

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Tesis

**Paradigmas Culturales del Estilo de Gestión de Personal de la Empresa VIETTEL
PERÚ S.A.C.**

Para optar el título de licenciado en Administración

TESISTAS :

Bach. Adm. ALVARADO GARAY, José Luis

Bach. Adm. AROTINCO CUADROS, Elkin Roy

ASESOR :

Lic. Adm. JESÚS BADAJOZ RAMOS

AYACUCHO – PERÚ

2019

DEDICATORIA

A Dios por ser un modelo de perfección para mi diario vivir, a mis padres Bailón y M. Ilda, quienes fueron soporte económico y moral para no desviarme de mis objetivos y a todas las personas, catedráticos e instituciones quienes con su apoyo incondicional facilitaron la realización de este trabajo.

Elkin Roy

A mis padres Samuel y Nelva, por ser las personas más importantes en mi formación personal y profesional, a los docentes de la UNSCH por su enseñanza brindada y a Dios por estar presente todos los días de mi vida.

José Luís

AGRADECIMIENTO

Agradezco a las personas que han aportado sus conocimientos y experiencias en mi formación profesional; como catedráticos, asesores, compañeros de aula y familiares.

A nuestra alma mater que fue, es y será siempre la forjadora de ilustres profesionales de gran trayectoria, llevamos muchas experiencias nuevas y conocimientos que marcan el destino de nuestra vida profesional, a las personas que fueron parte para realizar este trabajo de investigación, nuestra gratitud es infinita.

Agradecimiento a mi familia, a mi hermana quien sigue mis pasos en la carrera de administración de empresas.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN.....	IX
I. REVISIÓN DE LA LITERATURA	13
1.1. Antecedentes.....	13
1.2. Bases teóricas	13
1.3. Definiciones Conceptuales	35
II. MATERIALES Y MÉTODOS.....	37
2.1. Tipo de investigación	37
2.2. Nivel de investigación	37
2.3. Diseño de investigación.....	37
2.4. Población y muestra	41
2.5. Método de investigación.....	42
2.6. Procesamiento de la información y la prueba estadística	45
2.7. Materiales y otros instrumentos	46
III. RESULTADOS.....	47
3.1. Presentación de resultados.....	47
IV. DISCUSIÓN Y CONTRASTACION TEORICA.....	71
CONCLUSIONES	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones de los paradigmas culturales de Laloux	21
Tabla 4. Paradigmas culturales	49
Tabla 5. Estilos de gestión	64
Tabla 6. Integración	65
Tabla 7. Socialización	65
Tabla 8. Mantenimiento y desarrollo	66
Tabla 9. Estrategias psicosociales	67
Tabla 10. Paradigma impulsivo	68
Tabla 11. Paradigma conformista.....	68
Tabla 12. Paradigma del logro.....	69
Tabla 13. Paradigma plurista.....	70
Tabla 14. Paradigma evolutivo	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comparación de los estilos de gestión del personal, según la obtención de datos ...	49
Figura 2. Pregunta N° 1	51
Figura 3. Pregunta N° 2	51
Figura 4. Pregunta N° 3	52
Figura 5. Pregunta N° 4	53
Figura 6. Pregunta N° 5	53
Figura 7. Pregunta N° 6	54
Figura 8. Pregunta N° 7	55
Figura 9. Pregunta N° 8	55
Figura 10. Pregunta N° 9	56
Figura 11. Pregunta N° 10.....	57
Figura 12. Pregunta N° 11.....	57
Figura 13. Pregunta N° 12.....	58
Figura 14. Pregunta N° 13.....	58
Figura 15. Pregunta N° 14.....	59
Figura 16. Pregunta N° 15.....	60
Figura 17. Pregunta N° 16.....	60
Figura 18. Pregunta N° 17.....	61
Figura 19. Pregunta N° 18.....	62
Figura 20. Pregunta N° 19.....	62
Figura 21. Pregunta N° 20.....	63

RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad describir, mediante la aplicación de instrumentos y técnicas, los paradigmas culturales y los estilos de gestión del personal dentro de la empresa VIETTEL Perú, entendiendo por este como la forma en cómo se percibe el ambiente organizacional con los clientes internos y las relaciones que se presentan entre los colaboradores y la empresa.

Para poder obtener los resultados se empleó los instrumentos adecuados para determinar las características que presentan los paradigmas culturales, en base a las medidas de alta, media y baja las cuales son producto de la percepción de los clientes internos, para el caso de los estilos de gestión también se emplearon las medidas adecuadas las cuales son Inadecuada, Regular y Adecuada, para de esta forma poder alcanzar los objetivos propuestos dentro de la investigación.

El análisis de la información obtenida, permitió observar que en cuanto al promedio de las respuestas están relacionados en un 7.77 al paradigma impulsivo, por otro lado con relación al cuestionario establecido, que los clientes internos perciben que los paradigmas se dan a veces, por otro lado la mayoría de todos los clientes internos perciben los estilos de gestión de personal de regular manera, y finalmente las características de todos estos aspectos con relación al paradigma impulsivo que es el que toma más notoriedad en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. de la ciudad de Ayacucho.

Palabras clave: Paradigma cultural y estilos de gestión.

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe, through the application of instruments and techniques, the cultural paradigms and styles of personnel management within the company VIETTEL Peru, understanding this as the way in which the organizational environment is perceived with internal clients and the relationships that arise between employees and the company.

In order to obtain the results, the appropriate instruments were used to determine the characteristics presented by the cultural paradigms, based on the high, medium and low measures which are the product of the perception of the internal clients, in the case of the styles of Management also used the appropriate measures which are Inadequate, Regular and Adequate, in order to achieve the objectives proposed within the investigation.

The analysis of the information obtained allowed us to observe that in terms of the average of the answers they are related in a 7.77 to the impulsive paradigm, on the other hand in relation to the established questionnaire, that the internal clients perceive that the paradigms are sometimes given, on the other most of all internal clients perceive the styles of personnel management in a regular way, and finally the characteristics of all these aspects in relation to the impulsive paradigm that is the one that takes most notoriety in the company VIETTEL Peru SAC from the city of Ayacucho.

Keywords: Cultural paradigm and management styles.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones están encaminadas dentro del cumplimiento de sus objetivos a grandes retos y desafíos en el que tienen que responder con un alto grado de creatividad para un buen dinamismo, puesto que esto es fundamental para que estas organizaciones sepan reconocer el valor que significa tener clientes internos satisfechos en el ámbito laboral. Pues dentro de este contexto, existen diversos factores determinantes de la satisfacción laboral, ya que muchas empresas presentan dificultades en cuanto a las relaciones interpersonales, mala comunicación, un clima organizacional inadecuado con sus clientes internos, etc.

Un claro ejemplo es la empresa estatal Viettel de origen Vietnamita que se inició sus operaciones a finales del 2012, asimismo el staff de personal que integraba la empresa en aquel año era de un 80% Vietnamitas y 20 % Peruanos, cuya características y rasgos era la de una cultura Asiática Militarizada bajo el estereotipo de Jefe y Subordinados, en la que éstos últimos no pueden cuestionar ninguna decisión de los jefes.

En ese sentido, la presente investigación, está enfocada al estudio de los paradigmas culturales del estilo de gestión del personal de la empresa VIETTEL Perú S.A.C., realizada en base al modelo teórico de paradigmas culturales de Frederic Laloux, con el objeto de determinar los paradigmas culturales del estilo de gestión de personal que se desarrolla en la Empresa VIETTEL PERÚ S. A.C. de la ciudad de Ayacucho, puesto que se observa como problemática las grandes deficiencias que viene presentando la empresa en mención, en lo referido al trato que viene dando al personal, compuesto por los clientes internos

peruanos, quienes manifiestan las excesivas e injustas medidas que toman quienes lideran las áreas para con ellos.

