



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

**El liderazgo y la cultura organizacional de los servidores  
administrativos en un hospital de nivel III de Lima, 2023**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Machado Sandoval, Edgard Alexander ([orcid.org/0000-0009-0970-0189](https://orcid.org/0000-0009-0970-0189))

**ASESORES:**

Mg. Papanicolau Denegri, Jorge Nicolás Alejandro  
([orcid.org/0000-0002-0684-8542](https://orcid.org/0000-0002-0684-8542))

Mg. Sanchez Vasquez, Segundo Vicente ([orcid.org/0000-0001-6882-6982](https://orcid.org/0000-0001-6882-6982))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de políticas públicas

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento.

LIMA - PERÚ

2023

## **Dedicatoria**

Dedicatoria A Dios, por darme la vida y enseñarme lo que es el amor, porque que a través de sus bendiciones encontré la tolerancia y el apoyo incondicional en mi esposa Elizabeth, en mis hijos Thiago, Alessandro, y mis engréidas María Elizabeth y Alejandra durante todo este tiempo.

A mis padres Guillermo y Dora por los valores y disciplina inculcados, a mis hermanos Guillermo, Juan, Miguel, Elena, Rolando, Ricardo y Marco por los consejos brindados, la confianza depositada, por su apoyo incondicional y su comprensión en mis momentos difíciles.

Edgard Alexander Machado Sandoval

## **Agradecimiento**

A la Universidad Privada Cesar Vallejo por darme la oportunidad de sustentar y expresar mis conocimientos, a mi sobrina Diana por su aliento y confianza. A mi asesor Mg. Papanicolau Denegri, Jorge Nicolás, por sus enseñanzas y decisiones acertadas en la conducción de mi trabajo.

El Autor

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	ii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	7
III. METODOLOGÍA	18
3.1 Tipo y diseño de la investigación	18
3.2 Variables y operacionalización	19
3.3 Población, muestra y muestreo	20
3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos	21
3.5 Procedimientos	22
3.6 Método de análisis de datos	22
3.7 Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS	24
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	38
ANEXOS	

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Frecuencia y porcentaje del liderazgo	24
Tabla 2 Frecuencia y porcentaje de la cultura organizacional	25
Tabla 3 Correlación entre el liderazgo y la cultura org.	26
Tabla 4 Correlación entre el liderazgo transformacional y la CO.	27
Tabla 5 Correlación entre el liderazgo transaccional y la CO.	28
Tabla 6 Correlación entre el liderazgo pasivo y la CO.	29

## Índice de figuras

	Pág.
<b>Figura 1</b> Esquema del diseño correlacional	19

## **Resumen**

La investigación fue del tipo no experimental y tuvo como objetivo determinar si existe relación significativa entre el liderazgo y la cultura organizacional de los servidores administrativos en un hospital de nivel III de Lima, 2023.

La metodología del estudio fue cuantitativa de tipo básica, nivel descriptivo correlacional; los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios, uno para cada variable, la muestra del estudio estuvo representada por 50 servidores administrativos, quienes previamente fueron sometidos a una validación por juicio de expertos. A la prueba se le aplicó al alfa de Cronbach para ver la confiabilidad, asimismo se procesó la información utilizando el paquete estadístico SPSS.

Palabras clave: Liderazgo, cultura organizacional, servidores administrativos de hospital nivel III.

## **Abstract**

The research was of the non-experimental type and its objective was to determine if there is a significant relationship between leadership and the organizational culture of administrative servers in a level III hospital in Lima 2023.

The study methodology was basic quantitative descriptive correlational level; the data collection instruments were two questionnaires, one for each variable. The study sample was represented by 50 administrative servers, who were previously subjected to validation by expert judgment. Cronbach's Alpha was applied to the test to see the reliability, likewise the information was processed using the SPSS statistical package.

Keywords: Leadership, organizational culture, level III hospital administrative servers



## I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo se describe como un arte cuya finalidad es organizar y movilizar grandes grupos de personas que tengan objetivos en común, para lo cual es necesario que emerja o exista el llamado dirigente, quien cuenta con los atributos necesarios para el ejercicio del poder auténtico y con vocación (Alcázar, 2020). La cultura organizacional (CO) es definida en un espacio o ambiente que se caracteriza por emociones morales, actitudinales y de productividad de los integrantes de una organización que incluyen códigos lingüísticos, de comunicación y significados que se le dan a los mismos (Achmad et al., 2020).

Actualmente, en el mundo existe un progresivo y permanente proceso de globalización que exigen a las entidades públicas, privadas y mixtas implementar estrategias, con el propósito de elevar el nivel de compromiso y productividad ante las dificultades y rivalidades que se presentan en un mercado global cada vez más competitivo, objetivos que se alcanzan a través del ejercicio del liderazgo y una adecuada cultura organizacional; viéndose magnos adelantos en el desarrollo y definición de estos conceptos (Sánchez, 2022).

En ese sentido, las instituciones implementan actividades de monitoreo y evaluación continua de sus estructuras, niveles de dirección y gerenciamiento, así como del desempeño de sus trabajadores, con la finalidad de disponer de información precisa y real sobre sus requerimientos materiales y no materiales, por lo tanto, servirá para tomar decisiones acertadas y un mejor resultado laboral (Canales et al., 2021).

En la atención médica internacional, la cultura organizacional y el liderazgo ejercido en la escena laboral es imperativo para la seguridad de todos los pacientes. En el escenario hospitalario y en términos concretos, este proceso se ha convertido en sinónimo de experiencia del paciente, satisfacción, mortalidad y morbilidad., pues las creencias, valores y sentimientos compartidos dentro de la organización guían las percepciones y enfoques del trabajo a realizar (Simpson et al., 2019). Ahora bien, cuando los aspectos de la cultura organizacional y el liderazgo están mal definidos, evidencian cambios frecuentes, la comunicación es vertical, y no se refuerzan las competencias para respaldar los procesos

administrativos. Por tanto, la falta de cuidado y de prácticas laborales seguras y favorecedoras en dicho campo fomentan un proceso inconsistente.

Así, la Organización Panamericana de la Salud-OPS (2020) señaló que uno de los aspectos relevantes que define el funcionamiento de una organización o entidad de salud está asociado con el liderazgo, fundamentalmente porque la ausencia de un líder capaz de ejercer dirección y gerenciamiento de esta representa una debilidad para ofrecer un servicio de salud de calidad, así como fortalecer una CO orientada en garantizar el logro de los propósitos de la institución.

En países latinoamericanos y caribeños, de acuerdo con la Encuesta sobre la CO desarrollada por PwC Interaméricas, (2022) las instituciones señalaron que dicho proceso y el liderazgo han sido las principales fortalezas y protagonistas para seguir adelante una vez que apareció la pandemia por la COVID-19. Por tanto, en medida que el líder se enfrenta a episodios inciertos y retos futuros, mejorará diversas aristas culturales y le permitirá contar con ventajas competitivas. Sin embargo, si se manifiestan fallas en la cultura organizacional, representará un riesgo para lograr los objetivos a futuro, por no considerar tal procedimiento como aspecto fundamental de las instituciones.

Por lo tanto, la aparición de la pandemia exigió la necesidad de que emerja una nueva concepción de liderazgo en los centros laborales, con mayores cualidades humanistas y sensibles a las exigencias de sus trabajadores. Asimismo, se cimienta el nacimiento de novedosas formas de trabajo, nuevas y flexibles maneras de reducir la contaminación de la naturaleza, reducción de gastos empresariales en alquileres y mantenimiento de oficinas. En definitiva, crear nuevos escenarios globales de organizar el trabajo por medio de la construcción de una adecuada y flexible cultura organizacional en las entidades, empresas y países (Fundación Más Humano, 2023).

A nivel nacional, un estudio de Deloitte (2021) sobre los aspectos más relevantes sobre recursos humanos en Perú para el año 2021 señaló que, más de 80% de los líderes encuestados consideran aspectos como la cultura organizacional y las relaciones e interacciones entre individuos como elementos que relacionan en la generación de un mayor sentido de pertenencia en los

trabajadores, trasladando sus destrezas desde la comodidad, hacia el teletrabajo para contribuir al cumplimiento de los objetivos laborales. Además, al menos 89% de las organizaciones empresariales encuestadas cree que, un mayor sentido de pertenencia incrementa el desempeño de los trabajadores como un reto para alcanzar metas en la institución o empresa.

Por otra parte, según PwC Interaméricas (2022) los líderes institucionales percibieron que la cultura organizacional fueron un elemento necesario en sus modelos gerenciales, procesos que estos vienen madurando, sensibilizando a sus colaboradores sobre la relación que dicha cultura tiene. De este modo, se concientiza de que ella no se negocia y es un componente de la identidad corporativa, de su objeto y misión, de su diferenciación de procesos y productos. Así, se asocia significativamente con el desempeño de los colaboradores y sus superiores.

En la nación Peruana, el liderazgo y la cultura organizacional vienen ocupando mayores espacios en el mundo gerencial con el transcurrir de los años, siendo su principal interés, el de garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, además de cumplir con los requerimientos y deseos tanto de sus clientes o usuarios como de sus colaboradores o servidores públicos, pues representan la columna vertebral para la sostenibilidad de la misma; por lo que se han visto obligadas a implementar acciones que garanticen un mejor desenvolvimiento desempeño de la organización y de sus trabajadores (Sánchez, 2022).

En este sentido, gran parte de los miembros y colaboradores (65%) de los organismos públicos de Perú perciben como favorable los estilos de liderazgo en general, sin especificar o identificar un estilo del líder en particular. Este resalta más cuando las organizaciones públicas peruanas vienen transitando caminos que conducen al diseño de estrategias y acciones que atienden eficazmente los requerimientos y necesidades tanto de sus servidores públicos como de sus usuarios externos. De esta forma, el liderazgo organizacional muestra rasgos diversos desde el ejercicio práctico de su gestión y dirección en lo interno (Boy et al., 2022).

En las entidades públicas, la CO es el núcleo y el alma de esos ámbitos porque este proceso conlleva sinérgicamente a desarrollar una comprensión del impacto de los aspectos culturales en la gestión organizacional. Así, pues, la cultura de la organización se refleja en los valores, normas y creencias arraigadas de los empleados y es la base de las operaciones y métodos de hacer negocios en la organización (Qin et al., 2023).

A nivel local, en la ciudad de Lima, Sánchez (2022) planteó que el liderazgo y la cultura organizacional representan procesos que siguen sin ser prioridad de gestión en muchas instituciones. Dicha realidad se percibe en entidades como un Hospital tipo III de Lima, el cual tiene la responsabilidad de prestación de servicios de salud especializados para garantizar bienestar y calidad de vida desde lo que implica contar con salud integral. Allí se observa ciertas debilidades que impiden mayor eficiencia y eficacia en la prestación del servicio; considerándose como una de las primeras dificultades, la divergencia existente entre los trabajadores contratados y los servidores permanentes del área administrativa, estando estos últimos subordinados a lo indicado por sus líderes o superiores, quienes muchas veces asumen sus responsabilidades, olvidando que liderar a los colaboradores de manera adecuada, es garantía del logro de los objetivos institucionales, lo cual afectaría negativamente la CO existente.

Por otra parte, se viene observando en el referido centro de salud que, existen deficiencias en los procesos de comunicación entre supervisores y colaboradores, siendo que estos últimos muchas veces han sido sujetos de los cambios y una alta rotación de los líderes, lo cual conduce a la incertidumbre de seguir sosteniendo espacios de confianza y de convivencia en los puestos de trabajo, independientemente de los años de servicio prestados en el mismo puesto, ya que siempre existe el temor e incertidumbre sobre la personalidad y estilo de trabajo de los nuevos responsables de los cargos de dirección en la dependencia. En este sentido, es observable que en el Hospital de nivel III de Lima, existe ausencia de un buen liderazgo y CO, pues los líderes no cuentan con ciertas cualidades para desarrollar la personalidad, aptitud y estilo que necesitaría una institución pública para lograr los objetivos planteados.

Una vez contextualizada la situación problemática, se planteó el problema general: ¿Cuál es la relación del liderazgo y la cultura organizacional de los servidores administrativos en el hospital de nivel III de Lima, 2023? De igual manera, se plantean los problemas específicos como sigue: 1) ¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional y la cultura organizacional?, 2) ¿Cuál es la relación del liderazgo transaccional y la cultura organizacional?, y 3) ¿Cuál es la relación del liderazgo pasivo y la cultura organizacional?

