indicador: Agresividad</b>						
26	Existe una alta competencia por hacer las cosas bien					
27	Prefiero limitarme a cumplir mis funciones y evitarme los problemas					
<b>Indicador: Estabilidad</b>						
28	Permitimos que nuestro director nos siga dirigiendo, por respeto a su antigüedad, aunque esto nos viene significando poco desarrollo.					
29	Preferimos que las cosas se mantengan igual a que se emprendan cambios dramáticos en la organización					
30	Estamos bien como venimos trabajando					

Adaptación del modelo de Instrumento elaborado por: Astete López, Edgar (2018) Tesis: Estilos de liderazgo directivo y a cultura organizacional en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva - Tacna – 2018.



**UPLA**  
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**  
(Apreciación específica por ítem)

**I. DATOS GENERALES:**

1. Título de la investigación: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS MÚSICOS DE LA ORQUESTA NUEVOS ASES DEL PERÚ, 2021.**

2. Nombre y Apellidos del experto: Eduardo Enrique Ninanya Vilcahuamán

**Instrucciones:** Sírvase responder solo en el siguiente cuadro, marcando con una X en la casilla correspondiente a su evaluación por indicador. Adicionalmente si su opinión es muy mala, mala o regular tenga a bien alcanzar sus sugerencias y/o recomendaciones en la casilla respectiva para mejorar el ítem del instrumento.

**II. OPINIÓN DEL EXPERTO:**

N°	Afirmaciones	Opinión de expertos (Escriba su opinión en %)					Sugerencias y/o Recomendaciones
		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
	<b>Cuestionario de Gestión Documental Electrónica</b>						
01	El director de la Orquesta toma decisiones, sin consultar con los miembros del grupo.				✓		
02	El director de la Orquesta no toma en cuenta sugerencias de los músicos para la toma de decisiones.				✓		
03	En la toma de decisiones sólo escucha las opiniones, pero al final el director de la Orquesta tiene la última palabra.					✓	

04	El director de la Orquesta controla constantemente las funciones que deben realizar los músicos de la Orquesta.					✓	
05	El director supervisa constantemente las labores de los músicos que trabajan en esta Orquesta.				✓		
06	El director supervisa con frecuencia el trabajo de los músicos de la Orquesta solicitando material documentado de las acciones.					✓	
07	El director de la Orquesta exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.				✓		
08	El director de la Orquesta dirige personalmente el trabajo de los músicos.					✓	
09	El director de la Orquesta indica a cada uno lo que tiene que hacer.				✓		
10	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.				✓		
11	El director de la Orquesta ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.				✓		
12	El director de la Orquesta tiene en mente los intereses de todos los integrantes de la Orquesta.				✓		
13	El director antes de tomar una decisión, hace participar a todos los integrantes de la Orquesta.				✓		
14	El director de la Orquesta escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones.					✓	
15	El director de la Orquesta solicita y propone propuestas innovadoras de trabajo a los músicos para trabajarlas en equipo.				✓		
16	El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la Orquesta.					✓	

17	Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director de la Orquesta y su equipo de trabajo.				✓		
18	El director busca oportunidades para que todos los miembros de la Orquesta participen y expongan sus ideas.					✓	
19	Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando se trabaja en equipo y trato amable.				✓		
20	El director permite la creatividad de todos sus integrantes para realizar sus actividades.				✓		
21	El director se preocupa por mantener contentos y motivados a todos los músicos integrantes del equipo de trabajo.				✓		
22	El director propicia un clima afectivo con trato cordial y confianza mutua.				✓		
23	Es tratado con respeto por el director de la Orquesta.				✓		
24	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás				✓		
25	Se delega amplia libertad para la toma de decisiones, y poca preocupación por los músicos de la orquesta.					✓	
26	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar.				✓		
27	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la Orquesta.					✓	
28	Su director no se preocupa por entrenar y capacitar a su personal.				✓		
29	No se juzga ni se valora las aportaciones de su personal.					✓	
30	El director da libertad para que los músicos tomen decisiones en las actividades				✓		
<b>Cuestionario de cultura organizacional</b>		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	