Tales motivos expresan insatisfacción de los trabajadores con el ambiente laboral; ya que sus logros no son reconocidos, por la no existencia de buena comunicación, la falta de trabajo en equipo, la mala relación entre los compañeros, mostrando así desánimo y bajo compromiso con la empresa. Asimismo, todo ello puede deberse a que priman los intereses individuales, la alta desconfianza o la mala capacidad de comunicación o posiblemente las malas relaciones interpersonales, mal manejo de comunicación entre ellos, alto índice de renuncias de los clientes internos, que dan como resultado , trabajos sin concluir , gastos para la empresa en capacitaciones y contrataciones de nuevos trabajadores , malas gestiones de actividades programadas, Multas , conflictos Laborales ,disminución de las ventas, mala publicidad y el mercadeo, etc.

Por lo expuesto, se ha planteado el **problema general**, ¿Cuáles son los paradigmas culturales prevalentes en el estilo de gestión de personal que desarrolla la Empresa VIETTEL PERÚ S. A.C.?, con los **problemas específicos**, ¿Cómo se expresan los paradigmas culturales en la empresa VIETTEL PERÚ S.A.C. de la ciudad de Ayacucho? ¿Cuál es el estilo de gestión de personal de la empresa VIETTEL PERÚ S.A.C. de la ciudad de Ayacucho? ¿Cuáles son las principales características que condicionan los paradigmas culturales dentro del estilo de gestión de personal en la empresa VIETTEL PERÚ S.A.C. de la ciudad de Ayacucho?

La presente investigación muestra gran relevancia debido a que se identifica el tipo paradigma cultural que posee VIETTEL PERÚ S. A.C., que es una empresa estatal de origen asiático.

En ese sentido, el **objetivo general** de la investigación es determinar los paradigmas culturales prevalentes en el estilo de gestión de personal que desarrolla la Empresa VIETTEL PERÚ S. A.C. y, a su vez, los **objetivos específicos** fueron los siguientes: a) Analizar la expresión de los paradigmas culturales en la empresa VIETTEL PERÚ S.A.C. de la ciudad de Ayacucho. b) Diagnosticar el estilo de gestión del personal de la empresa VIETTEL Perú S.A.C. de la ciudad de Ayacucho. c) Identificar las principales características que condicionan los paradigmas culturales dentro del estilo de gestión del personal en la empresa VIETTEL PERÚ S.A.C. de la ciudad de Ayacucho.

Para la obtención y procesamiento de datos se utilizaron técnicas y métodos sobre los instrumentos de aplicación, a partir de ello, se elaboró una escala para poder definir los paradigmas culturales, teniendo de esa forma 3 niveles: Alta, Media y Baja y del mismo modo para los estilos de gestión del personal se optó por los niveles: Adecuada, Regular e Inadecuada, los cuales se aplicaron de acuerdo a los rangos establecidos por el cuestionario siendo el valor mínimo de 5, el máximo de 15 y el rango de 10, además de la aplicación de la media para poder alcanzar el objetivo principal.

Por lo tanto, luego de realizado el análisis de los resultados, se observó que el paradigma impulsivo es el que más se percibe dentro de la empresa, esto determinado por el promedio de respuestas de los clientes internos, la cual fue en este aspecto de 7.77.

Además que estos mismos clientes internos indicaron que los paradigmas culturales solamente se perciben a veces, esto observado en el análisis a las respuestas del cuestionario. Del mismo modo se pudo observar con respecto a los estilos de gestión que son considerados de manera regular por la mayoría de los clientes internos. Y por último los clientes internos también señalan en cuanto a las características del paradigma impulsivo en un nivel medio y alto.

I. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Antecedentes

Se ha realizado la búsqueda de antecedentes acorde a las variables y objeto de estudio de las cuales no se han podido evidenciar, por lo cual presente investigación es inédita.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Los paradigmas.

Marín (2007) menciona que “un paradigma es un conjunto de valores y saberes compartidos colectivamente, es decir, usados, implícita o explícitamente, por una comunidad” (pág. 4).

Por tanto, hablar de paradigmas es hablar de normas, modelos, ejemplos o patrones que guían las ideologías y por ende las acciones de una sociedad. A raíz de ello, mencionamos los paradigmas culturales que vienen a ser modelos o esquemas de la realidad social. Siendo esta inestable y cambiante por lo que es necesario la creación de nuevos paradigmas culturales para tratar de sosegar dicha inestabilidad. Es decir, estos modelos son transmitidos generacionalmente, existen cambios para tratar de sobrellevar y dominar sobre las ideologías que surge en la contemporaneidad.

1.2.2. Evolución de las organizaciones: Organizaciones humanistas.

Los cambios sociales y las evoluciones tecnológicas hacen que, en consecuencia, nuevos modelos organizativos surjan como reflejo de ellos (Laloux, 2015) menciona:

“Las organizaciones que hoy conocemos son la expresión de nuestra visión del mundo y de nuestro estadio de desarrollo actuales”

Por otro lado, Moreno & Martínez (s. f) Quizás de entre los autores de pensamiento sistémico, uno de los que ha tenido mayor influencia para trasladar los principios que permiten entender y gestionar la complejidad al funcionamiento de las organizaciones, ha sido Peter Senge. En su libro, «La quinta disciplina, el arte y la práctica de las organizaciones que aprenden» (Senge, 1990) hablaba de las limitaciones de resolver las tareas complejas fragmentándolas en piezas. «Esto aparentemente hace que las tareas y asuntos complejos sean más manejables, pero pagamos un precio enorme, que está escondido: no podemos ver las consecuencias de nuestras acciones, perdemos la conexión natural con un todo más amplio». En su libro «Presence» (Senge, Scharmer, Jaworski y Flowes, 2004), va un paso más allá, proponiendo un cambio de formas de gestión que focalice en la fuente de los eventos/objetos, más que en el objeto en sí mismo, como forma de identificar procesos generativos. Eso requiere poner en suspenso nuestros marcos habituales de interpretación:

Moreno & Martínez (s. f) Otros de lo que mencionan sobre el paradigma cultural fue Pierre Bourdieu. (1930- 2002) En su obra titulada “La reproducción”. Elementos para una teoría del “sistema de enseñanzas” donde da a conocer que la educación juega un papel importante y fundamental en la reproducción del capital cultural heredado en la familia generando así una “desigualdad de rareza” lo que en cierto modo y sentido es beneficioso para la sociedad. De modo que tal responsabilidad de esta transmisión cultural se centra en el formador o autoridad pedagógica quienes se encargaran, por ende, de impartir creencias, parámetros o modelos del sistema educativo. Cuando Bourdieu

estudia estos problemas está tratando de explicar que la cultura se vuelve fundamental para entender las relaciones y las diferencias sociales.

Las escuelas de recursos humanos y gestión del talento, que se basan en estos mismos principios, no dejan de crecer. El liderazgo humano del que habla Jaume Gurt en el libro «Diseña tu futuro. Atrévete a ser tu: la felicidad en el trabajo es posible» (2016), resume bien esta tendencia: «El liderazgo humano empieza en la persona, con cada uno de nosotros, y se aplica e incluye a todas las personas, independientemente del papel que desempeñemos en las empresas o fuera de ellas...». Otro ejemplo son las empresas DDOs (Deliberately Developmental Organization) modelizadas por Keagan y Lahey (2016), que buscan crear una cultura organizacional en la que los profesionales estén en continuo desarrollo. La formación o el coaching dejan de ser recursos temporales, para determinados grupos, y se transforman en parte cotidiana de la vida organizativa, llegando a todos de manera permanente. También la cultura de crecimiento ofrece un ambiente de confianza a las personas.