La justificación teórica hace referencia a los fundamentos teóricos, conceptuales y definiciones relacionadas con el objeto de estudio (Baena, 2018). Por lo tanto, esta investigación permite conocer la importancia de manejar los vínculos y relaciones explicativas entre las variables liderazgo y cultura organizacional de los servidores administrativos de una entidad pública. La misma que aporta nuevos conocimientos. Desde lo metodológico, se sigue el análisis documental, recolección de datos derivados de la aplicación de instrumentos y un diseño metodológico amparado en un estudio explicativo de las variables liderazgo y cultura organizacional de los servidores administrativos de una entidad pública (Hernández y Mendoza, 2018). La misma que sirve para futuras investigaciones.

En relación con la justificación práctica y social, esta expresa que el estudio apoya el desarrollo y bienestar social y colectivo dentro y fuera de la organización de forma sostenida (Ñaupas et al., 2018). En ese sentido, la información derivada de la investigación permite crear instrumentos y acciones para fortalecer los procesos y estilos de liderazgo y cultura organizacional necesarios para alcanzar un mejor nivel de desempeño individual y colectivo en el hospital nivel III.

En relación con el objetivo general, se estableció determinar la relación del liderazgo y la cultura organizacional de los servidores administrativos en un hospital de nivel III de Lima, 2023. Asimismo, en los objetivos específicos se estableció: OE1: Determinar la relación del liderazgo transformacional y la cultura organizacional. OE2: Determinar la relación del liderazgo transaccional y la cultura organizacional. OE3: Determinar la relación del liderazgo pasivo y la cultura organizacional.

Por último, se formuló la siguiente hipótesis general: El liderazgo se relaciona significativamente con la cultura organizacional de los servidores administrativos en un hospital de nivel III de Lima, 2023. A la vez se propusieron las hipótesis específicas: H1: El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la cultura organizacional. H2: El liderazgo transaccional se relaciona significativamente con la cultura organizacional. H3: El liderazgo pasivo se relaciona significativamente con la cultura organizacional.

## II. MARCO TEÓRICO

Para empezar, se presenta las investigaciones realizadas con base en las variables de liderazgo y cultura organizacional (CO). En este sentido, se muestran los estudios internacionales, y de manera continua, se exponen los trabajos nacionales ejecutados con dichas variables, asimismo el ámbito donde se aplica cada proceso investigativo. Posterior a ello, se detalla las bases teórico-conceptuales para continuar con la estructura del estudio.

A nivel internacional, Mutonyi et al. (2022) se centraron en examinar la relación entre la CO del mercado interno y el clima de liderazgo, junto con el apoyo a la autonomía de empleados de hospitales noruegos. De los resultados, se comprendió que existe correlación significativa y positiva entre las variables involucradas en la investigación. En este escenario, se enfatiza en la mediación del atractivo organizativo para su relación con las demás variables. De este modo, los trabajadores perciben un atractivo de la organización y el avance del comportamiento innovador. Así, se finiquitó con la necesidad de fomentar la cultura organizacional en compañía con el soporte de autonomía de los trabajadores.

Alsaqqa y Akyürek (2021) realizaron un estudio enfocado en describir las percepciones del personal de salud sobre las diversidades de CO y de liderazgo directivo, así como su relación en el ámbito de estudio, Franja de Gaza. Dentro de los hallazgos, se evidenció que las culturas de clan y jerárquicas fueron las mejores definidas como parte de la cultura organizativa. En este contexto, los centros hospitalarios no gubernamentales presentaron medidas de percepción más altas que las instituciones gubernamentales. Como conclusión, se determinó que entre las variables de estudio existe asociación positiva significativa. Además, se demostró que, mediante la investigación del tema, se comprendieron los ámbitos de industria hospitalaria en Palestina por medio de las indicaciones.

Paais y Pattiruhu (2020) estudiaron el efecto de la motivación, el liderazgo y la CO en la satisfacción laboral y el rendimiento de los trabajadores en Wahana Resources Ltd. North Seram District, Indonesia. Los hallazgos del estudio identificaron la correlación con significancia entre todas las variables involucradas.

Por tanto, se encontró que la motivación, liderazgo y cultura se relacionan con la satisfacción y estas en conjunto guardan relación en el rendimiento del personal. Así, se dilucidó que se requiere de motivación, liderazgo y CO para promover la satisfacción y, por ende, el rendimiento de los trabajadores. Asimismo, existen otros factores ajenos al estudio involucrados en el proceso de influencia.

Tran (2020) buscó cuestionar la relación de los tipos de CO en el comportamiento de liderazgo y la satisfacción laboral, Vietnam. Por medio del análisis de regresión, se percibió que la cultura jerárquica repercute negativamente en el liderazgo de relaciones, la cultura adhocrática afectó positivamente la satisfacción laboral y la cultura clan y de mercado manifiesta una asociación insignificante para el estilo de liderazgo y satisfacción laboral. Se colige que la realización del estudio fue de provecho para los estudios de cultura organizativa, principalmente las relacionadas con el comportamiento de liderazgo y satisfacción laboral en instituciones.

Bhaduri (2019) se focalizó en explorar la relación de la CO, el liderazgo y la gestión de crisis a través de su exploración con respecto a dicha dirección. Se comprobó la validez del marco conceptual para promover una visión más desarrollada con base en las prácticas reflexivas enfocadas en las competencias de cultura y liderazgo. Para finalizar, se propusieron cinco vías de investigación basadas en las etapas de la gestión de crisis. Asimismo, esta investigación expone un concepto que permite comprender el sentido del liderazgo en función de la cultura y gestión de crisis sobre su misma etapa y tipo.

Para continuar con la exposición de estudios previos, se detalla una revisión de investigaciones centradas en las variables de estudio y abordadas desde una mirada nacional.

Sánchez (2022) realizó un estudio enfocado en determinar la relación entre liderazgo y cultura organizativa acorde con la percepción del personal del Centro de Salud Contumazá. De los hallazgos, se enfatiza sobre la dimensión escucha activa y su relevancia en el liderazgo, así como la competitividad para la variable de CO. Así, se denotó que la relación entre las variables es buena y significativa, conforme con la percepción de los empleados del centro de salud. Por tanto, cuanto mejor sea el liderazgo en la organización, su cultura se optimizará del



mismo modo. Así, se evidencia la armonía entre las variables para fomentar un espacio adecuado.

Llancay (2021) buscó evaluar la influencia del liderazgo organizacional en la cultura del Hospital PNP. Como resultado, se enfatiza en la influencia significativa y positiva del liderazgo en la CO. En este escenario, el liderazgo fue puntuado en un nivel bajo según la percepción de la mitad de los empleados y, del mismo modo, se sitúa la cultura organizacional a través de la percepción de los informantes. Por tanto, se infirió que, en los otorrinolaringólogos del Hospital LNS PNP, el liderazgo repercute en su CO. Así, se evidencia que debe promoverse con eficiencia cada carácter del liderazgo organizacional.

Torres (2021) se centró en determinar la relación entre liderazgo y cultura organizativa del profesional de la Clínica San José de Cusco. Por los resultados, se identificó la correlación positiva entre las variables escogidas e involucradas en el personal de salud de la clínica. En consecuencia, dichos participantes expresaron una asociación positiva y considerable del liderazgo y la cultura organizacional en la Clínica San José de Cusco. Por tanto, se comprende que, cuanto mejor sea el liderazgo, se optimizará la CO. Para ello, se requiere del fomento de cada aspecto involucrado en el liderazgo de la institución. A su vez, se amerita de estrategias que promuevan el mismo proceso de evolución para una mejoría en ese espacio de salud.

Santamaría (2021) se propuso determinar los estilos de liderazgo y las características de la cultura organizativa en la satisfacción del personal en empresas medianas de Lima Metropolitana. Por medio de los hallazgos, se reveló que el liderazgo transaccional desarrollador y la cultura organizativa condiciona a la satisfacción laboral, así como la predominancia del liderazgo transformacional y la cultura de misión. Por ende, se concluyó con la idea de que el personal reconoce el valor de las metas a lograr. En este contexto, el desenvolvimiento de un estilo de liderazgo que proponga un avance conjunto con el personal indicará también un progreso para la cultura de la misma entidad. Así, se resalta la relación de dicho estilo en correspondencia con la CO.

Gómez (2021) se propuso el objetivo de definir la relación entre el liderazgo y la cultura organizativa del área de enfermería durante la etapa de covid-19 en el

Hospital III EsSalud de Chimbote. Los hallazgos demostraron que la asociación entre las variables es intensa media y directamente proporcional. Asimismo, se evidenció que el liderazgo en el centro de salud durante la pandemia requirió de mayor refuerzo en las habilidades del líder. Por tanto, se determinó que entre el liderazgo y la CO existe relación significativa estadísticamente. En tal, se fomenta un mayor alcance de las estrategias y habilidades para diseñar un estilo de liderazgo que promueva una cultura organizativa de eficiencia, al igual que el alcance de una cultura asociada con tal estilo estructurado.

En el siglo V ac. Platón señaló que las ideas constituyen un mundo suprasensible, ideal e independiente, siendo un mundo que se intuye de manera intelectual y no a través de los sentidos.

La corriente filosófica del idealismo está asociada a la variable liderazgo ya que el líder auténtico armoniza la actitud idealista y la realista, avivándose con el auténtico ideal humano, pero cuidando de ajustarse en todo momento al modo de ser de las personas y cuanto ellas implican. Vive con ilusión, pero no es iluso. (Medina, 2019).

El idealismo sostiene que la realidad nace en la propia mente, de esta forma encuentro relación del idealismo con la variable de la cultura organizacional considerando que la identidad corporativa deviene del pensamiento gerencial como el proyecto de incrementar una influencia directa de las entidades sobre la sociedad en su conjunto, minimizando las regulaciones estatales e intentando bloquear la posibilidad de una historicidad colectiva donde los agentes no mercantiles puedan presentar desafíos simbólicos alternativos (Touraine, 2022).

Obedeciendo a la corriente idealista, reflexiono y expreso que ambos, líder y servidores administrativos, tienen sus propios ideales.

Al abordar las bases teóricas para la fundamentación de las variables liderazgo y CO, se considera los elementos que las conceptualizan, sus dimensiones y otros indicadores de medición de estas, así como las teorías asociadas con el objeto de investigación.

Al definir la variable *liderazgo*, Calis y Buyükakinci (2019) lo conceptualizan como las cualidades propias de una persona para utilizar su influencia, su

capacidad y sus conocimientos en el liderazgo de los grupos de trabajo en el alcance y cumplimiento de los objetivos y metas de una entidad, organización o localidad. Por su parte, Madanchian y Taherdoost (2019) explican el liderazgo como un proceso de significativa interacción a través de la cual un líder traza el horizonte y dirección, así como estrategias para lograr un propósito determinado. Para ello, guía a las personas de manera permanente y motivadora. También Mobasseri et al. (2022) explican el liderazgo como el poder o cualidad innata con la que cuenta una persona para incidir en otra u otras, desde la dirección e implementación de procesos fundamentales que permitan obtener intereses y beneficios individuales y/o colectivos.

Para Vasilescu (2019) el liderazgo es un proceso progresivo en el que el ser humano busca convencer e incidir en personas y grupos con los que mantiene relaciones. Su propósito es establecer y alcanzar objetivos y metas, ejerciendo su capacidad de influir en ellas, bien sea desde la motivación a sus seguidores otorgando recompensas y premios, dependiendo del desempeño y el cumplimiento de las expectativas. Asimismo, el liderazgo se comprende como la praxis de las cualidades del líder con el propósito de incidir en otras personas para lograr determinados objetivos (Geraldo et al., 2020). Por lo tanto, el liderazgo es el arte o cualidad de incidir en las personas para que estas cumplan con las actividades y funciones que se le asignan de forma voluntaria, eficiente y eficaz, lo que trae como resultado natural generar mejor desempeño y competencias dentro de la organización o entidad.

Seguidamente, Vasilescu (2019) mencionó seis estilos de liderazgo. Para empezar, el *liderazgo emocional*, cuyo rasgo fundamental está basado en las emociones y la empatía y visión del líder. El *liderazgo coaching*, el cual interconecta las metas organizacionales con las metas de los individuos desde procesos de entrenamiento y capacitación. El *liderazgo afiliativo*, el cual construye y atiende las necesidades emocionales sobre las necesidades laborales desde procesos armónicos y equilibrados. El *liderazgo democrático*, caracterizado por el alto nivel de compromiso con los empleados mediante la participación de la toma de decisiones. El *liderazgo que marca el ritmo*, el cual es desafiante y establece

metas para los empleados. Para finalizar, el *liderazgo de mando*, el cual utiliza la autoridad para dar instrucciones a los empleados.