01	Preferimos el trabajo donde el jefe no se meta con nosotros.					✓	
02	Los trabajadores sabemos muy poco de las otras áreas de la Orquesta.					✓	
03	Preferimos que nuestra identidad y posición se derive de mi experiencia profesional y no de la orquesta que me emplea.					✓	
04	Nos gusta formar parte de una orquesta y que nuestro rendimiento se evalúe en términos de mi contribución a la orquesta.					✓	
05	Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás.					✓	
06	Difícilmente podemos ponernos de acuerdo.					✓	
07	Muchas veces se toman decisiones que afectan el trabajo de los demás.					✓	
08	Muchas de las decisiones que toma la dirección son desmotivadoras					✓	
09	La dirección de la Orquesta propicia que las cosas se hagan previa coordinación entre los integrantes más antiguos.					✓	
10	A los miembros más antiguos les agrada coordinar acciones					✓	
11	En esta organización solo se aplica los reglamentos con fines de represión personal.					✓	
12	El estilo de dirección se basa en el respeto a los reglamentos institucionales.					✓	
13	Los miembros de la Orquesta permanentemente infringen las normas					✓	
14	La dirección potencializa los talentos de su personal para la buena marcha de los proyectos de innovación.					✓	
15	La dirección respalda todos los proyectos innovadores, aunque estos signifiquen un alto riesgo institucional.					✓	

16	En esta Orquesta el requisito indispensable para asumir un cargo se basa en la antigüedad.					✓	
17	Los incentivos son distribuidos según las acciones destacables.				✓		
18	La dirección propicia que los músicos tratemos abiertamente nuestras discrepancias, críticas y enfrentamientos.					✓	
19	Ante los conflictos, es la dirección quien promueve inmediatamente el diálogo entre las partes					✓	
20	Muchos de los proyectos iniciados son desestimados o dejados de lado sin ser acabados por el poco respaldo de la dirección.					✓	
21	La dirección enfoca su atención más en los procesos que en los resultados que se puedan obtener del trabajo que hacemos					✓	
22	Mantenemos un diagnóstico actualizado y serio sobre los variables del entorno.					✓	
23	Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan					✓	
24	A cada una de las cosas que hacemos le ponemos mucha atención					✓	
25	Nos gusta que las cosas por pequeñas que sean se hagan con cuidado y precisión					✓	
26	Existe una alta competencia por hacer las cosas bien					✓	
27	Prefiero limitarme a cumplir mis funciones y evitarme los problemas					✓	
28	Permitimos que nuestro director nos siga dirigiendo, por respeto a su antigüedad, aunque esto nos viene significando poco desarrollo.					✓	
29	Preferimos que las cosas se mantengan igual a que se emprendan cambios dramáticos en la organización				✓		

30	Estamos bien como venimos trabajando				✓		
----	--------------------------------------	--	--	--	---	--	--

**Opinión de aplicabilidad:** Muy mala, Mala; Regular; Buena; Muy buena

Grado académico	Licenciado en Administración y Recursos Humanos
DNI	Celular
<b>70615437</b>	<b>976173777</b>



**UPLA**  
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

FIRMA DEL EXPERTO

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**  
(Apreciación específica por ítem)

**I. DATOS GENERALES:**

2. Título de la investigación: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS MÚSICOS DE LA ORQUESTA NUEVOS ASES DEL PERÚ, 2021.**

2. Nombre y Apellidos del experto: **JESUS CESAR SANDOVAL TRIGOS**

**Instrucciones:** Sírvase responder solo en el siguiente cuadro, marcando con una X en la casilla correspondiente a su evaluación por indicador. Adicionalmente si su opinión es muy mala, mala o regular tenga a bien alcanzar sus sugerencias y/o recomendaciones en la casilla respectiva para mejorar el ítem del instrumento.