1.2.3. Dimensiones de los paradigmas culturales

Pareja (2017) menciona “los paradigmas culturales basados en el libro de *Reinventing Organizations*, Laloux introduce un nuevo Modelo de gestionar organizaciones, basado en el futuro estadio de la conciencia humano humana, el Teal. Para ello, explica los modelos organizativos existentes hasta el momento” (pag.4).

A. Paradigma impulsivo, o “rojo”, En este paradigma el poder es el principal valor, y los hombres viven en un mundo amenazante y peligroso en el que los

poderosos exigen, y los menos poderosos se someten a cambio de seguridad. Este modelo generó organizaciones con jefes y soldados o siervos de a pie. Sus principios aún se encuentran presentes en sociedades tribales y en sectores paupérrimos o marginales de la sociedad actual, donde podemos encontrarlos en forma de pandillas callejeras o mafias. En este tipo de organizaciones el jefe mantiene su autoridad alardeando de un poder absoluto y despiadado, capaz de doblegar la voluntad de cualquiera.

Asimismo, las relaciones emocionales entre las personas son muy toscas y la empatía escasa o nula. Produce organizaciones muy reactivas a nuevas oportunidades y amenazas, pero al mismo tiempo muy cortoplacistas, por lo que se adaptan bien en entornos caótico-catastróficos, pero no son útiles para desarrollar resultados complejos en entornos estables.

B. Paradigma conformista o “ámbar”. Frente al oportunismo y cortoplacismo de las organizaciones rojas, las organizaciones ámbar son apropiadas para contextos estables en los que se puede planificar el futuro sobre la experiencia pasada. Pueden planificar y poner en marcha proyectos a medio y largo plazo, como edificar catedrales o crear extensos y complejos circuitos comerciales.

Trabajan sobre los axiomas de que el mundo es inmutable y sólo hay una forma correcta de hacer las cosas, de manera que lo que funcionó bien en el pasado lo hará también en el futuro, por lo que son organizaciones que no aceptan el cambio.

Los valores de orden y predictibilidad que emanan de las organizaciones ámbar las hacen percibir como refugios seguros, dentro de las cuales no es necesario protegerse de amenazas y peligros imprevistos. En ellas el poder se encuentra jerarquizado en organigramas piramidales inamovibles con estratos de jefes y subordinados.

La presencia de estratos y castas con títulos formales fomenta la adopción de máscaras sociales. Las organizaciones ámbar han inventado los rangos y uniformes para institucionalizar y marcar las diferentes funciones. La imagen y vestimenta de las personas refleja su identidad funcional dentro de la organización, y en esa línea las personas adoptan y muestran comportamientos adecuados a su casta.

C. Paradigma del logro o “naranja”. El paradigma naranja surgió cuando comenzamos a considerar que no estábamos en un universo fijo ordenado por leyes inmutables, sino en un sistema que funciona como un mecanismo complejo, cuya articulación interna es posible estudiar y comprender.

Al entender mejor la forma en la que operan las cosas, se pueden alcanzar más logros.

Este paradigma ha creado a la investigación científica, la innovación y el emprendimiento, y es el más extendido actualmente entre empresarios y políticos. En los dos últimos siglos ha alargado la esperanza de vida y producido niveles de prosperidad hasta ahora desconocidos.

Las organizaciones naranjas han aportado tres avances importantes en el modelo organizativo sobre el ámbar: la innovación, la rendición de cuentas y la meritocracia.

Este paradigma también produce facetas menos virtuosas: codicia corporativa, cortoplacismo estratégico y político, sobreconsumo, endeudamiento y sobreexplotación de recursos.

D. Paradigma pluralista o “verde”. El paradigma pluralista (verde) surge como antítesis a las sombras del paradigma del logro (naranja): desigualdad social, obsesión materialista y pérdida del sentido de comunidad.

Actualmente es el paradigma naranja el que rige en la política y las empresas, y el verde se está abriendo camino en organizaciones sin ánimo de lucro, activistas, clientes internos sociales, y en general en organizaciones de personas que operan valorando las relaciones por encima de los resultados.

El paradigma verde aporta como alternativas a los modelos organizacionales naranjas: descentralización, empoderamiento, cultura impulsada por valores y foco en múltiples grupos de interés. Además de los accionistas también lo son: proveedores, clientes, comunidades locales, medio ambiente...

La relevancia de este paradigma, al menos en su inicio, se debe más alternativas prácticas.

Los marcos de agilidad técnica como Scrum u organizativa como la gobernanza dinámica o sociocracia, se emplean en este paradigma para lograr eficiencia y

resultados prácticos en organizaciones verdes, o para conducir la evolución hacia un modelo evolutivo o teal.

E. Paradigma evolutivo o “teal”. La evolución a una cultura esmeralda (teal) implica la desidentificación de nuestro propio ego. El éxito, el reconocimiento o la riqueza son trampas para el ego. En la cultura teal el éxito o el reconocimiento no son el objetivo. El objetivo es una vida bien vivida, y es posible que la consecuencia de ello sea éxito, reconocimiento, riqueza y amor. Según Laloux, hay tres avances revolucionarios que introducen las organizaciones:

- ❖ **Autogestión:** la cultura verde aporta empoderamiento, pero el empoderamiento implica que un gestor de rango superior delega parte de su poder, mientras que para teal la autoridad no forma parte de un sistema de suma cero. En las estructuras de las organizaciones teal no hay miembros con poder de decisión y miembros ejecutores. Por naturaleza, y no por delegación, todos los miembros tienen poder de decisión, y la estructura de la organización incluye procesos sociocráticos para la regulación del flujo de información y decisiones.

- ❖ **Plenitud:** en las organizaciones tradicionales las personas se muestran con una máscara profesional adecuada a las expectativas de su función y lugar de trabajo: abogado, médico, ingeniero, mecánico, oficinista, director, etc. En las organizaciones teal no hay ascensos por los que pelear ni jefes a los que contentar, y las personas se muestran de forma plena, siendo ellos

mismos. Son organizaciones que invierten mucho tiempo en la selección de personal, informando a los candidatos de los valores y formas de trabajo para que puedan decidir si quieren ser parte de la organización o no.

- ❖ **Propósito evolutivo:** para las organizaciones teal, el beneficio es un subproducto de un trabajo bien hecho. La finalidad de la organización no es el valor para los accionistas ni maximizar las ganancias, sino su propósito evolutivo.

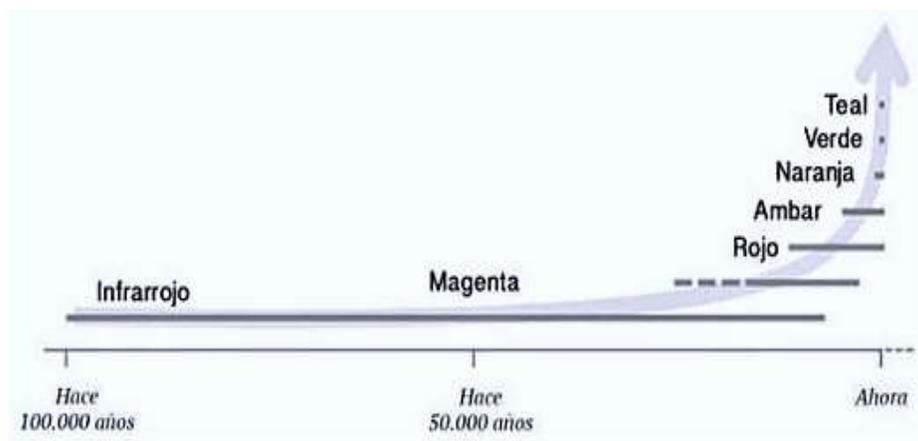


Figura 1. Evolución de las organizaciones según Frederic Laloux (2015)

1.2.4. El modelo de paradigmas culturales de Frederic Laloux.

Laloux (2016) en su libro *Reinventing organizations* en el 2015. Da a conocer la evolución de los valores y principios culturales de la humanidad viene marcando el tipo de organizaciones que creamos. Aunque el estudio de los distintos paradigmas culturales contempla modelos de organización prehistóricos, a los que denomina infrarrojo y magenta, los que nos interesa conocer desde la perspectiva de gestión de las

organizaciones actuales son los cinco últimos. Los denominados: impulsivo (rojo), Conformista (ámbar), del logro (naranja), Pluralista (verde) y evolutivo (teal).