Con respecto a las *dimensiones del liderazgo*, Jauregui (2023) señala el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo.

El *liderazgo transformacional* permite la motivación a seguir para la realización de labores y actividades de manera óptima y eficiente y brinda respuesta a intereses de la persona como de la organización (Jauregui, 2023). En esta dimensión del liderazgo, el líder se transforma en un tipo de entrenador de motivación e inspiración a sus seguidores, con el propósito de que, primeramente, dediquen la totalidad de sus capacidades al trabajo y a lograr las metas y, segundo, para que cada seguidor consiga el desarrollo personal desde el ejercicio y desempeño de sus funciones (Geraldo et al., 2020). Dicho liderazgo, no se dedica a utilizar o ofrecer recompensas para motivar a sus seguidores, sino que orienta y acompaña desde el entrenamiento para que sus seguidores se involucren significativamente con la organización, representando la más relevante manera de ejercer liderazgo, pues sus seguidores son encaminados a un cambio duradero que genera su transformación en lo personal y social (Barasa, 2018).

La segunda dimensión, es el *liderazgo transaccional*, describe a un líder profundamente comprometido con su equipo de trabajo, según las tareas y planes a llevar a cabo. Este estilo se asocia a una estrategia cognitiva de premio o recompensa, además de que este liderazgo transaccional se configura y funge desde estructuras y procesos de participación y decisión horizontales tanto para líderes como para seguidores (Geraldo et al., 2020). Esta dimensión del liderazgo se orienta a la responsabilidad de la organización más que a la de sus propios colaboradores y busca ofrecer distintos beneficios en contraprestación por un mejor desempeño de los trabajadores (Pedraja et al., 2020).

Por último, la dimensión del *liderazgo pasivo*, también denominado *laissez faire*, se orienta a ofrecer a sus seguidores mayor autonomía e independencia para tomas de decisiones de interés grupal u organizacional. Este estilo garantiza planificar y plantear objetivos según sus criterios y conocimientos, así como las acciones estratégicas permite fijar sus propios objetivos y estrategias para lograrlos; por ello, el rasgo del líder se caracteriza por ser un facilitador del

proceso (Geraldo et al., 2020). Por lo tanto, el líder considera que sus colaboradores son necesarios, por lo que no busca controlar sus diversas cualidades y atributos personales, tampoco busca comprenderlas, así el líder tiende a pasar desapercibido y no genera cambios en su equipo de trabajo (Geraldo et al., 2020).

En relación con las *teorías del liderazgo*, Uslu (2019) resalta la importancia de la Teoría del Gran Hombre, la Teoría del Rasgo, la del Comportamiento y la de la Contingencia. La Teoría del Gran Hombre señala que el liderazgo se define como un conjunto de características innatas y naturales. Para el historiador Thomas Charlyle, estas características se expresan en un líder como atractivo, comandante, tiene credibilidad, alta iniciativa, capacidad de razonamiento, coraje y acción, pues estas características del líder lo distinguen de una persona común, dado que los grandes hombres son líderes naturales y emergen como líderes en todas las condiciones (Harrison, 2018). Esta teoría destaca que la anatomía, la psicología y la personalidad de los grandes hombres son diferentes a las de la gente común. Por lo tanto, no todos son líderes, aunque así lo quieran, porque el liderazgo es visto como un regalo de Dios para los seres humanos (Spector, 2016; citado por Uslu, 2019).

La Teoría del Rasgo es explicada por Uslu (2019) quien señala que el liderazgo no necesariamente nace, pues según sus características se adquiere y aprende, ya que la diferencia del líder con otras personas es que este cuenta con un conjunto de cualidades congénitas y posteriormente adquiridas. Así, se afirma que el liderazgo no es solo congénito, sino una combinación de características tanto innatas como adquiridas. En este sentido, existe la necesidad de explorar las características que hacen al líder y lo distinguen de otras personas, siendo atributos como la altura, el peso, el género, la madurez, la apertura, la persuasión, la dominación, el conocimiento, la determinación, la confianza en uno mismo y la visión de futuro, algunas de las cualidades que diferencian al líder (Harrison, 2018; Uslu, 2019).

Por otra parte, la Teoría del Comportamiento explica que, el desempeño de un líder no depende de sus cualidades sino de sus comportamientos, los cuales no son innatos y se ven y aprenden, pues un líder eficiente se capacita (Harrison,

2018). De acuerdo con la teoría, más que las características de la personalidad del líder, la efectividad de un líder está relacionada con cómo se comporta el líder o lo que hace. La forma de comunicación con los subordinados, delegación de autoridad, planificación, el tipo de control o la forma de finalidad determinada son sólo algunos de sus rasgos de conducta, pues el líder no es independiente del grupo y la efectividad del líder depende de sus comportamientos y la relación con los miembros del grupo (Northhouse, 2010; citado por Uslu, 2019).

Por último, la Teoría de la Contingencia por Hersey y Blanchard surgió en los años 60 y manifiesta que un líder tiene capacidad de adecuarse a cualquier estilo de liderazgo, al igual que a los requerimientos y demandas de personas y grupos dentro de una organización determinada (Sánchez, 2022). En ese sentido, y bajo cualquier circunstancia, no existe un estilo de liderazgo perfecto, ya que distintas situaciones y contextos implican distintos estilos de liderazgo. Por lo tanto, según el liderazgo de contingencia, la persona es un líder eficaz en determinadas condiciones o entornos, pero la misma persona no es líder en otras condiciones o ambientes. De manera similar, un estilo de liderazgo que ha sido efectivo en el pasado puede no serlo hoy; por ende, queda demostrado que no existe un estilo de liderazgo óptimo en todos los casos y circunstancias (Flocy, 2017; Harrison, 2018).

Seguidamente, se procede a definir *la variable cultura organizacional*, la cual explica Navarro (2020) que presenta tres grandes rasgos: el primero conformado por creaciones observables e interpretables; el segundo está integrado por valores y elementos significativos de las personas; el tercero contiene supuestos básicos que orientan el comportamiento de las personas. Por su parte, Dedy et al. (2020) definen la CO como un ambiente emocional y cognitivo que incorpora elementos morales, actitudinales y de desempeño de los colaboradores de una organización y que considera sus símbolos y los significados que le otorgan las personas a los mismos.

De acuerdo con Oberföll et al. (2018), la CO se define como una serie de costumbres, valores, normas y preceptos expresados en actitudes, símbolos, medios y formas de vida que reflejan cómo la sociedad se adecúa a su contexto, pues la cultura se aprende o se transmite en distintas generaciones, mediante un

proceso de interrelación y comunicación entre los miembros de la organización. De igual manera, Sinaga et al. (2018) consideran que la CO incluye participación, consistencia, adaptabilidad y misión. Con esta visión, tal proceso es relativo de una organización a otra, dependiendo de los valores y normas desarrollados. Por último, Mumley (2019) expresa que la CO representa un grupo de preceptos, costumbres y formas de pensamientos que comparte un grupo de personas, desde su convivir en la organización, la cual es expresada desde actitudes, símbolos y códigos manifestados en el desempeño de sus trabajadores.

Respecto a sus características, Mancha (2020; citada por Sánchez, 2022), explica las siguientes: a) *regularidad de conductas determinadas*: medios de interacción entre las personas que están caracterizadas por acciones comunes y actos asociados al comportamiento; b) *normas*: los cuales rigen las formas de comportamiento, pautas y directrices sobre para desarrollar las actitudes; c) *valores dominantes*: son instrumentos que justifican la estructura en pro de ser compartidas por sus colaboradores y con el fin de garantizar un mejor desempeño; d) *filosofía*: hace mención a los lineamientos con los que cuenta la organización en relación al trato que deben recibir sus colaboradores; e) *clima organizacional*: expresa la sensación transmitida por el sitio de trabajo y su ambiente, además de la forma en la que se comunican las personas.

Al abordar las dimensiones de la CO, se detallan las siguientes: identidad corporativa, comunicación y capacitación.

Para Chevez (2020) la dimensión *identidad corporativa* es la forma como los colaboradores conciben, identifican y consideran filosóficamente sus organizaciones, por lo que debe expresarse desde una valoración colectiva, compartida y generada principalmente por las acciones particulares y los diversos valores concebidos en la organización. De igual manera, Ochoa (2021) define la identidad de la organización como la manera en que se percibe o diferencia la organización por parte de los colaboradores que se desempeñan en la misma, afirmando que contar con una identidad favorable permite lograr su éxito y mejorar su desenvolvimiento y compromiso en la institución o empresa. La identidad corporativa se mide desde indicadores como trabajo en equipo, ética, valores y compromiso.

La dimensión *comunicación* se describe como un proceso sostenido y recurrente que permite a los colaboradores generar confianza y garantiza un mejor desempeño. Por tanto, los líderes de una organización deben llevar a cabo estrategias comunicacionales de forma clara y sin obstáculo de la mano de sus colaboradores y generar reconocimiento y motivándolos (Norris, 2019), al respecto, Chevez (2020) expresa que la organización desarrolla estrategias comunicacionales para socializar y transferir la misión, valores y preceptos que permitan conocer y comprender los objetivos, filosofía, misión y visión institucional, por lo que es importante sostener un proceso comunicacional efectivo con los trabajadores.

Por último, la dimensión capacitación es definida por Ochoa (2021) como un instrumento relevante y clave para la transformación y fortalecimiento de las capacidades del personal y que exige implementar actividades formativas a fin de transferir conocimientos y habilidades hacia sus trabajadores por medio del incremento del desempeño laboral. En ese sentido, la capacitación dentro de una empresa o entidad es una herramienta importante y una inversión invaluable en su personal, la cual establece las actividades de capacitación y formación para fortalecer habilidades y saberes en los colaboradores y, así, incrementar sus capacidades y desempeño organizacional (Chevez, 2020).

En relación con las *teorías sobre la cultura organizacional*, diversos autores (Oberföll et al., 2018; Phoebe et al., 2022) tienen diversas concepciones e ideas sobre ella y que incluyen la teoría sobre CO de Hofstede: el modelo de cultura organizacional de Edgar Schein y el modelo de dimensión de Denison.

En el año 1980, Hofstede propone esta teoría como un enfoque comunicacional entre diversas culturas y explica el vínculo de la cultura de los pueblos y localidades sobre los valores de sus habitantes y la forma en que dichos valores se asocian con sus actitudes, a partir de la utilización de una estructura generada del estudio de sus factores (Ebba, 2020). Este enfoque explica que las divergencias culturales entre pueblos se ubican principalmente en un estrato superior. En otras palabras, en el nivel asociado a los valores y la identificación de los factores culturales parecen ser la raíz del desarrollo económico.



El modelo de Edgar Schein tiene sus orígenes en el año 1980 y es uno de los más reconocidos al estudiar la CO. Su estudio se ubica en tres niveles: artefactos, creencias y valores, y supuestos básicos. Además, analiza la cultura de acuerdo con el grado en que es identificado por el observador. Los artefactos son los aspectos visibles de un grupo e incluyen lenguaje, aspectos tecnológicos, estilo e historias o, en el caso de una organización, estructura, procesos, entre otros. Por tanto, corresponde a todo lo que se visualiza pero que cuesta comprender. Asimismo, las creencias y los valores, como procesos y formas de pensar y actuar que demuestran ser exitosos, están basados en gran parte en los artefactos. Los supuestos básicos son asumidos por sus miembros, transmitidos a los nuevos y establecidos como filosofía de la organización y sirve como guía de comportamiento en determinadas situaciones (Schein, 2004; citado por Hasan y Nikmah, 2020).

Por otra parte, Denison (1991) fue uno de los primeros autores en desarrollar un modelo de CO en diferentes contextos y buscó medirla en asociación con el desempeño. Este modelo toma en consideración las cuatro características de dicho proceso: misión, participación, adaptabilidad y consistencia, relacionándolas con variables de desempeño y confirmando su relación con la cultura organizativa. Para empezar, la adaptabilidad muestra las capacidades para enfrentar los cambios en el entorno cambiante. La misión clara permite que sus colaboradores comprendan que deben aportar para mejorar el desempeño organizacional. La participación en la toma de decisiones promueve el sentido de pertenencia en la organización. Para concluir, la consistencia es un conjunto de métodos que ayudan a sostener el sistema (Phoebe et al., 2022).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de la investigación**

El desarrollo del estudio encontró enmarcado en la metodología cuantitativa, fundamentado en aquellos elementos que fueron observados y cuantificados, empírica y analíticamente. La estadística fue aplicada como herramienta de análisis de los datos, para la búsqueda de conocimientos precisos sobre hechos concretos relacionados con el objeto de estudio. Además, el modelo hipotético-deductivo fue considerado como partida de conocimiento con ideas generales que luego pasarán a medulares (Polania et al., 2020).