**II. OPINIÓN DEL EXPERTO:**

N°	Afirmaciones	Opinión de expertos (Escriba su opinión en %)					Sugerencias y/o Recomendaciones
		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
	<b>Cuestionario de Gestión Documental Electrónica</b>						
01	El director de la Orquesta toma decisiones, sin consultar con los miembros del grupo.				✓		
02	El director de la Orquesta no toma en cuenta sugerencias de los músicos para la toma de decisiones.				✓		
03	En la toma de decisiones sólo escucha las opiniones, pero al final el director de la Orquesta tiene la última palabra.					✓	
04	El director de la Orquesta controla constantemente las funciones que deben realizar los músicos de la Orquesta.					✓	
05	El director supervisa constantemente las labores de los músicos que trabajan en esta Orquesta.				✓		
06	El director supervisa con frecuencia el trabajo de los músicos de la Orquesta solicitando material documentado de las acciones.					✓	
07	El director de la Orquesta exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.				✓		
08	El director de la Orquesta dirige personalmente el trabajo de los músicos.					✓	
09	El director de la Orquesta indica a cada uno lo que tiene que hacer.				✓		
10	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.				✓		
11	El director de la Orquesta ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.				✓		
12	El director de la Orquesta tiene en mente los intereses de todos los integrantes de la Orquesta.				✓		

13	El director antes de tomar una decisión, hace participar a todos los integrantes de la Orquesta.				✓		
14	El director de la Orquesta escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones.					✓	
15	El director de la Orquesta solicita y propone propuestas innovadoras de trabajo a los músicos para trabajarlas en equipo.					✓	
16	El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la Orquesta.					✓	
17	Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director de la Orquesta y su equipo de trabajo.					✓	
18	El director busca oportunidades para que todos los miembros de la Orquesta participen y expongan sus ideas.					✓	
19	Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando se trabaja en equipo y trato amable.				✓		
20	El director permite la creatividad de todos sus integrantes para realizar sus actividades.				✓		
21	El director se preocupa por mantener contentos y motivados a todos los músicos integrantes del equipo de trabajo.				✓		
22	El director propicia un clima afectivo con trato cordial y confianza mutua.				✓		
23	Es tratado con respeto por el director de la Orquesta.				✓		
24	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás				✓		
25	Se delega amplia libertad para la toma de decisiones, y poca preocupación por los músicos de la orquesta.					✓	
26	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar.					✓	

27	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la Orquesta.					✓	
28	Su director no se preocupa por entrenar y capacitar a su personal.					✓	
29	No se juzga ni se valora las aportaciones de su personal.					✓	
30	El director da libertad para que los músicos tomen decisiones en las actividades				✓		
<b>Cuestionario de cultura organizacional</b>		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
01	Preferimos el trabajo donde el jefe no se meta con nosotros.					✓	
02	Los trabajadores sabemos muy poco de las otras áreas de la Orquesta.				✓		
03	Preferimos que nuestra identidad y posición se derive de mi experiencia profesional y no de la orquesta que me emplea.				✓		
04	Nos gusta formar parte de una orquesta y que nuestro rendimiento se evalúe en términos de mi contribución a la orquesta.					✓	
05	Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás.					✓	
06	Difícilmente podemos ponernos de acuerdo.					✓	
07	Muchas veces se toman decisiones que afectan el trabajo de los demás.				✓		
08	Muchas de las decisiones que toma la dirección son desmotivadoras					✓	
09	La dirección de la Orquesta propicia que las cosas se hagan previa coordinación entre los integrantes más antiguos.					✓	
10	A los miembros más antiguos les agrada coordinar acciones				✓		