Tabla 1. Dimensiones de los paradigmas culturales de Laloux

Dimensión	Descripción y Características
Paradigma impulsivo, o “rojo”,	<ol style="list-style-type: none"> 1. El jefe ejerce poder constante sobre los soldados de a pie. 2. Muy reactivas, visión a corto plazo. 3. Adaptadas a entornos caóticos.
Paradigma conformista o “ámbar”.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Roles definidos que se organizan según una pirámide jerárquica. 2. Mando y control de arriba debajo de la pirámide. 3. El futuro se ve como una repetición del pasado.
Paradigma del logro o “naranja”.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El objetivo es superar a la competencia, y conseguir beneficios y crecimiento. 2. Gestión por objetivos: predicción y control
Paradigma pluralista o “verde”.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se centra en la cultura y en el empoderamiento para impulsar la motivación de los trabajadores. 2. El propósito principal se centra en los grupos de interés, no solo en los accionistas.
Paradigma evolutivo o “teal”.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La autogestión reemplaza a la pirámide jerarquía 2. Las organizaciones se ven como organismos vivos que están orientadas a llevar a cabo su propósito.

Elaboración: Propia

Fuente: Pareja (2017)

1.2.5. Estilos de gestión de personal.

El estilo de gestión es un lenguaje de gestión que a menudo se utiliza para describir la forma como se efectúan las actividades dentro de una organización. Es una función de comportamiento asociado con la personalidad, por lo que el estilo de gestión se puede entender como una forma de gestionar una organización (McGuire, 2005, p.32).

Según Schleh (1977), el estilo de gestión es el adhesivo que une diversas operaciones y funciones juntas. Es la filosofía o conjunto de principios por los cuales el gerente capitaliza las habilidades de la fuerza de trabajo. El estilo de gestión no es un procedimiento sobre cómo hacerlo, sino el marco de trabajo de gestión. Por lo que un estilo de gestión es una forma de vida que opera en toda la empresa y permite a un ejecutivo confiar en la iniciativa del personal de una entidad.

La gestión de personas se centra en el lado más sensible y humano del trabajador, tiene que ver con el desarrollo de cada individuo para la organización, su comportamiento, sus valores, y la perspectiva que tiene sobre la empresa. Y es así que también lo menciona Moreno (2004) que, el reto de las empresas será atraer, desarrollar, retener y aprovechar al máximo el talento de las personas que las componen, ya que del talento de las personas depende no sólo que se hagan las cosas mejor de lo que las hacen los competidores, sino también la capacidad de implantar lo que otros no pueden llegar a hacer o el que unas determinadas personas vean oportunidades de negocio que otros no pueden llegar a ver. (pág. 69)

Así mismo cuando se tiene un estilo de gestión eficaz, el líder dirige de forma continua y progresiva a sus seguidores a un destino predeterminado acordado por todo el grupo, con lo cual se abordan los problemas de los gerentes para lograr los objetivos de su organización mediante la transformación de diversos recursos disponibles para cualquier organización en salida, a través de las funciones de gestión (Field & Dubey, 2001, pág.43).

Por otro lado, Quintanilla (2003) señala que para hacer explícitas las condiciones del estilo de gestión del personal o de personas, hay que tener bien presente las necesidades que la empresa tiene para su mantenimiento actual y para su crecimiento futuro. Es decir, cuál es su capital humano y cuál su potencial de desarrollo. Pero también habrá que expresar lo que la empresa espera de sus empleados y lo que les ofrece. Un modo de pensar la empresa y de comprender las personas que la constituyen que depende, muy directamente, de la filosofía y estrategia de la organización y que, a su vez, viene mediada por las condiciones socioeconómicas del entorno en el que opera, condiciones que no sólo delimitan una buena parte de sus acciones estratégicas, sino que además configuran las dimensiones más relevantes de la cultura organizativa. (pág. 204).

En esa línea Liquidano (2006) citado por Aduna, García y Chávez Gutiérrez, (s.f.) mencionan que el estilo de gestión del personal, es crucial que el administrador o encargado del área, dirija y oriente al personal por el camino hacia la eficiencia de toda la organización, es decir valora su labor por ser un eje determinante para el mejor

desempeño; para ello utiliza óptimamente los recursos para incrementar las relaciones personales a través de los estímulos al rendimiento.

Ante ello Moreno (2004) indica que el reto de las empresas será atraer, desarrollar, retener y aprovechar al máximo el talento de las personas que las componen, ya que del talento de las personas depende no sólo que se hagan las cosas mejor de lo que las hacen los competidores, sino también la capacidad de implantar lo que otros no pueden llegar a hacer o el que unas determinadas personas vean oportunidades de negocio que otros no pueden llegar a ver. (pág. 69).

De la misma manera, el enfoque de McGregor (1996) citado por Lockward (2011) postula que inherentemente el estilo de gestión del personal, está condicionado por la percepción del comportamiento de las personas y la influencia de estas en los gestores de ellos en cuanto a la motivación; el primero negativo (teoría X), que establecía que a los empleados no les gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo y que estas necesitan que los fuercen, controlen, dirijan y amenacen para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresas ; y por otro lado el positivo (Teoría Y), que establecía que estos empleados ven como una fuente de entretenimiento y disfrute el trabajo donde no es necesario la coacción para que estos se esfuercen por cumplir los objetivos. En conclusión, la diferencia entre estas teorías y su comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre; más bien es una consecuencia de la gestión, política y filosofía de la organización, pues el empleador responsable gestionará

establecer un clima de confianza, motivación e integración mutua a fin de conseguir las metas de la organización y una alta productividad. (p. 473)

Con ello Chiavenato (2007) menciona que las organizaciones del futuro funcionarán sin límites. Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convertirán en la base principal de la nueva organización. Donde el estilo de la gestión del personal será mucho más inteligente, eficiente y eficaz; entonces los conocimientos pasarán a ser un recurso fundamental, incluso más que el dinero, y dará lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones y percepciones. (pág. 9)

1.2.6. Objetivos de la Gestión de personal.

a) Objetivo Explícitos

Dolan (2007) menciona que: Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- ❖ Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- ❖ Retener a los empleados deseables.
- ❖ Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- ❖ Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Las funciones y actividades relacionadas con los recursos humanos son importantes debido, en gran medida, a que sirven para atraer, retener y motivar a

los empleados y, en general, se acepta que cuando se logran estos objetivos explícitos afecta positivamente a los resultados de la organización. (pag.12)

b) Objetivos implícitos

Dolan (2007) refiere que: Existen tres objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la legislación.

- ❖ **Productividad.** Para cualquier organización, la productividad constituye un objetivo importante. A través de la gestión de los recursos humanos puede articularse un conjunto de acciones que conduzcan a un incremento de la productividad de las personas. De hecho, las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas, entre otras cosas, por el tratamiento y orientación que dan a la gestión del recurso humano. La mejora en la productividad no es sólo consecuencia de la decisión individual de desplegar un mayor esfuerzo en el trabajo y, por tanto, de instaurar estímulos económicos, sino que en muchos casos dependerá de la capacidad y conocimientos poseídos por la persona. Por tanto, mientras que en el primer caso el diseño de incentivos podría ser importante, en el segundo adquiere relevancia la calidad del proceso de selección y el diseño adecuado de los procesos de formación.