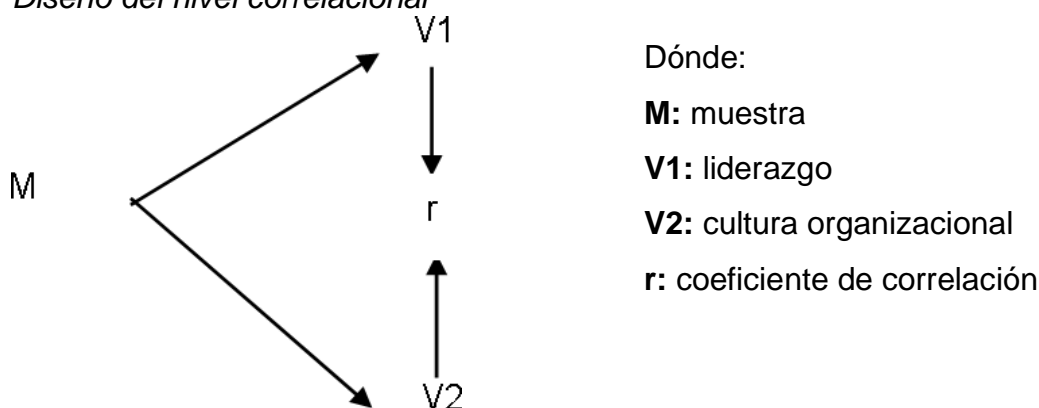
En relación con el tipo de investigación, se realizó de forma básica y se fundamentó en la generación de conocimientos la cual permitió plantear soluciones a la problemática identificada en distintos espacios de futuras investigaciones aplicadas, suministrando un mayor sustento teórico y científico en diversas áreas de gestión en entidades públicas (Álvarez, 2020).

Al abordar el diseño de investigación, se consideró el no experimental, de corte transeccional, ya que recogió y se analizó los datos sobre el liderazgo y la cultura organizacional de los servidores administrativos en un hospital de Lima, en un momento único. No se requirió la manipulación de información; así, se visualizó el fenómeno analizado desde su espacio natural (Cabezas et al., 2018).

Con respecto al nivel de profundidad y análisis de la investigación, esta fue de alcance correlacional, ya que más allá de describir los fenómenos observados, se calculó la asociación de las variables escogidas que se tuvo en la investigación (Álvarez, 2020). Por tanto, permitió determinar la relación del liderazgo y la cultura organizacional de servidores administrativos en un hospital de N. III de Lima, 2023.

**Figura 1**

*Diseño del nivel correlacional*



*Nota.* Adaptado de Hernández y Mendoza (2018).

Se usó el modelo hipotético deductivo, según Hernández et al (2016) a través del razonamiento deductivo se corroboró empíricamente las hipótesis planteadas para posteriormente exponer las conclusiones.

### 3.2 Variables y operacionalización

#### Variable 1. Liderazgo

**Definición conceptual:** se define como el poder o cualidad natural con la que cuenta una persona para influir en otra u otras, desde la dirección e implementación de procesos relevantes que permitan obtener intereses y beneficios individuales y/o colectivos (Mobasseri et al., 2022).

**Definición Operacional:** el liderazgo se mide desde los siguientes vértices: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo.

#### Variable 2. Cultura organizacional

**Definición Conceptual:** se define como una serie de costumbres, valores, normas y preceptos expresados en actitudes, símbolos, medios y formas de vida que reflejan cómo las personas se adecúan a su contexto, pues, la cultura se aprende o se transmite en distintas generaciones, mediante un proceso de interrelación y comunicación entre los miembros de la organización (Oberföll et al., 2018).

**Definición operacional:** la cultura organizacional se establece desde las dimensiones: identidad corporativa, comunicación y capacitación.

### **3.3 Población, muestra y muestreo**

#### **3.3.1 Población**

De acuerdo con Ñaupas et al. (2018) la población se define como la totalidad de sujetos o unidades de estudios, que cuentan con cualidades y atributos comunes para considerarse de tal manera y que son expresados a través de personas, objetos o sujetos sobre los cuales se genera información asociada con las variables de investigación. Por lo tanto, el universo de estudio estuvo compuesto por 240 servidores públicos del área administrativa del hospital tipo III en Lima, 2023.

##### **Criterios de inclusión.**

Se incluyeron servidores mayores de 25 y menores de 65 años, con contratos del régimen 276, 728 y CAS.

##### **Criterios de exclusión.**

Se excluyeron servidores menores de 25 años y mayores de 65 años, con contrato de servicios no personales y de CAS covid-19.

#### **3.3.2 Muestra**

Con respecto a la muestra, esta se expresa desde una parte del universo de estudio, que reúna semejanzas en sus características y atributos de esta última y, a partir de esta, se propone trasladar y generalizar los resultados (Ñaupas et al., 2018). La muestra de estudio se seleccionó basándose en el muestreo no probabilístico por conveniencia. Al respecto, este tipo de muestreo explica el uso de criterios de inclusión y exclusión serán de utilidad para la determinación de la muestra a investigar (Arias, 2020).

#### **3.3.3 Muestreo**

Por tanto, la muestra se representó por 50 servidores administrativos de un hospital nivel III de Lima, 2023.

#### **3.3.4 Unidad de análisis**

Fueron servidores públicos del área administrativa del hospital tipo III en Lima.

### **3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnicas**

Las técnicas para el acopio de la información de datos son herramientas procedimentales, estructuradas y operativas que permiten dar respuesta a problemas en la praxis. En ese sentido, se utilizó la encuesta como técnica, la cual buscó conocer la opinión que tiene una parte del universo de estudio sobre una situación problemática en particular (Polania et al., 2020).

#### **Instrumentos**

Por otra parte, los instrumentos son herramientas específicas que permiten recolectar y sistematizar información obtenida a través de las encuestas (Arias, 2020). En esta investigación se usó el instrumento el cuestionario, y esto fue un conjunto de ítems diseñados formalmente para un grupo de sujetos o personas que representan un universo de estudio. Así, se conoció su opinión sobre realidades concretas establecidas en el objeto de investigación (Polania et al., 2020). Con esta definición, se elaboraron dos cuestionarios fundamentados desde procesos técnicos, contentivos de un conjunto de preguntas cerradas, estructuradas y policotómicas originadas desde las dimensiones e indicadores de las variables liderazgo y cultura organizacional (Arias & Covinos, 2021). El cuestionario fue de 7 preguntas por dimensión haciendo un total de 21 preguntas por variable la misma que se elaboró en la escala de Likert para pasar por un juicio de expertos para su conformidad, y posterior evaluación de confiabilidad mediante Alpha de Crombach (ver anexo e)

#### **Validez y confiabilidad**

De la validación de los instrumentos, se llevó a cabo a partir del juicio de expertos, para obtener una opinión objetiva de personas con trayectoria en el tema. Estos fueron reconocidos por otros como expertos calificados y que dan información, soporte y valoraciones.

En relación con la confiabilidad, esta se expresó como la consistencia que persigue la coherencia entre los resultados del instrumento con los obtenidos del mismo cuestionario, implementado a una prueba piloto con las mismas cualidades y atributos (Polania et al., 2020). En ese sentido, la misma fue determinada desde el parámetro de Alfa de Cronbach y se midió la fiabilidad de cada uno de los cuestionarios.

### **3.5 Procedimientos**

El procedimiento para dar un tratamiento a los datos se inició desde la clasificación, ordenamiento, codificación y procesamiento de la información de las variables, dimensiones e indicadores, desde el uso de paquetes informáticos y estadísticos que permitieron acelerar el mismo. En ese sentido, los procedimientos para dar tratamiento a los datos de esta investigación incluyeron: (1) se solicitó a los directivos y servidores del área administrativa de un hospital tipo III en Lima, su consentimiento para la aplicación de los instrumentos. (2) Una vez aplicados los cuestionarios, se procesó la información recogida con el uso del software SPSS-v25, del cual se diseñó tablas y figuras estadísticas sobre las variables de investigación. Dichos resultados permitieron realizar el análisis descriptivo e inferencial de las hipótesis planteadas. Los datos obtenidos permitieron conocer si hay relación entre el liderazgo y la cultura organizacional de servidores administrativos en un hospital de nivel III de Lima, 2023. (3) Se compararon los resultados con los estudios previos y la teoría del objeto de estudio.

### **3.6 Método de análisis de datos**

Luego de haber definido el método de investigación, los instrumentos y su aplicación para la recogida de datos, se procedió a realizar el correspondiente análisis estadístico, tanto descriptivo como el inferencial. En el caso del análisis descriptivo, se analizó el comportamiento de los datos con el propósito de conocer los hechos o características del objeto de estudio. Mientras que, el análisis inferencial buscó demostrar las hipótesis propuestas, calculando primero una prueba de normalidad de los datos y, según se distribuyan o no los mismos, se estimará el coeficiente de correlación que corresponda (Hidalgo, 2019).

En el presente trabajo se utilizó el método descriptivo, permitiéndome describir datos sobre las variables y dimensiones que se estudiaron; además, el método inferencial comprobó las hipótesis expuestas, midiendo si existe o no correlación entre variable. El resultado de los cuestionarios fue transcritos a una hoja de cálculo y se utilizó en el SPSS con la finalidad de realizar los análisis estadísticos, la muestra de estudio fue de 50 encuestados por lo tanto se utilizó la prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov asimismo para evaluar los resultados del grado de significancia se empleó el coeficiente de correlación Rh Spearman y así evaluar la asociación entre variables.

### **3.7 Aspectos éticos**

De acuerdo con Polania et al. (2020) los aspectos éticos de un trabajo científico garantizan que se respetara de los derechos humanos, asimismo principios fundamentales del ejercicio de la profesión y, lo más importante, el desarrollo de dicho estudio permite alcanzar mejoras y respuestas frente a problemas de la vida real.

En ese sentido, el investigador conoció y utilizó ciertos elementos éticos al diseñar trabajos de investigación en cada una de sus etapas. Por ello, la aplicación de los instrumentos de recolección de datos tuvo consentimiento de los sujetos de estudio, garantizando su confidencialidad y anonimato. Asimismo, se brindó conocimiento a sus participantes sobre los riesgos que enfrentan en un momento determinado. Además, se respetó el derecho de autor; por tanto, se citaron las referencias consultadas según las normas establecidas y se respetó el Código de Ética de la Universidad Cesar Vallejo.

## IV. RESULTADOS

### Análisis descriptivo

Variable 1:

**Tabla 1**  
**Liderazgo**

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	6	12	12	12
	Regular	31	62	62	74
	Eficiente	13	26	26	100
	Total	50	100	100	

Nota resultados obtenidos de encuesta

Como se evidencia la variable liderazgo se encontró en un nivel medio con el 62% del total de personas que dieron respuestas, en el nivel alto se mostró un 26% así mismo un 12% se evidenció en un nivel bajo, En consecuencia, en cuanto a las dimensiones se mantiene el transformacional por el carisma y consideración individualizada en las labores, Asimismo, en cuanto al desenvolvimiento del transaccional existe recompensa por el servicio y dirección por excepción pasiva en los líderes, y por último en cuanto al pasivo eventualmente se delega autoridad y funciones.



Variable 2:

**Tabla 2**  
***Cultura Organizacional***

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Deficiente	4	8	8	8
	Regular	28	56	56	64
	Eficiente	18	36	36	100
	Total	50	100	100	

Nota: resultados obtenidos de encuesta

tabla 2, la variable cultura organizacional muestra que el 56% se encontró en un nivel medio la misma que corresponde a 28 servidores. Asimismo, el 36% refirió que estaban dentro del nivel alto, mientras que un 8% dijeron estar inmersos en un nivel bajo. Por lo expuesto en sus dimensiones resalta que, en la identidad corporativa de los servidores, prevaleció el trabajo en equipo, la ética, los valores y el compromiso en cuanto a la comunicación se tiene que mejorar los canales de este, fomentar la escucha activa y la libre expresión, en lo que concierne a la capacitación esta no se cumple con el plan rigurosamente afectando el conocimiento de los servidores.