11	En esta organización solo se aplica los reglamentos con fines de represión personal.				✓		
12	El estilo de dirección se basa en el respeto a los reglamentos institucionales.				✓		
13	Los miembros de la Orquesta permanentemente infringen las normas				✓		
14	La dirección potencializa los talentos de su personal para la buena marcha de los proyectos de innovación.					✓	
15	La dirección respalda todos los proyectos innovadores, aunque estos signifiquen un alto riesgo institucional.					✓	
16	En esta Orquesta el requisito indispensable para asumir un cargo se basa en la antigüedad.					✓	
17	Los incentivos son distribuidos según las acciones destacables.				✓		
18	La dirección propicia que los músicos tratemos abiertamente nuestras discrepancias, críticas y enfrentamientos.				✓		
19	Ante los conflictos, es la dirección quien promueve inmediatamente el diálogo entre las partes				✓		
20	Muchos de los proyectos iniciados son desestimados o dejados de lado sin ser acabados por el poco respaldo de la dirección.					✓	
21	La dirección enfoca su atención más en los procesos que en los resultados que se puedan obtener del trabajo que hacemos					✓	
22	Mantenemos un diagnóstico actualizado y serio sobre los variables del entorno.					✓	
23	Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan				✓		
24	A cada una de las cosas que hacemos le ponemos mucha atención				✓		

25	Nos gusta que las cosas por pequeñas que sean se hagan con cuidado y precisión					✓	
26	Existe una alta competencia por hacer las cosas bien					✓	
27	Prefiero limitarme a cumplir mis funciones y evitarme los problemas					✓	
28	Permitimos que nuestro director nos siga dirigiendo, por respeto a su antigüedad, aunque esto nos viene significando poco desarrollo.					✓	
29	Preferimos que las cosas se mantengan igual a que se emprendan cambios dramáticos en la organización				✓		
30	Estamos bien como venimos trabajando				✓		

**Opinión de aplicabilidad:** Muy mala, Mala; Regular; Buena; Muy buena

<b>Grado académico</b>	<b>Maestro en Administración con mención en Gestión del Talento Humano</b>
<b>DNI</b>	<b>Celular</b>
<b>46881723</b>	<b>961911903</b>



**FIRMA DEL EXPERTO**

**ANEXO 5: AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR DE ORQUESTA**

Huancayo, 21 marzo de 2021

**CARTA N°05-2021-NAP**

Señor (es)

**Yuviel José Román Campos**

De mi mayor consideración

Por medio del presente hago constar que se acepta la realización de investigación titulada "Estilos de liderazgo y cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021" Realizado por el Bach Yuviel José Román Campos, en nuestra institución

Por lo cual, se le brindará todas las facilidades a fin que realice una investigación que aporte a la presente.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Walter Román Baldin', followed by the handwritten text 'DNI 19857907'.

**Director de Orquesta**

## ANEXO 6: CONSENTIMIENTO INFORMADO

### FICHA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo: YUVIEL JOSÉ ROMÁN CAMPOS, identificado/a con el DNI N°:  
\_\_\_\_\_MANIFIESTO QUE,

DOY CONSENTIMIENTO de mi autoría en la investigación: “**Estilos de liderazgo y cultura organizacional en los músicos de la Orquesta Nuevos Ases del Perú, 2021**”, realizada por el Bachiller de Administración de la Universidad Peruana Los Andes Yuviel José Román Campos.

Para ello, AFIRMO QUE, he leído detenidamente los alcances de mi participación en el proceso de investigación que a continuación se detalla.

- La investigación tiene por finalidad recolectar información sobre la variable técnicas de liderazgo y cultura organizacional, en un momento único, a fin de comprobar la relación existente entre ambas variables.
- La investigación se desarrolla en un marco de respeto, responsabilidad y protección de la integridad del autor, de manera que los datos recogidos se presentarán en estricto anonimato.
- La participación consiste en responder el instrumento de medición de las técnicas de liderazgo y cultura organizacional.
- Se aplicará el instrumento de manera virtual, usando una plataforma virtual, y será en horarios coordinados con los miembros de la orquesta, cuidando no inferir con las actividades planificadas.

Huancayo, 10 de junio de 2021.

---

Firma del bachiller