❖ **Calidad de vida en el trabajo.** Ya no se discute la naturaleza ingrata de muchos trabajos. Hoy la tendencia es buscar que los empleados incrementen su nivel de compromiso con su actividad y facilitar que ello tenga lugar. Son muchos los que desean poder ejercer un control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de realizar mayores contribuciones a la organización. Existe un número creciente de empresas que están convencidas de que el hecho de dar oportunidades a los empleados para cubrir estas nuevas aspiraciones hará que éstos se sientan más satisfechos y, por tanto, mejorará su calidad de vida en el trabajo. Hay programas y enfoques cuyo propósito es mejorar la calidad de vida en el trabajo y en los que el departamento de recursos humanos desempeña un papel importante a la hora de su implantación (interviniendo sobre el diseño del trabajo, diseñando sistemas de carreras y de formación, sistemas retributivos equitativos, trabajos más ergonómicos, etc.).

❖ **Cumplimiento de la normativa.** En lo que respecta a la gestión de los empleados, las organizaciones deben acatar leyes, normas, arbitrajes y decisiones de los tribunales. Esta legislación afecta prácticamente a todas las funciones y actividades en las que está implicada la gestión de los recursos humanos. El director de recursos humanos de hoy en día debe conocer o al menos disponer del personal especializado que le asesore en las leyes y normativas que afectan a las decisiones sobre selección, retribuciones, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales, por

nombrar sólo algunas. El marco normativo debe ser escrupulosamente respetado y marcar los límites de actuación por parte de la organización.

c) Objetivos a largo plazo

Dolan (2007). Afirma que: Los objetivos a largo plazo, o de balance final, se refieren a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y, en definitiva, a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización. La gestión de los recursos humanos tiene repercusiones importantes en los resultados finales de la organización, a través de sus contribuciones al logro tanto de los objetivos explícitos como implícitos. El centrarse en el balance final y orientarse hacia los resultados es el camino mediante el cual la gestión de los recursos humanos puede ganarse el reconocimiento y el respeto en las organizaciones (pag.13).

1.2.7. Gestión de personas según su cultura.

Quintanilla (2003) refiere que la cultura en la gestión de las personas se manifiesta a través de las normas, creencias y distinciones de la interacción social que se da en el interior de la empresa en estrecho contacto y recíproca influencia con su exterior. Es decir, las creencias sociales sobre la familia, el amor o el trabajo. Es común que de esta forma junto a la estructura organizativa y los objetivos de la empresa emerja una gestión específica del capital humano, se haga o no explícita. De ahí que empresas aparentemente similares puedan promover una dirección de los recursos humanos diferentes. Porque aun manteniendo iguales —lo que sería bien difícil— su estructura y objetivos puede ser muy distinta su cultura, su historia, sus experiencias y las creencias respecto del desempeño de las personas: su origen, los procesos que lo influyen, las

variables que lo determinan, sus interacciones, sus resultados y la posible teoría que lo explica. Existen empresas que valoran altamente el factor humano y que disponen de un departamento específico.

Por otro lado, Cervantes (2012) manifiesta que los recursos humanos desempeñan un papel de gran importancia en el establecimiento y aceptación de esa cultura común. Se trata de mentalizar a los empleados que forman parte de una gran organización global, actuando todos de la misma manera, con los mismos procesos y persiguiendo objetivos globales y comunes. Los objetivos locales y particulares pasan a un segundo nivel de importancia y siempre se va a dar prioridad a los globales. Por tanto, el establecimiento de esa cultura común facilita enormemente la aceptación y adaptación al cambio que vamos a someter a nuestros empleados continuamente. En una empresa global, los cambios no se establecen de una manera caprichosa, sino que es la manera de reaccionar a las continuas fluctuaciones del mercado con objeto de seguir manteniendo la competitividad de la empresa a nivel global, garantizando el éxito y el futuro de todos. De nada vale decir que en un determinado país los resultados han sido buenos cuando en el resto han sido malos. Si la empresa tiene problemas a nivel global, es un consuelo muy relativo decir que a nivel local nos ha ido bien.

Mientras que Wayne (2010) menciona: Es muy importante que la gestión de recursos humanos apoye la diversidad cultural de la fuerza de trabajo ya que este puede ayudar en el logro de una eficacia máxima haciendo que los integrantes se sientan bien y que puedan apreciar el valor de su trabajo. El logro de la diversidad va mucho más allá

de una situación políticamente correcta pues tiene mucho que ver con el fomento de una cultura que valore el aporte de cada trabajador y a la gama de necesidades y contribuciones que tenga y esta a su vez se puede tomar como una buena estrategia que conduzca en el incremento de la participación del mercado y a la logro de una reputación como una empresa donde la gente quiera trabajar; para lo cual esto implica el desarrollar medios de interacción y apoyo entre empleados. (pág. 53-54)

1.2.8. Indicadores de la Gestión de Personas.

a) Integración

La integración de acuerdo a Quintanilla (2003), se vincula a la política de búsqueda, selección e integración de las personas que conviene conocer su potencial humano respecto a las funciones que realizan dentro de la empresa, de forma que se combinen e integren estos elementos para llegar a cumplir los objetivos trazados. Ante ello el capital humano para responder a los retos actuales y futuros y la estrategia de expansión o de mantenimiento de la empresa, presenta las siguientes interrogantes: ¿Qué cualificación tienen los empleados? ¿Cuántos y con qué formación harán falta en un próximo futuro? Por lo que también es necesario establecer los sistemas de planificación del potencial humano, análisis de los puestos de trabajo, tipos y perfiles y, claro es, los sistemas de búsqueda, evaluación y selección del personal. Es conveniente, además, distribuir y asignar los roles de los directivos y de sus colaboradores estableciendo, con la mayor claridad posible, las funciones, tareas, derechos y obligaciones de cada uno de ellos, así como estudios precisos sobre los diferentes estilos de mando y su incidencia en el funcionamiento de la empresa. (pág. 207).

b) Socialización

La socialización de los empleados es el proceso mediante el cual los nuevos empleados entienden las políticas de la empresa, la cultura interna, cómo funciona la jerarquía de la empresa y las formas de funcionar eficazmente en la organización. Desarrollar programas y políticas que integren a nuevos empleados en la empresa ayuda a la compañía a mantener una cultura corporativa consistente. La socialización de los empleados no solo ayuda a los nuevos empleados a comprender la cultura corporativa, sino que también fomenta el desarrollo del trabajo en equipo entre los nuevos empleados y los miembros actuales del personal. Permitir que los empleados se familiaricen más a nivel social y profesional puede desarrollar vínculos fuertes que mejoren la productividad y ayuden a reducir la rotación de empleados (Quintanilla, 2003, pág.206).

Quintanilla (2003) afirma que:

Los principios y normas de la empresa son asumidos por las personas en similar medida en que ésta satisface sus objetivos personales y profesionales. Esto último configura su trayectoria o carrera profesional como el conjunto de las diversas etapas que las personas van alcanzando y superando según los diferentes patrones existentes en la organización para su desarrollo profesional. Admitir lo expuesto es admitir un proyecto de empresa compartido, por el que el crecimiento de la empresa depende muy directamente del desarrollo profesional de las personas que la conforman, y que el desarrollo de éstas depende del progreso de aquéllas.

Debería aceptarse, además, que, si la empresa tiende a desarrollarse hacia un futuro mejor, también pensamientos y expectativas similares se produzcan en las personas que en ella trabajan (pág. 209).