Análisis Inferencial

Hipótesis general

**Tabla 3**

**Correlación y nivel de significancia entre la V1 variable liderazgo y V2 cultura organizacional**

			Liderazgo	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000	.992**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	50	50
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	.992**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	50	50

Nota: resultados obtenidos de encuesta

tabla 3 se evidencia resultados obtenidos del análisis de correlación Rho Spearman entre las variables 1 liderazgo y la variable 2 cultura organizacional. El coeficiente de correlación registró un valor de 0.992 significativo ( $p=0,000$ ) que indicó que existe una correlación de bastante positiva elevada entre las variables, en consecuencia, la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto, se afirma que existe una relación significativa entre las variables.

Hipótesis Especifica 1

**Tabla 4**

**Correlación y nivel de significancia entre D1 liderazgo transformacional y V2 cultura organizacional**

			Liderazgo Transformacional	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1.000	.603**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	50	50
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	.603**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	50	50

Nota: resultados obtenidos de encuesta

En la presente tabla 4 se evidenció que existe un coeficiente de correlación positivo moderado (.603) asimismo con el grado de significancia se obtuvo el valor de ( $p=0.000$ ) inferior a 0.05, evidenciando que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula generando así un vínculo, directo y significativo entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional.

Hipótesis Especifica 2

**Tabla 5**

**Correlación y nivel de significancia entre la D2 liderazgo transaccional y V2 cultura organizacional**

			Liderazgo Transaccional	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo Transaccional	Coeficiente de correlación	1.000	.639**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	50	50
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	.639**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	50	50

Nota: resultados obtenidos de encuesta

La tabla 5 presenta el nivel correlacional de la dimensión liderazgo transaccional y la variable cultura organizacional la misma que resulto ser el coeficiente de 0.639 significativo ( $p=0.000$ ) la que indica que existe correlación positiva entre estas variables. Por lo tanto, la hipótesis nula se rechaza y se acepta la alterna, es viable afirmar que existe una relación entre el liderazgo transaccional y la cultura organizacional en los servidores administrativos de un hospital de nivel III de Lima, 2023

Hipótesis Especifica 3

**Tabla 6**  
**Correlación y nivel de significancia entre la D3 liderazgo pasivo y la V2 cultura organizacional**

			Liderazgo Pasivo	Cultura Organizacional
	Liderazgo Pasivo	Coefficiente de correlación	1.000	.639**
		Sig. (bilateral)		0.000
Rho de Spearman		N	50	50
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	.639**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	50	50

Se presenta en la tabla 6 los resultados del análisis entre la dimensión 3 liderazgo pasivo y la variable 2 cultura organizacional brindándonos un coeficiente de correlación de un valor de 0.639 significativo ( $p=0.000$ ) que señala que existe una correlación de tipo positiva entre ellas. Por consiguiente, la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa afirmando que si existe relación entre el liderazgo pasivo y la cultura organizacional.

## V. DISCUSIÓN

Objetivo general de la investigación fue definir la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional de servidores administrativos de un hospital de nivel III de Lima, 2023, la hipótesis general fue la asociación entre el liderazgo y la cultura organizacional de los servidores administrativos en un hospital de nivel III de Lima, 2023, es significativa.

En la tabla 1 se aprecia que el liderazgo en el hospital nivel III de Lima se encuentra en un nivel medio con el 62% de los encuestados, en el nivel alto se mostró un 26% mientras que un 12% se evidenció en un nivel bajo demostrando en síntesis que el personal cuenta con un liderazgo que influye en la cultura organizacional del hospital.

Existe correlación entre ambas variables coincidiendo con Paais y Pattiruhu (2020) quien confirmó el impacto que tiene el liderazgo en la cultura corporativa a través del desempeño del líder, el compromiso laboral, la confianza y la satisfacción laboral de los profesionales. Siendo estas las características que ayudan a tener una mejor relación entre ambas variables.

De acuerdo con Lolowang (2019) los valores son las directrices que sirven de base para los comportamientos y actitudes de los trabajadores; estímulo intelectual, la dimensión tiene el propósito fomentar al personal de salud a pensar y razonar sobre la forma como vienen efectuando las acciones y si son las acertadas para su crecimiento personal y profesional dentro del organismo; capacidad resolutive.

Las principales características específicas que debe tener un líder dentro de una organización; influencia del líder, esta dimensión es vital para el desarrollo organizacional ya que el líder debe contar con capacidad de influir en el pensamiento de los colaboradores; empatía, representa la magnitud de afinidad con la que cuenta el líder.

Así mismo este debe quien debe ser capaz de ponerse en el lugar de sus colaboradores interpretando de manera correcta sus pensamientos y sentimientos; para finalizar, encontramos la dimensión de trabajo en equipo, la misma que permite y persigue el trabajo en conjunto de todos los trabajadores de la salud.

Elito (2019) refiere en su estudio se identificó que el 50% de los enfermeros que trabajan en el Hospital Regional Virgen de Fátima en Perú manifestaron que en su institución los jefes y responsables del departamento de la enfermería desarrollan un estilo de liderazgo transaccional, siendo este el de mayor porcentaje, seguido del estilo transformacional con el 41.7% y finalmente el estilo laissez faire con 8.3% respectivamente.

En la tabla 2 hay concordancia con el resultado de Sánchez (2022) que menciona que la escucha activa y la libre expresión impacta en el liderazgo mejorándolo y optimizando la cultura organizacional, asimismo señala que el liderazgo es un proceso que involucra a un individuo o grupo de personas en el cumplimiento de metas y se sustenta en motivar y ayudar a otros a cumplir objetivos con entusiasmo, de la misma forma los resultados obtenidos muestran que el 56% se encontró en un nivel medio la misma que corresponde a 28 servidores.

Asimismo, el 36% correspondiendo a 18 encuestados refirió que estaban dentro del nivel alto se tiene que mejorar la comunicación efectiva estableciendo canales dispuestos a proponer una permanente escucha activa y permitiendo que los servidores se expresen con libertad.

La información antes señalada también se ajusta al estudio de Córdoba (2020), practicado en Argentina, determinando que las emociones negativas ejecutadas por el líder o dirigente originan la desvalorización del trabajo, ocasionando problemas en el círculo laboral, las mismas que van en contra de los objetivos propuestos por el grupo, por ello es forzoso que se potencien las habilidades de los dirigentes de cada institución solo así se podrá llegar a la meta eficientemente.

La hipótesis general de la tabla 3 del presente estudio consistió en comprobar que existe una correlación significativa entre el liderazgo y la cultura organizacional de los servidores administrativos del hospital nivel III de Lima, el mismo que concluyó mostrando que hay una relación significativa entre el liderazgo y la cultura organizacional de los servidores administrativos del hospital nivel III de Lima para el periodo 2023, determinando que la correlación registró un valor de 0.992 significativo ( $p=0,000$ ) que indicó que existe una correlación de tipo positiva elevada entre las variables por ello se aceptó la hipótesis alternativa.

Es así como Alsaqqa y Akyürek (2021) señalaron que existe una asociación positiva significativa en su estudio el cual estuvo orientado a describir las percepciones del personal de salud sobre las diversidades de CO y de liderazgo directivo, así en los resultados obtenidos vemos que existe un vínculo directo y significativo.

El objetivo específico uno de la tabla 4 fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional y la hipótesis específica 1 fue la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional permitiendo conocer con un p valor obtenido (0,000) y concluyendo que existe una correlación significativa moderada entre el liderazgo transformacional y en cuanto a Santamaría (2021) se propuso determinar los estilos de liderazgo y las características de la cultura organizativa en la satisfacción del personal en empresas medianas de Lima Metropolitana.

Por medio de los hallazgos, se reveló que el liderazgo transaccional desarrollador y la cultura organizativa condiciona a la satisfacción laboral, así como la predominancia del liderazgo transformacional y la cultura de misión.

Riquelme et al. (2020) señalan que las habilidades de liderazgo imprescindibles para diseñar e implementar la estrategia organizacional más efectiva es poder cubrir una importante brecha en la formación gerencial para la solución de problemas en las organizaciones. Mientras más hábil sea un líder mayor capacidad de respuesta y agilidad tendrá para resolver los problemas.



Es de forma similar que hay relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en la cual los líderes tienen que informar asertivamente buscando motivar a los empleados a cambios que inspiren al éxito de la organización.

El objetivo específico dos de la tabla 5 fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transaccional y la cultura organizacional de los servidores administrativos y la hipótesis específica 2 la relación entre el liderazgo transaccional y la cultura organizacional es significativa siendo correlacional la dimensión liderazgo transaccional y la variable cultura organizacional la misma que resulto ser el coeficiente de 0.639 significativo moderado ( $p=0.000$ ) la que indica que existe correlación positiva entre estas variables.

Por lo tanto, la hipótesis nula se rechaza y se acepta la alterna. En tal sentido existe concordancia, con el estilo que se asocia a una estrategia cognitiva de premio o recompensa, además de que este liderazgo transaccional se configura y funge desde estructuras y procesos de participación y decisión horizontales tanto para líderes como para seguidores (Geraldo et al., 2020).

Asmat et al. (2021) en sus resultados presentó un nivel de significancia de 5%, como  $p = 0 < 0,05$ , rechazando la  $H_0$  y aceptamos la  $H_1$ , así, se pudo evidenciar que existió un impacto significativo entre el Liderazgo Transaccional y la Cultura Organizacional. Esta relación es directa, es decir, a mayor Liderazgo Transaccional mayor es el impacto en la Cultura Organizacional. Adicional, la relación es alta ( $p = 0.707$ ).

A diferencia de Gómez (2021) refiere que su resultado de la dimensión liderazgo transaccional percibido por el personal del Hospital III EsSalud Chimbote, 40% lo percibe como pésimo, 30% lo percibe como regular y 30% lo percibe como excelente, determinando asociación significativa entre la dimensión liderazgo transaccional y la variable cultura organizacional del hospital III Essalud Chimbote 2021.

Asimismo, según el liderazgo de contingencia, la persona es un líder eficaz en determinadas condiciones o entornos, pero la misma persona no es líder en otras condiciones o ambientes. De manera similar, un estilo de liderazgo que ha sido efectivo en el pasado no necesariamente tiene que serlo hoy; por ende, queda demostrado que no existe un estilo de liderazgo óptimo en todos los casos y circunstancias (Flocy, 2017; Harrison, 2018).

El objetivo específico tres de la tabla 6 fue determinar la relación que existe entre el liderazgo pasivo y la cultura organizacional de los servidores administrativos. Mostrando un resultado de coeficiente de correlación de un valor de 0.639 significativo ( $p=0.000$ ) que señala que existe una correlación de tipo positiva moderado entre ellas. Por consiguiente, la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa. Ante estos hallazgos el antecedente de investigación concuerda con los resultados alcanzados.

según lo aportado por Geraldo (2020). Manifestando que el líder considera que sus colaboradores son necesarios, por lo que no busca controlar sus diversas cualidades y atributos personales, tampoco busca comprenderlas, así el líder tiende a pasar desapercibido y no genera cambios en su equipo de trabajo.

De igual forma Geraldo (2020) menciona que el tipo de liderazgo pasivo brinda a los seguidores una independencia que le permite ser autónomos en sus actividades, utilizando sus propias herramientas y recursos para lograrlos, es así como el tipo de liderazgo no depende de una sola persona sino en gran parte de los servidores.

Por su parte, Calagua (2019) coincide y refiere que el liderazgo pasivo/evasivo o liderazgo laissez-faire va en respuesta a un estilo de liderazgo en la cual quien lidera otorga el poder y autonomía de proponer sus propias metas e ideales a los subalternos, de manera que evita cualquier tipo de consecuencia que lo haga responsable ante el colectivo o gremio que comanda.

El liderazgo antes señalado es evasivo, evitando brindar respuestas inmediatas de acuerdo a su función, tiene la característica de desempeñar su poder en únicamente en momentos críticos que requieran su atención, solo utiliza su liderazgo cuando las cosas son álgidas o complicadas, descuidando de esta forma el control permanente del grupo, es por eso que estos tipos de líderes no tienen una estrategia previa o una planificación de contingencias la cual serviría para un menor desgaste del grupo

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** En respuesta al objetivo general de determinar la relación del liderazgo y la cultura organizacional de los servidores administrativos en un hospital de nivel III de Lima, 2023 el coeficiente de correlación registro un valor significativo el cual indica que existe correlación de tipo positiva y muy elevada entre las variables liderazgo y la cultura organizacional por lo expuesto se acepta la hipótesis alternativa concluyendo que, si existe una correlación significativamente positiva y muy elevada entre el liderazgo y la cultura organizacional de los servidores administrativos.

**Segunda:** En respuesta al objetivo específico 1 de determinar la relación del liderazgo transformacional y la cultura organizacional de los servidores administrativos en un hospital de nivel III de Lima, 2023, se alcanzó una relación positiva moderada, por lo tanto, el vínculo entre la dimensión del liderazgo transformacional y la variable cultura organizacional es directo, positivo y significativo.

**Tercera:** En respuesta al objetivo específico 2 de determinar la relación del liderazgo transaccional y la cultura organizacional de los servidores administrativos en un hospital de nivel III de Lima, 2023, el coeficiente de correlación registró un valor significativo que nos indica una correlación de tipo positiva moderada entre la dimensión liderazgo transaccional y la variable cultura organizacional de los servidores administrativos. Por ello se acepta la hipótesis alterna.

**Cuarta:** En respuesta al objetivo específico 3 determinar la relación del liderazgo pasivo y la cultura organizacional de los servidores administrativos en un hospital de nivel III de Lima, 2023, existe relación positiva moderada. Por lo tanto, el vinculo entre la dimensión liderazgo pasivo y la variable cultura organizacional se acepta la hipótesis alternativa.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** respecto al objetivo general, en torno al liderazgo y la cultura organizacional, promover por parte de los directivos del hospital, talleres de técnicas y estrategias de desarrollo de grupo ya que se ha encontrado que existe relación positiva muy alta frente a la cultura organizacional del hospital por lo tanto considerar algunas propuestas de estudio en el proceso con la finalidad de utilizar las técnicas en el grupo que se lidera.

**Segunda:** respecto al objetivo específico 1 que reforzar el liderazgo en torno al liderazgo transformacional, ya que existe una relación entre ambas y la cultura organizacional. Asimismo, promover actividades y estrategias para que los líderes desarrollen carisma y experiencia la misma que servirá de inspiración y fomenta estimulación a los servidores administrativos mejorando una mejor cultura organizacional.

**Tercera:** respecto al objetivo específico 2, promover actividades y estrategias para que los líderes utilicen asertivamente habilidades de dirección que otorguen compromiso optimizando y fomentando políticas de recompensas que impacte en los servidores administrativos y contribuya a una mejor cultura organizacional.

**Cuarta:** respecto al objetivo específico 3 reforzar el liderazgo en particular aquellas que responden a la delegación de autoridad, ya que existe una correlación entre ambas y la cultura organizacional. Es así como estarían brindando soluciones y toma de decisiones ágiles, se apreciará los conocimientos en los procesos asimismo servirá para evaluar el crecimiento profesional en los servidores administrativos del hospital, mejorando la cultura organizacional.

## REFERENCIAS

- Achmad, K., Sedarmayanti, S., Mulyaningsih, M., Rubianty, M., Komariah, A., Sururi, Sutarsih, C., Dekawati, I., Idris, F., Riadini, B., Salsabil, S., & Kurniasari, P. (2020). Analysis of the role of organizational culture at the center for employee education and training. *Propósitos y Representaciones*, 8(SPE3), e773. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE3.773>
- Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. *Revista de Coyuntura y Perspectiva*, 5(4). [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&nrm=iso)
- Alsaqqa, H., & Akyürek, Ç. (2021). Assessment of organizational culture types, leadership styles and their relationships within governmental and non-governmental hospitals in Gaza Strip of Palestine. *BMC Health Services Research*, 21(356), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06351-1>
- Álvarez, A. (2020). Clasificación de las Investigaciones. *Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas Carrera de Negocios Internacionales. Universidad de Lima. Nota Académica*, 1-5. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10818>
- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. ENFOQUES CONSULTING EIRL. [www.cienciaysociedad.org](http://www.cienciaysociedad.org)
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Asmat, Y., & Gil, N. (2021) *Impacto del estilo de liderazgo transaccional en la cultura organizacional de las entidades bancarias del sector financiero en Lima Metropolitana, año 2021*. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667021/Asmat\\_YM.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667021/Asmat_YM.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

- Baena, G. (2018). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Grupo Editorial Patria.  
[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodología de la investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodología%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Barasa, M. (2018). Transformational vs transactional leadership with examples. *The International Journal of Business & Management*, 6(5), 191–193.  
[https://www.researchgate.net/publication/326832236\\_Transformational\\_Vs\\_Transactional\\_Leadership\\_with\\_Examples](https://www.researchgate.net/publication/326832236_Transformational_Vs_Transactional_Leadership_with_Examples)
- Bhaduri, R. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 554-569.  
<https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2018-0109>
- Boy, A., Espinoza, A., Olmos, D., y Carlos, J. (2022). Percepción del liderazgo en organizaciones públicas en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1462-1473. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.11>
- Cabezas, E., Andrade, D., y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la Investigación Científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.  
<https://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/15424>
- Calagua, J., Copaja, C., Lopez, C., (2020) *El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: estudio de caso sobre cooperativa de servicios múltiples Sol&Café* {Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica}  
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/15633>
- Canales, A., López-Gómez, J., y Napán-Yactayo, A. (2021). Clima organizacional y el desempeño laboral durante el covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 6(1), 124-142.  
<https://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1217>
- Chevez, J. (2020). *La cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Generales Carbajal, Callao, año 2019*. {Tesis de posgrado, Universidad Cesar Vallejos}3  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41874>
- Córdoba, N. (2020). La cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores médicos y enfermeros de UCIN de una maternidad pública de

- la ciudad de Rosario, Argentina año 2018. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Rosario].  
<https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/18892/CEI%20-%20MSP%20-%20TESIS%20C%C3%B3rdoba%20Natali%20Soledad.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Dedy, K., Sedarmayanti, S., Mulyaningsih, M., Rubianty, M., Komariah, A., Sutarsih, C., Dekawati, I., Idris, F., Riadini, B., Salsabil, S., & Kurniasari, P. (2020). Analysis of the Role of Organizational Culture at the Center for Employee Education and Training. *Propósitos y Representaciones*, 8(SPE3), e773. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE3.773>
- Deloitte. (2021). *Tendencias globales de capital humano 2020*. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-de-capital-humano-2021.html>
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis Editores.
- Elito M. (2019) Estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los enfermeros, hospital regional virgen de Fatima, Perú UNTRM <https://revistas.untrm.edu.pe/index.php/CSH/article/view/566/731>
- Flocy, J. (2017). *Responsible leadership: A behavioural perspective* [Doctoral Dissertation, Singapore Management University]. [http://ink.library.smu.edu.sg/etd\\_coll\\_all/6](http://ink.library.smu.edu.sg/etd_coll_all/6)
- Fundación Más Humano. (2023). *Nueva cultura y estilo de liderazgo para un entorno complejo. Claves para rediseñar las organizaciones del futuro*. [https://www.mashumano.org/images/Informe-Cultura\\_y\\_Liderazgo\\_Fundacion\\_mashumano.pdf](https://www.mashumano.org/images/Informe-Cultura_y_Liderazgo_Fundacion_mashumano.pdf)
- Geraldo, L., Mera, A., & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Gómez, M. (2021). *Liderazgo y cultura organizacional del profesional de enfermería del Hospital III EsSalud Chimbote durante la pandemia COVID-*



- 19 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/72552>
- Harrison, C. (2018). Leadership Research and Theory. In *Leadership Theory and Research*. Palgrave Macmillan, Cham.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-68672-1\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-68672-1_2)
- Hasan, H., & Nikmah, F. (2020). The effect of organizational culture, organizational learning and creativity on employee's performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 409, 456–460. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200225.097>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGrawHill Education.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Hidalgo, A. (2019). Técnicas Estadísticas en el Análisis Cuantitativo de Datos. *Revista Sigma*, 15(1). 28–44  
<http://coes.udenar.edu.co/revistasigma/articulosXV/1.pdf>
- Jauregui, R. (2023). Estilos de liderazgo en las pequeñas empresas textiles en el Perú. *Económicas CUC*, 44(1).  
<https://doi.org/10.17981/econcuc.44.1.2023.Org.2>
- Lolowang, N. (2019). The effect of leadership and organizational culture on employee performance that is educated by motivation (study on the implementation empowerment programs in Jayapura city. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1). doi:10.21511/ppm.17(1).2019.23
- Llancay, M. (2021). *Influencia del liderazgo en la cultura organizacional en personal del servicio de Otorrinolaringología de un Hospital en Lima, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/92054>
- Mancha, V. (2020). *Liderazgo y clima organizacional percibido por el profesional de enfermería. Dirección Regional de salud, Callao-2019* [Tesis de posgrado, Universidad Nacional del Callao].  
<http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/5075/MANCHA>

A%20%20ALVAREZ%20doctorado%20-  
%20Salud%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Medina, (2019) Liderazgo ético en estudiantes del centro de estudios y desarrollo humano integral instituto Nueva Arequipa {Tesis de licenciatura, Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo} <https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2302/1/TL>
- Mobasserri, S., Stein, D., & Carney, D. (2022). The accurate judgment of social network characteristics in the lab and field using thin slices of the behavioral stream. *Organizational behavior and human decision processes*, 168, 104103. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.09.002>
- Mumley, W. (2019). Organizational Culture and Ethical Decision-Making During Major Crises. *The Journal of Values-Based Leadership*, 12(2). <https://doi.org/10.22543/0733.122.1274>
- Mutonyi, B., Slåtten, T., Lien, G., & González-Piñero, M. (2022). The impact of organizationakl culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: a study of norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research*, 22(637), 1-19. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08042-x>
- Navarro, G. (2020). *Cultura organizacional en los trabajadores de la empresa profuturo afp filial Iquitos, periodo 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada de la Selva Peruana]. <http://repositorio.ups.edu.pe/handle/UPS/163>
- Norris, D. (2019). Build employee trust with effective communication. *Medical Economics*, 96(14), 37. <https://link.gale.com/apps/doc/A602718620/AONE?u=univcv&sid=AONE&xid=bcc14538>
- Northouse, P. (2010). *Leadership: Teory and practice* (5th ed.). Sage
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U, Bogotá.

- Oberföll, K., Camarena, M., & Saavedra, M. (2018). Relación entre cultura organizacional y desempeño entre empresas multinacionales alemanas en México. *Revista de Negocios, Universidad del Pacífico*, 10(2), 24-48.
- Ochoa, D. (2021). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los colaboradores en una empresa privada Guayaquil 2021* [Tesis de Posgrado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77863>
- Organización Panamericana de Salud. (2020). *Sistemas de salud fuerte, liderazgo efectivo y acceso universal resultan clave para enfrentar los desafíos de salud en las Américas*. OPS. [https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11286:2015-strong-health-systems-effective-leadership-universalaccess&Itemid=1926&lang=es](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11286:2015-strong-health-systems-effective-leadership-universalaccess&Itemid=1926&lang=es)
- Paais, M., & Pattiruhu, J. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Pedraja-Rejas, L., Marchioni-Choque, Í., Espinoza-Marchant, C., & Muñoz-Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3–14. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062020000500003>
- Phoebe, A., Wasike, S., & Andemariam, K. (2022). Effect of Organizational Culture Change on Organizational Performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park. *Administrative Sciences* 12, 139. <https://doi.org/10.3390/admsci12040139>
- Polania, C., Cardona, F., Castañeda, G., Vargas, I., Calvache, O., & Abanto, W. (2020). *Metodología de investigación cuantitativa y cualitativa aspectos conceptuales y prácticos para la aplicación en niveles de educación superior*. Institución Universitaria Antonio José Camacho, Universidad Cesar Vallejo.