En ese sentido la socialización afecta las relaciones humanas en las pequeñas empresas de varias maneras, puesto que proporciona a los empleados las habilidades y las costumbres necesarias para participar dentro de la cultura corporativa y aumenta la motivación. Generalmente, la socialización determina la forma en que los empleados ven el trabajo en equipo, los hábitos de trabajo y el intercambio de información, que son todos factores importantes para una pequeña empresa (Quintanilla, 2003, pág.210).

c) *Mantenimiento y desarrollo personal*

Quintanilla (2003) menciona que:

Para alcanzar estos objetivos, y algunos otros orientados al mantenimiento y el desarrollo del personal, pueden emplearse numerosas técnicas de entre las que se pueden destacar a modo de ejemplos la auditoría social, el cambio organizacional, el balance social de la empresa, la dinamización social, el marketing interno, la dirección participativa, la flexibilización estructural, los grupos solapados, los círculos de calidad y la calidad total. El principal cometido de los programas de mantenimiento y desarrollo es satisfacer las demandas profesionales y propiciar una cultura o contexto social capaz de promover el crecimiento personal y profesional de los empleados; además de su nivel de satisfacción, su grado de motivación y su rendimiento laboral. El desarrollo

profesional continuo ayuda a garantizar el mantenimiento y desarrollo de una fuerza laboral competente para cumplir con las siempre cambiantes demandas de los tiempos. Además, las personas que acceden al desarrollo profesional (respaldadas por la organización o no) están más comprometidas a enfrentar los desafíos de trabajar en una organización dinámica. Cuando la empresa respalda ese acceso, es más probable que los empleados sean leales y apliquen todas sus habilidades y conocimientos recién desarrollados al éxito de su empleador (pág.206).

Lo más aconsejable es diseñar y hacer explícitos los planes de formación de la empresa, los sistemas de acceso a los mismos, los salarios, las prestaciones, las normas para el desarrollo profesional en la empresa y los sistemas para evaluar la productividad y el desempeño laboral. También los programas de capacitación y entrenamiento ajustados a las expectativas de crecimiento y de innovación tecnológica de la empresa (Quintanilla, 2003, pág. 208).

Algunos pasos útiles para ayudar a los empleados en su planificación profesional incluyen:

- ❖ Llevar a cabo una autoevaluación honesta y reflexiva para identificar los vacíos de habilidades, conocimientos y experiencias.
- ❖ Planificación de pasos prácticos con metas y cronogramas para llenar vacíos
- ❖ Actuando de manera consistente con el plan, accediendo a compañeros, gerentes, mentores, seminarios web, conferencias, certificaciones y cursos universitarios, según sea necesario.

- ❖ Tomarse el tiempo para reflexionar y evaluar, tomar decisiones informadas a lo largo del camino para permitir el crecimiento personal. Si sus gerentes no son receptivos o no tienen las inclinaciones naturales para tener estas conversaciones, entonces los consultores de carrera profesionales externos pueden ser útiles.

d) *Estrategia psicosocial*

Quintanilla (2003) son los medios tanto actuales como futuros, que se proyectan utilizar para propiciar un clima social, que posibilite y facilite el intercambio, la reciprocidad, el crecimiento personal y profesional, el bienestar social y la calidad de vida de los empleados, para lo cual conviene conocer la cultura de la organización, su salud, el impacto de las nuevas tecnologías, los sistemas de comunicación interna, el fenómeno de la autoridad, los medios, técnicas y normas para la negociación, la justicia en la empresa y, en definitiva, todo aquello que pueda contribuir a un mejoramiento del clima social de la empresa (pág.207).

La declaración anterior se centra fuertemente en el capital humano. Una parte integral de un estilo de gestión es el trato de las personas en el lugar de trabajo. En el mundo de los negocios de hoy, no hay salida, pero cualquier organización debe enfrentar varias dificultades y competencias. Este escenario ha sido un ímpetu para que muchos investigadores organizacionales estudien la intención específica de los empleados de unirse a una organización. En el mundo de los negocios de hoy en día, los negocios "de negocios" atienden a varios sectores e industrias; sin embargo, el resultado final involucra a los seres

humanos en diversos roles y dimensiones. Ya sea como empleador, empleado o cliente como usuario final (Quintanilla, 2003, pág. 208).

En definitiva, la gestión del capital humano se orienta hacia la conformación y optimación del comportamiento de las personas en el trabajo. Desde las expectativas de la empresa, pero también desde las aspiraciones de los seres humanos que la conforman, delimitan y caracterizan. Es un proceso evolutivo e integrador por el que las personas se incorporan a una empresa vivenciando un mecanismo de socialización, formación y entrenamiento. Se asumen los roles y estatus del trabajo, las obligaciones y los derechos, las normas de la organización (tanto formales como informales) y mediante este proceso las creencias y experiencias personales se ajustan a las expectativas compartidas con la empresa. (Quintanilla, 2003, pág. 208).

1.3. Definiciones Conceptuales

1.3.1. Estilo de Gestión del personal.

El término estilo de gestión se puede definir como el método que usa un administrador para orientar a su organización, y que incluye controlar, dirigir y, de hecho, todos los métodos utilizados por el gerente para motivar a los subordinados a seguir sus instrucciones. También se puede describir como la práctica particular utilizada por el gerente para dirigir los asuntos de una organización. Un estilo de gestión es una forma de vida que opera en toda la empresa y permite un ejecutivo confiar en la iniciativa del personal de una entidad. Para que las pequeñas empresas crezcan, donde los operadores deben adoptar un estilo de gestión efectivo (Okon & Ubong, 2016, pág.52).

1.3.2. Paradigmas culturales.

Marín (2007), menciona “un paradigma es un conjunto de valores y saberes compartidos colectivamente, es decir, usados, implícita o explícitamente, por una comunidad” (p. 4). Es por ello entonces que consideramos los paradigmas culturales como modelos o esquemas de la realidad social. Por otro lado (Laloux, 2016). Afirma “la evolución de los valores y principios culturales de la humanidad viene marcando el tipo de organizaciones que creamos”

Los paradigmas culturales son transmitidos de generación en generación; y se hacen inestables y cambiantes por lo que es necesario la creación de otros nuevos para tratar de sosegar dicha inestabilidad.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada dado que su propósito fundamental es resolver un problema o necesidad en base a la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación práctica; se analizaron los paradigmas culturales del estilo de gestión del personal de la empresa VIETTEL PERÚ S. A.C., los mismos que se encontraron sustentados por el modelo teórico de Frederic Laloux, para así cumplir con los objetivos planteados, y establecer ciertas sugerencias.

Es factible mencionar que se usa este tipo de investigación para la aplicación de conocimientos o teorías con la idea de dar respuesta a un problema o una situación específica, para así cumplir con los objetivos propuestos.

2.2. Nivel de investigación

De acuerdo al propósito planteado, la investigación fue de nivel descriptivo. Ello debido a que se pretendió determinar y describir los paradigmas culturales en los estilos de gestión del personal en la Empresa Viettel Perú S.A.C. en la Ciudad de Ayacucho, además de conocer cómo se desarrollan cada uno de estos de manera individual, todo ello a partir de las dimensiones que lo componen.

2.3. Diseño de investigación

La presente investigación tiene un diseño no experimental, ya que no se manipula, altera, modifica o incorpora algún elemento que altere el comportamiento de las variables en estudio, siendo registrado tal cual éstas son observadas en el contexto problemático abordado, y basado principalmente en el modelo o teoría expuesto por Frederic Laloux.