- PwC Interaméricas (2022). *Encuesta sobre la cultura organizacional 2022: Es hora de tomar acción*. <https://www.pwc.com/ia/es/prensa/Encuesta-sobre-la-cultura-organizacional.html#:~:text=Carreras-,Encuesta%20sobre%20la%20Cultura%20Organizacional%3A%20Es%20hora%20de%20tomar%20acci%C3%B3n,%2C%20Honduras%2C%20Guatemala%20y%20Nicaragua>.
- Qin, X., Wang, R., Huang, Y., Zhao, J., Chiu, HC, Tung, T., Harrison, J., & Wang, BL (2023). Organisational culture research in healthcare: a big data bibliometric study. *Healthcare*, 11(2), 169. <https://doi.org/10.3390/healthcare11020169>
- Riquelme, J., Pedraja, L. & Vega, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135-144. doi: 10.4067/S0718-50062020000100135
- Sánchez, J. (2022). *Liderazgo y cultura organizacional según percepción de los trabajadores de salud del Centro de Salud Contumaza, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/88456>
- Santamaría, F. (2021). *Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral en las empresas medianas en Lima Metropolitana* [Tesis de doctorado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/11298>
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership, a dynamic view*. Editorial John Wiley & Sons, Inc.
- Simpson, D., Hamilton, S., McSherry, R., & McIntosh, R. (2019). Measuring and assessing healthcare Organisational culture in the England's National Health Service: A snapshot of current tools and tool use. *Healthcare*, 7(4), 127. <https://doi.org/10.3390/healthcare7040127>
- Sinaga, H., Asmawi, A., & Suratman, A. (2018). Effect of change in management, organizational culture and transformational leadership on employee performance PT. AdhyaTirta Batam (PT. ATB). *International Review of Management and Marketing*, 8, 15–23. <https://doi.org/10.32479/irmm.7081>

- Sprector, B. (2016). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership*, 12(2), 250–260. <https://doi.org/10.1177/1742715015571392>
- Torres, T. (2021). *Liderazgo y cultura organizacional en profesionales de salud de la Clínica San José, Cusco-2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/58947>
- Touraine, A. (2022). *Vivre avec des droits: les sociétés modernes entre identités et intimités*. París: Seuil.
- Tran, Q. (2020). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136-154. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08042-x>
- Uslu, O. A. (2019). General Overview to Leadership Theories from a Critical Perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 161-172. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-13>
- Vasilescu, M. (2019). Leadership styles and theories in an effective management activity. *Annals-Economy Series*, 4, 47-52. [https://utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-04/06\\_Vasilescu.pdf](https://utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-04/06_Vasilescu.pdf)

## ANEXOS

### 1. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TÍTULO: EL LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS EN UN HOSPITAL DE NIVEL III DE LIMA, 2023						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<b>Problema principal:</b> ¿Cuál es la relación del liderazgo y la cultura organizacional de los servidores administrativos en el hospital de nivel III de Lima, 2023?	<b>Objetivo general:</b> Determinar la relación del liderazgo y la cultura organizacional de los servidores administrativos en un hospital de nivel III de Lima, 2023.	<b>Hipótesis general:</b> Existe relación significativa entre el liderazgo con la cultura organizacional de los servidores administrativos en un hospital de nivel III de Lima, 2023.	<b>Variable 1. Liderazgo</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Liderazgo Transformacional	Carisma Inspiración Estimulo intelectual Consideración individualizada	1 al 7	Bajo 21 - 49 Medio 50 - 78
<b>Problemas específico:</b> 1- ¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional y la cultura organizacional de los servidores administrativos?	<b>Objetivos específicos:</b> OE1: Determinar la relación del liderazgo transformacional con la cultura organizacional de los servidores administrativos.	<b>Hipótesis específicas:</b> H1: El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la cultura organizacional de los servidores administrativos.	Liderazgo Transaccional	Recompensa por contingencia Dirección por excepción activa y pasiva	8 al 14	Alto 79 - 105
			Liderazgo Pasivo	Delegación de autoridad Delegación de funciones Pasividad	15 al 21	
2- ¿Cuál es la relación del liderazgo transaccional y la cultura organizacional de los servidores administrativos?	OE2: Determinar la relación del liderazgo transaccional con la cultura organizacional de los servidores administrativos.	H2: El liderazgo transaccional se relaciona significativamente con la cultura organizacional de los servidores administrativos.				
3- ¿Cuál es la relación del liderazgo pasivo y la cultura organizacional de los	OE3: Determinar la relación del liderazgo pasivo con la cultura organizacional de los	H3: El liderazgo pasivo se relaciona significativamente con la cultura organizacional de los servidores administrativos.				
			<b>Variable 2. Cultura organizacional</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>

servidores administrativos?	servidores administrativos	Identidad Corporativa	Trabajo en equipo, ética, valores, compromiso	1 al 7	Bajo 21 - 49
		Comunicación	Libre Expresión, Canales de comunicación, Escucha activa, comunicación efectiva	8 al 14	Medio 50 - 78
		Capacitación	Plan, conocimiento, crecimiento Profesional y Motivación	15 al 21	Alto 79 - 105

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA POR UTILIZAR
<b>TIPO:</b> Básica  <b>DISEÑO:</b> No experimental  <b>MÉTODO:</b> Cuantitativo, con nivel correlacional	<b>POBLACIÓN:</b> Población finita constituida por 240 servidores administrativos de un hospital de nivel III de Lima, 2023  <b>TIPO DE MUESTRA:</b> No Probabilístico por conveniencia  <b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> Serán 50 servidores administrativos de un hospital de nivel III de Lima, 2023	<b>Variable 1. Liderazgo</b>  <b>Técnicas. Encuesta</b>  <b>Instrumentos. Cuestionario</b>  Autor: Edgard Machado Año: 2023  <hr/> <b>Variable 2. Cultura Organizacional</b>  <b>Técnicas. Encuesta</b>  <b>Instrumentos. Cuestionario</b> Autor: Edgard Machado Año: 2023	<b>DESCRIPTIVA:</b>  Se analiza el comportamiento de los datos con el propósito de conocer los hechos o características del objeto de estudio (Hidalgo, 2019).  <b>INFERENCIAL:</b>  Se busca demostrar las hipótesis propuestas; calculando primero una prueba de normalidad de los datos y; según se distribuyan o no los mismos, se procede a estimar el coeficiente de correlación que corresponda (Hidalgo, 2019).

## 2. Matriz de operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rangos
<b>Liderazgo</b>	Se define como, el poder o cualidad natural con la que cuenta una persona para influir en otra u otras, desde la dirección e implementación de procesos relevantes que permitan obtener intereses y beneficios individuales y/o colectivos (Mobasseri et al., 2022).	La variable independiente será medida por 3 dimensiones: con 21 preguntas distribuidas en indicadores, de forma ordinal y con la escala de Likert.	Liderazgo Transformacional	Carisma Inspiración Estimulo intelectual Consideración individualizada	1-7	1 nunca 2 casi Nunca 3 a veces 4 casi siempre 5 siempre	Bajo 21 - 49 Medio 50 - 78 Alto 79 - 105
			Liderazgo Transaccional	Recompensa por contingencia Dirección por excepción activa y pasiva	8-14		
			Liderazgo Pasivo	Delegación de autoridad Delegación de funciones Pasividad	15-21		
<b>Cultura Organizacional</b>	Se define como, una serie de costumbres, valores, normas y preceptos expresados en actitudes, símbolos, medios y formas de vida que reflejan cómo las personas se adecúan a su contexto, pues, la cultura se aprende o se transmite en distintas generaciones, mediante un proceso de interrelación y comunicación entre los miembros de la organización (Oberföll et al., 2018).	La variable dependiente Será medida por 3 dimensiones: con XX preguntas distribuidas en indicadores, de forma ordinal y con la escala de Likert.	Identidad Corporativa	Trabajo en equipo, ética, valores, compromiso	1-7	1 nunca 2 casi Nunca 3 a veces 4 casi siempre 5 siempre	Bajo 21 - 49 Medio 50 - 78 Alto 79 - 105
			Comunicación	Libre expresión, Canales de comunicación, Escucha activa, comunicación efectiva	8-14		
			Capacitación	Plan, conocimiento, crecimiento profesional y motivación	15-21		



### 3. Instrumentos

#### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**TITULO: EL LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS  
SERVIDORES ADMINISTRATIVOS EN UN HOSPITAL DE NIVEL III DE LIMA, 2023**

**CUESTIONARIO: *EL LIDERAZGO***

Estimados servidores administrativos, este cuestionario tiene el propósito de, Determinar la incidencia del Liderazgo en la cultura organizacional de los servidores administrativos en un hospital de nivel III de Lima, 2023. Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque sólo una de las alternativas de respuesta. Sus respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos, por lo que agradecemos altamente su cooperación y sinceridad.

**(1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: A veces, 4: casi siempre, 5: Siempre)**

<b>N.º</b>	<b>Liderazgo transformacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	En nuestra entidad, nuestros jefes inmediatos transmiten y contagian entusiasmos.					
2	En nuestra entidad se fomenta y transmite seguridad al personal					
3	Se inspira a los servidores administrativos para alcanzar los objetivos institucionales					
4	La presencia y comunicación con los superiores incide en el desempeño de los servidores administrativos					
5	No trata de cambiar lo que hacen los servidores administrativos mientras exista ingenio y creatividad para lograr un mejor desempeño, su jefe inmediato					
6	Se pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas que se presenten antes de actuar.					
7	Se muestra preocupación y atención por los problemas y requerimientos de cada servidor del área administrativa de la entidad					
<b>N.º</b>	<b>Liderazgo transaccional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8	Se ofrece el apoyo y recompensa a los servidores a cambio de recibir su apoyo					
9	El superior evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos de la entidad					
10	Considera usted que se asegura la existencia de un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan los servidores administrativos y lo que obtengan por lo que logren alcanzar					
11	Se asignan las tareas, establecen las					

	recompensas asociadas y se reconoce a los seguidores por el alcance de las metas					
12	Se previenen los posibles problemas y fallas oportunamente desde la orientación de los supervisores					
13	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas					
14	Se actúa de manera directa al momento de percibir desviaciones en las tareas, acciones y planes institucionales					
<b>N.º</b>	<b>Liderazgo pasivo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15	Trata de que los servidores del área administrativa vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
16	Permite que los servidores administrativos realicen su trabajo como siempre lo han hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio					
17	Evita decir a sus servidores administrativos cómo se tienen que hacer las cosas en cada puesto de trabajo					
18	Pide fundamentación de opiniones con argumentos sólidos por parte de cada colaborador					
19	Evita tomar decisiones ante diversos reclamos					
20	No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien, el jefe a quien usted reporta					
21	Considera usted que se evita la responsabilidad de equipo					

**Gracias por su atención**

## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**TITULO: EL LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS  
SERVIDORES ADMINISTRATIVOS EN UN HOSPITAL DE NIVEL III DE LIMA, 2023**

**CUESTIONARIO: CULTURA ORGANIZACIONAL**

Estimados servidores administrativos, este cuestionario tiene el propósito de, Determinar la incidencia del Liderazgo en la cultura organizacional de los servidores administrativos en un hospital de nivel III de Lima, 2023. Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque sólo una de las alternativas de respuesta. Sus respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos, por lo que agradecemos altamente su cooperación y sinceridad.

**(1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: A veces, 4: casi siempre, 5: Siempre)**

<b>N.º</b>	<b>Identidad Corporativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Dentro de la entidad, se promueve el trabajo en equipo cuando hay nuevas propuestas					
2	Trabajar en equipo le permite a los servidores obtener un mayor desempeño dentro del hospital					
3	Dentro de la entidad se fomenta la ética como principio de identidad institucional					
4	Dentro de la entidad, se fomentan los valores individuales y compartidos como principios de identidad institucional					
5	Se siente bastante comprometido con la misión y visión de la entidad en la que se desempeña					
6	Considera usted que la atención médica brindada es de calidad en el hospital					
7	Considera usted que se proporciona confianza y credibilidad dentro de la entidad					
<b>N.º</b>	<b>Comunicación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8	Dentro de la entidad le permiten comunicarse y expresarse de manera abierta					
9	La libertad de expresión es un indicador de comunicación que le permite mejorar su desempeño dentro de la institución					
10	En el hospital, se cuenta con canales comunicación e información que le permiten tener claridad acerca de sus funciones y responsabilidades					
11	Los canales de comunicación utilizados dentro de la institución le permiten cumplir con sus tareas y actividades.					

12	Los mensajes emitidos por sus superiores y compañeros de trabajo llegan y son escuchados con claridad					
13	Existen mecanismos efectivos de comunicación en todos los niveles jerárquicos y espacios de trabajo.					
14	Considera usted que se promueve la coordinación de tareas y responsabilidad por medio de una comunicación fluida					
<b>N.º</b>	<b>Capacitación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15	Dentro del hospital, se conocen las necesidades de capacitación de los servidores administrativos					
16	Dentro de la institución se cuenta con planes y programas de capacitación de los servidores administrativos					
17	Los programas de capacitación inciden positivamente en el desempeño de los servidores administrativos					
18	Las actividades de capacitación elevan el nivel de conocimiento de los servidores administrativos					
19	Las actividades de capacitación le han permitido tener un mayor crecimiento profesional.					
20	Dentro del hospital se garantizan oportunidad de crecimiento profesional de los servidores administrativos					
21	Dentro del hospital se implementan estrategias motivacionales para mejorar el desempeño de los servidores administrativos.					

**Gracias por su atención**

# Validez de experto



## ANEXO

### DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO

N°	Dimensión: Liderazgo transformacional	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿En nuestra entidad, nuestros jefes inmediatos transmiten y contagian entusiasmo?	X		X		X		
2	¿En nuestra entidad se fomenta y transmite seguridad al personal?	X		X		X		
3	¿Se inspira a los servidores administrativos para alcanzar los objetivos institucionales?	X		X		X		
4	¿La presencia y comunicación con los superiores incide en el desempeño de los servidores administrativos?	X		X		X		
5	¿No trata de cambiar lo que hacen los servidores administrativos mientras exista ingenio y creatividad para lograr un mejor desempeño?	X		X		X		
6	¿Se pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas que se presenten antes de actuar?	X		X		X		
7	¿Se muestra preocupación y atención por los problemas y requerimientos de cada servidor del área administrativa de la entidad?	X		X		X		
	<b>Dimensión: Liderazgo transaccional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
8	¿Se ofrece el apoyo y recompensa a los servidores a cambio de recibir su apoyo?	X		X		X		
9	¿El superior evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos de la entidad?	X		X		X		
10	¿Considera usted que se asegura la existencia de un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan los servidores administrativos y lo que obtengan por lo que logren alcanzar?	X		X		X		
11	¿Se asignan las tareas, establecen las recompensas asociadas y se reconoce a los seguidores por el alcance de las metas?	X		X		X		
12	¿Se previenen los posibles problemas y fallas oportunamente desde la orientación de los supervisores?	X		X		X		
13	¿Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas?	X		X		X		
14	¿Se actúa de manera directa al momento de percibir desviaciones en las tareas, acciones y planes institucionales?	X		X		X		
	<b>Dimensión Liderazgo transaccional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	¿Trata de que los servidores del área administrativa vean los problemas como una oportunidad para aprender?	X		X		X		
16	¿Permite que los servidores administrativos realicen su trabajo como siempre lo han hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio?	X		X		X		
17	¿Evita decir a sus servidores administrativos cómo se tienen que hacer las cosas en cada puesto de trabajo?	X		X		X		
18	¿Pide fundamentación de opiniones con argumentos sólidos por parte de cada colaborador?	X		X		X		
19	¿Evita tomar decisiones ante diversos reclamos?	X		X		X		
20	¿No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien?	X		X		X		
21	¿Considera usted que se evita la responsabilidad de equipo?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA APTO

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DAUNYA ARONE PALOMINO DNI: 74390191

Especialidad del validador: Ma. DOCEENCIA UNIVERSITARIA Firma:

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL

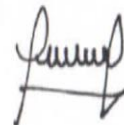
Nº	Dimensión: Identidad Corporativa	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Dentro de la entidad, se promueve el trabajo en equipo cuando hay nuevas propuestas?	✓		✓		✓		
2	¿Trabajar en equipo le permite a los servidores obtener un mayor desempeño dentro del hospital?	✓		✓		✓		
3	¿Dentro de la entidad se fomenta la ética como principio de identidad institucional?	✓		✓		✓		
4	¿Dentro de la entidad, se fomentan los valores individuales y compartidos como principios de identidad institucional?	✓		✓		✓		
5	¿Se siente bastante comprometido con la misión y visión de la entidad en la que se desempeña?	✓		✓		✓		
6	¿Considera usted que la atención médica brindada es de calidad en el hospital?	✓		✓		✓		
7	¿Considera usted que se proporciona confianza y credibilidad dentro de la entidad?	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión: Comunicación</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
10	¿Dentro de la entidad le permiten comunicarse y expresarse de manera abierta?	✓		✓		✓		
11	¿La libertad de expresión es un indicador de comunicación que le permite mejorar su desempeño dentro de la institución?	✓		✓		✓		
12	¿En el hospital, se cuenta con canales de comunicación e información que le permiten tener claridad acerca de sus funciones y responsabilidades?	✓		✓		✓		
13	¿Los canales de comunicación utilizados dentro de la institución le permiten cumplir con sus tareas y actividades?	✓		✓		✓		
14	¿Los mensajes emitidos por sus superiores y compañeros de trabajo llegan y son escuchados con claridad?	✓		✓		✓		
15	¿Existen mecanismos efectivos de comunicación en todos los niveles jerárquicos y espacios de trabajo?	✓		✓		✓		
16	¿Considera usted que se promueve la coordinación de tareas y responsabilidad por medio de una comunicación fluida?	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión Capacitación</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
19	¿Dentro del hospital, se conocen las necesidades de capacitación de los servidores administrativos?	✓		✓		✓		
20	¿Dentro de la institución se cuenta con planes y programas de capacitación de los servidores administrativos?	✓		✓		✓		
21	¿Los programas de capacitación inciden positivamente en el desempeño de los servidores administrativos?	✓		✓		✓		
22	¿Las actividades de capacitación elevan el nivel de conocimiento de los servidores administrativos?	✓		✓		✓		
23	¿Las actividades de capacitación le han permitido tener un mayor crecimiento profesional?	✓		✓		✓		
24	¿Dentro del hospital se garantizan oportunidad de crecimiento profesional de los servidores administrativos?	✓		✓		✓		
25	¿Dentro del hospital se implementan estrategias motivacionales para mejorar el desempeño de los servidores administrativos?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA APTO

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DANNYA AROVE PALOMINO DNI: 74390191

Especialidad del validador: Mg Docencia Universitaria Firma: \_\_\_\_\_



1. Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
 2. Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 3. Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO

Nº	Dimensión: Liderazgo transformacional	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿En nuestra entidad, nuestros jefes inmediatos transmiten y contagian entusiasmo?	X		✓		X		
2	¿En nuestra entidad se fomenta y transmite seguridad al personal?	X		X		X		
3	¿Se inspira a los servidores administrativos para alcanzar los objetivos institucionales?	X		X		X		
4	¿La presencia y comunicación con los superiores incide en el desempeño de los servidores administrativos?	X		X		X		
5	¿No trata de cambiar lo que hacen los servidores administrativos mientras exista ingenio y creatividad para lograr un mejor desempeño?	X		X		X		
6	¿Se pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas que se presenten antes de actuar?	X		X		X		
7	¿Se muestra preocupación y atención por los problemas y requerimientos de cada servidor del área administrativa de la entidad?	X		X		X		
Dimensión: Liderazgo transaccional		Si	No	Si	No	Si	No	
8	¿Se ofrece el apoyo y recompensa a los servidores a cambio de recibir su apoyo?	✓		✓		X		
9	¿El superior evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos de la entidad?	X		X		X		
10	¿Considera usted que se asegura la existencia de un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan los servidores administrativos y lo que obtengan por lo que logren alcanzar?	✓		X		X		
11	¿Se asignan las tareas, establecen las recompensas asociadas y se reconoce a los seguidores por el alcance de las metas?	✓		X		X		
12	¿Se previenen los posibles problemas y fallas oportunamente desde la orientación de los supervisores?	X		X		X		
13	¿Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas?	✓		X		X		
14	¿Se actúa de manera directa al momento de percibir desviaciones en las tareas, acciones y planes institucionales?	✓		X		X		
Dimensión Liderazgo transaccional		Si	No	Si	No	Si	No	
15	¿Trata de que los servidores del área administrativa vean los problemas como una oportunidad para aprender.?	X		X		X		
16	¿Permite que los servidores administrativos realicen su trabajo como siempre lo han hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio?	X		X		X		
17	¿Evita decir a sus servidores administrativos cómo se tienen que hacer las cosas en cada puesto de trabajo?	X		X		X		
18	¿Pide fundamentación de opiniones con argumentos sólidos por parte de cada colaborador?	X		X		X		
19	¿Evita tomar decisiones ante diversos reclamos?	X		X		X		
20	¿No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien?	X		X		X		
21	¿Considera usted que se evita la responsabilidad de equipo?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: GLORIA ISABEL SANCHEZ CRUZ DNI: 32953819

Especialidad del validador: GESTION PUBLICA Firma: \_\_\_\_\_

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	Dimensión: Identidad Corporativa	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	¿Dentro de la entidad, se promueve el trabajo en equipo cuando hay nuevas propuestas?	X		X		X		
2	¿Trabajar en equipo le permite a los servidores obtener un mayor desempeño dentro del hospital?	X		X		X		
3	¿Dentro de la entidad se fomenta la ética como principio de identidad institucional?	X		X		X		
4	¿Dentro de la entidad, se fomentan los valores individuales y compartidos como principios de identidad institucional?	X		X		X		
5	¿Se siente bastante comprometido con la misión y visión de la entidad en la que se desempeña?	X		X		X		
6	¿Considera usted que la atención médica brindada es de calidad en el hospital?	X		X		X		
7	¿Considera usted que se proporciona confianza y credibilidad dentro de la entidad?	X		X		X		
	<b>Dimensión: Comunicación</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
10	¿Dentro de la entidad le permiten comunicarse y expresarse de manera abierta?	X		X		X		
11	¿La libertad de expresión es un indicador de comunicación que le permite mejorar su desempeño dentro de la institución?	X		X		X		
12	¿En el hospital, se cuenta con canales comunicación e información que le permiten tener claridad acerca de sus funciones y responsabilidades?	X		X		X		
13	¿Los canales de comunicación utilizados dentro de la institución le permiten cumplir con sus tareas y actividades.?	X		X		X		
14	¿Los mensajes emitidos por sus superiores y compañeros de trabajo llegan y son escuchados con claridad?	X		X		X		
15	¿Existen mecanismos efectivos de comunicación en todos los niveles jerárquicos y espacios de trabajo.?	X		X		X		
16	¿Considera usted que se promueve la coordinación de tareas y responsabilidad por medio de una comunicación fluida?	X		X		X		
	<b>Dimensión Capacitación</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
19	¿Dentro del hospital, se conocen las necesidades de capacitación de los servidores administrativos?	X		X		X		
20	¿Dentro de la institución se cuenta con planes y programas de capacitación de los servidores administrativos?	X		X		X		
21	¿Los programas de capacitación inciden positivamente en el desempeño de los servidores administrativos?	X		X		X		
22	¿Las actividades de capacitación elevan el nivel de conocimiento de los servidores administrativos?	X		X		X		
23	¿Las actividades de capacitación le han permitido tener un mayor crecimiento profesional.?	X		X		X		
24	¿Dentro del hospital se garantizan oportunidad de crecimiento profesional de los servidores administrativos?	X		X		X		
25	¿Dentro del hospital se implementan estrategias motivacionales para mejorar el desempeño de los servidores administrativos.?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Gloria Isabel Sanchez Ruiz DNI: 32953819

Especialidad del validador: GESTION PUBLICA Firma: \_\_\_\_\_



1. Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2. Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3. Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Resultado

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
ARONE PALOMINO, DANNYA DNI 74390191	MAESTRA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Fecha de diploma: 16/05/22 Modalidad de estudios: SEMIPRESENCIAL Fecha matrícula: 06/04/2020 Fecha egreso: 25/08/2021	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. PERU
ARONE PALOMINO, DANNYA DNI 74390191	TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO AGROINDUSTRIAL Fecha de diploma: 04/09/20 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍAARGUEDAS PERU
ARONE PALOMINO, DANNYA DNI 74390191	BACHILLER EN INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL Fecha de diploma: 10/10/19 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 03/04/2014 Fecha egreso: 02/08/2019	UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍAARGUEDAS PERU

Resultado

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
SANCHEZ CRUZ, GLORIA ISABEL DNI 32953819	MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA Fecha de diploma: 19/07/21 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 09/10/2017 Fecha egreso: 20/01/2019	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. PERU
SANCHEZ CRUZ, GLORIA ISABEL DNI 32953819	ABOGADO Fecha de diploma: 24/09/2003 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE PERU
SANCHEZ CRUZ, GLORIA ISABEL DNI 32953819	BACHILLER EN DERECHO Fecha de diploma: 10/07/2002 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE PERU
SANCHEZ CRUZ, GLORIA ISABEL DNI 32953819	ABOGADA Fecha de diploma: 24/09/2003 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE PERU

## E. Prueba piloto

### Variable Liderazgo

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.921	.916	21

### Variable Cultura Organizacional

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.840	.840	21



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, PAPANICOLAU DENEGRI JORGE NICOLÁS ALEJANDRO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis Completa titulada: "El liderazgo y la cultura organizacional de los servidores administrativos en un hospital de nivel III de Lima, 2023", cuyo autor es MACHADO SANDOVAL EDGARD ALEXANDER, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 20.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

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

LIMA, 22 de Julio del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
PAPANICOLAU DENEGRI JORGE NICOLÁS ALEJANDRO <b>DNI:</b> 07637233 <b>ORCID:</b> 0000-0002-0684-8542	Firmado electrónicamente por: JPAPANICOLAU el 02-08-2023 07:15:38

Código documento Trilce: TRI - 0611072