En su libro reinventando las organizaciones, Laloux explica modelos organizativos existentes hasta el momento, los que considera como paradigmas culturales: Impulsivo o “rojo”, paradigma conformista o “ámbar”, paradigma de logro o “naranja”, paradigmas pluralista o “verde” y paradigma evolutivo o “teal”, de los cuales con la investigación determinamos el paradigma que se encuentra presente con mayor relevancia en la empresa Viettel.

2.3.1. Procesamiento para el análisis del desarrollo de los paradigmas culturales

Para este procesamiento, se tuvo que acudir al instrumento de recolección de datos aplicado a los trabajadores de la empresa VIETTEL Perú, para poder determinar en qué nivel encuentran a los paradigmas que se emplean dentro de la empresa, se estableció en el cuestionario con escalas valorativas de “Nunca”, “A veces” y “Siempre”.

Una vez completada la información en la matriz, se llevó a procesar en el programa estadístico SPSS v. 25, con el método de análisis box plot, de los cuartiles, ya que se clasificó la información en 4 partes y se analizó el comportamiento de los datos obtenidos.

Método de análisis box plot (Diagrama de caja)

1. El primer paso es determinar cinco números. Para ello, se ordena los datos de menor a mayor.
2. Localizar en un eje horizontal todos los posibles valores que toma la variable de estudio.
3. Trazar perpendiculares al eje anterior en los valores correspondientes: valor mínimo, primer cuartil, segundo cuartil, tercer cuartil y valor máximo.

4. El conjunto de valores de la muestra comprendidos entre el primer y tercer cuartil Q_1 y Q_3 , se representa por un rectángulo (Caja) con la mediana indicada por un segmento.
5. Los datos ligeramente extremos están por debajo de Q_1 o por arriba de Q_3 en una cantidad mayor que $1.5 \times \text{RIC}$, pero no mayor que $3 \times \text{RIC}$. Los datos notablemente extremos están por debajo de Q_1 en más de $3 \times \text{RIC}$ o por arriba de Q_3 en más de $3 \times \text{RIC}$.
6. En otras palabras, 25% de los datos mayores que el tercer cuartil se encuentra más disperso que el 25% menor que el primer cuartil. Una segunda indicación del sesgo positivo es que la mediana no se encuentra al centro de la caja. La distancia del primer cuartil a la mediana es menor que la distancia de la mediana al tercer cuartil.

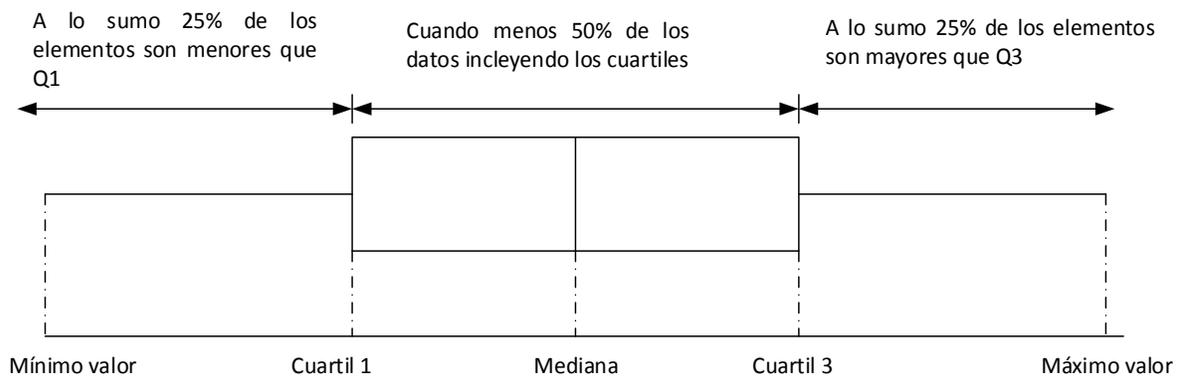


Tabla 2

Método de análisis de datos

Paradigmas culturales					
Paradigma impulsivo = $\sum(1 \text{ items}) + (6 \text{ items}) + (11 \text{ items}) + (16 \text{ items})$					
Paradigma conformista = $\sum(2 \text{ items}) + (7 \text{ items}) + (13 \text{ items}) + (18 \text{ items})$					
Paradigma de logro = $\sum(3 \text{ items}) + (8 \text{ items}) + (13 \text{ items}) + (18 \text{ items})$					
Paradigma pluralista = $\sum(4 \text{ items}) + (9 \text{ items}) + (14 \text{ items}) + (19 \text{ items})$					
Paradigma conformista = $\sum(5 \text{ items}) + (10 \text{ items}) + (15 \text{ items}) + (20 \text{ items})$					
Estilos de gestión de personal					
Integración = $\sum(1 \text{ items}) + (2 \text{ items}) + (3 \text{ items}) + (4 \text{ items}) + (5 \text{ items})$					
Socialización = $\sum(6 \text{ items}) + (7 \text{ items}) + (8 \text{ items}) + (9 \text{ items}) + (10 \text{ items})$					
Mantenimiento y desarrollo personal = $\sum(11 \text{ items}) + (12 \text{ items}) + (13 \text{ items}) + (14 \text{ items}) + (15 \text{ items})$					
Estrategias psicosociales = $\sum(16 \text{ items}) + (17 \text{ items}) + (18 \text{ items}) + (19 \text{ items}) + (20 \text{ items})$					
Determinación del cuartil estilos de gestión					
Primer cuartil = Inadecuado		Segundo cuartil = Regular		Tercer cuartil = Adecuado	
Muestra par	Muestra impar	Muestra par	Muestra impar	Muestra par	Muestra impar
$\frac{1}{4}x(n)$	$\frac{1}{4}x(n + 1)$	$\frac{2}{4}x(n)$	$\frac{2}{4}x(n + 1)$	$\frac{3}{4}x(n)$	$\frac{3}{4}x(n + 1)$
Determinación del cuartil de paradigmas culturales					
Primer cuartil = Inadecuado		Segundo cuartil = Regular		Tercer cuartil = Adecuado	
Muestra par	Muestra impar	Muestra par	Muestra impar	Muestra par	Muestra impar
$\frac{1}{4}x(n)$	$\frac{1}{4}x(n + 1)$	$\frac{2}{4}x(n)$	$\frac{2}{4}x(n + 1)$	$\frac{3}{4}x(n)$	$\frac{3}{4}x(n + 1)$

2.3.2. El diagnóstico sobre los estilos de gestión de personal

Para este procesamiento, se determinó en una primera parte los cuartiles de cada dimensión de los estilos de gestión de personal, para los cuales los resultantes fueron: para la variable principal (28, 34 y 41), para la primera dimensión la cual es la de la integración (7, 9 y 10), para la segunda dimensión la cual es la de la socialización (7, 8, 11), para la tercera dimensión la cual es la del mantenimiento y desarrollo (7, 8 y 9) y finalmente para la última dimensión la cual es la de las estrategias psicosociales (6, 8 y 10), todo ello con la finalidad de entablar las respuestas de la aplicación del instrumento; Asimismo se estableció los rangos de aplicación las cuales fueron como mínimo valor el 4 y máximo 12, lo que proporciono un rango de 8, estos rangos se pudieron establecer los niveles de “Adecuado”, “Regular” e “Inadecuado”, de acuerdo con las respuestas de los clientes internos.

2.4. Población y muestra

Población y Muestra

La muestra considerada en la investigación fue de tipo censal pues se logró seleccionar al 100% de la población de estudio, ya que se consideró un número manejable de la unidad de investigación.

En este caso, la investigación tiene como muestra a todos los clientes internos siendo un total de 34 trabajadores de la empresa VIETTEL Perú.

Tabla 3
Clientes internos de la empresa VIETTEL Perú

EMPRESA VIETTEL	AYACUCHO
NRO. DE TRABAJADORES	34

Elaboración: Propia

2.5. Método de investigación

Deductivo

Bisquerra (1998) citado por Valderrama (2015), con este método se parte de una premisa general, para sacar conclusiones de un caso particular [...] se pone énfasis en la teoría, en la explicación de los modelos teóricos, en la abstracción: no en recoger datos empíricos, o en la observación y experimentación (pág. 97). De esta forma, partiendo del modelo teórico desarrollado en la investigación se conoce cuál de los paradigmas culturales se encuentra presente en la empresa luego de estudiar los casos de cada trabajador de la empresa VIETTEL PERÚ S. A.C.

Con la observación participativa realizada, se conoce la realidad problemática, posteriormente se analiza la información documental obtenida de la Empresa Viettel Perú S.A.C. se define la base teórica, el modelo de paradigmas culturales de Frederic Laloux, que contempla varios modelos de organización y 5 tipos de paradigmas culturales de la perspectiva de organizaciones actuales como son: el rojo, ámbar, naranja, verde y esmeralda (teal), en los cuales se enfoca el estudio para construir el instrumento y luego aplicar la técnica de recolección de la información, procesamiento de datos e interpretar los resultados para conocer los paradigmas culturales de mayor presencia en la empresa y el diagnóstico de los estilos de gestión de personal.

Método de recolección de información

- Se accedió a la base de datos que contaba la empresa, con la finalidad de obtener el número telefónico y la dirección de los trabajadores objeto de estudio (encuesta).
- Se recolecto a la información visitando a sus domicilios, siendo encuestados veintidós ex trabadores.
- La otra manera de la recolección de datos fue enviarlos las encuestas a sus correos electrónicos y redes sociales, siendo encuestados 12 ex trabajadores.

Fuentes de información

Fuentes primarias

- ❖ Cuestionario de paradigmas culturales.

Fuentes secundarias

Se revisaron los siguientes documentos de la institución:

- Políticas internas de trabajo Viettel Perú S.A.C.
- Planilla de los trabajadores.
- Autorizaciones de salida de los trabajadores.
- Políticas para supervisión de control.
- Políticas de control de visitantes y proveedores.
- Directiva sobre el acuerdo interno del horario del personal administrativo.
- Descripción de los puestos y funciones de cada área de trabajo de la sede de Ayacucho.

❖ *Documentos oficiales*

Dentro de ésta fuente se considera los documentos como el manual de funciones, Reglamento interno de trabajo, manual de políticas, registro de incidentes, registros testimoniales de ex colaboradores, entre otros, los cuales fueron proporcionados por el área de Recursos Humanos de la empresa Viettel Perú S. A.C.

Técnicas e instrumentos

Técnicas

Análisis documental.

Esta técnica permitió la formulación de una serie de ítems para poder dar respuesta a los objetivos formulados en la investigación, es decir, se ha seleccionado los documentos de gestión más relevantes facilitados por la Empresa, para adecuar la información que posee a cada uno de los ítems mencionados.

Encuesta.

Esta técnica permitió establecer una comunicación directa entre el trabajador, en este caso se realizó la encuesta a un total de 34 ex trabajadores de Viettel Perú S.A.C que fueron contactados a través del directorio de la Empresa y por redes sociales.

Instrumentos

El instrumento que se utilizó para el estudio es el siguiente:

Cuestionario.

El cuestionario fue estructurado de acuerdo a la teoría de paradigmas culturales de Frederick Laloux, por medio de los indicadores por las que fue operacionalizada: dictatorial, no empático, oportunista (X1), jerárquico, formal, no acepta cambios (X2),

meritocrático, innovador, con obsesión materialista (X3), sociocrático, empoderador, sin fines de lucro (X4) y democrático, pleno, con desidentificación del ego (x5). En tanto para la variable Estilo de gestión del personal fue por medio de cuatro indicadores: Integración (Y1), Socialización (Y2), Mantenimiento y desarrollo personal (Y3), y Estrategia psicosocial (Y4). Los cuales fueron representados por 20 ítems. Con escalas valorativas de 1 = nunca, 2 = A veces y 3 = Siempre.

Validez de instrumento por expertos

El instrumento fue validado por 5 especialistas conocedores de la variable de estudio. Para evidenciar la validez del instrumento se empleó la prueba estadística coeficiente de proporción de rangos, obteniéndose un valor de 0.85 lo cual indica que el instrumento presenta una buena validez y concordancia en su elaboración. (Ver Anexo 3).

Prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach

Para medir la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto de 34 encuestados. Seguido de ello se empleó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach evidenciando una confiabilidad de 0.88, lo que indica que es altamente confiable (ver Anexo 4).

2.6. Procesamiento de la información y la prueba estadística

2.6.1. Procesamiento para la determinación de los paradigmas culturales del estilo de gestión del personal

Con respecto al procesamiento para la determinación de los paradigmas culturales del estilo de gestión del personal, se estableció a través de la suma de cada paradigma dentro del software de procesamiento estadístico SPSS en su versión 25, la cual corresponde a la aplicación del cuestionario en los clientes internos de la empresa,

realizada la suma se aplicó la media para determinar el paradigma más relevante de entre ellas en base al promedio de respuestas de los encuestados.

2.6.2. Las principales características que condicionan a los paradigmas culturales dentro del estilo de gestión de personal

Para este procesamiento, se determinó en una primera parte por medio del estadístico SPSS 25 la acumulación respectiva a los paradigmas hallados, para de esa manera establecer los niveles adecuados, los cuales fueron “Alto”, “Medio” y “Bajo”, para poder de esa manera entablar un relación cruzadas con los distintos estilos de gestión del personal, los cuales son de acuerdo a lo que perciben los clientes internos.

2.7. Materiales y otros instrumentos

Para el desarrollo del presente estudio se emplearon también los siguientes materiales e instrumentos informáticos.

- ***Guía de análisis documental***

Dicho instrumento permitió establecer las guías adecuadas para poder analizar los diferentes documentos proporcionados por la empresa VIETTEL Perú, con el propósito de valorar la manera en como estos regulan los estilos de gestión en la Empresa.

- **Formato juicio de expertos**

Este material fue utilizado para la validación del cuestionario por el método coeficiente de proporción de rangos, el cual consistió en realizar una encuesta a 5 expertos en el tema y someter a prueba por el mencionado método.

- **SPSS Versión 25**

Se utilizó dicho estadístico, para procesar la información, una vez recopilado los datos de la encuesta.

- **Microsoft Office 2013**

III. RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados de la investigación, los cuales se obtuvieron a través de la tabulación y procesamiento de la información recopilada por medio de los instrumentos. Se encuentra dividida en cuatro secciones, y son las siguientes:

En la primera parte, se presenta la determinación de los paradigmas culturales del estilo de gestión del personal.

En la segunda parte, se presenta el análisis del desarrollo de los paradigmas culturales que se presentan en la empresa.

En la tercera parte, se presenta el diagnóstico sobre los estilos de gestión de personal.

En la cuarta parte, se presenta las principales características que condicionan a los paradigmas culturales dentro del estilo de gestión de personal.

3.1. Presentación de resultados

3.1.1 Determinación de los paradigmas culturales del estilo de gestión del personal

En la figura 1, se muestra el diagrama de caja y bigote, el cual hace la comparación de los estilos de gestión del personal de la Empresa Viettel Perú S.A.C. de acuerdo a la dispersión de los datos. Resulta importante mencionar que, el valor mínimo de la sumatoria de respuestas que puede tener un cliente interno es 4; mientras que el valor máximo es 12.

En cuanto al estilo de gestión impulsivo, se evidenció que existe una mayor concentración de las respuestas que brindaron los clientes internos encuestados, en donde incluso el valor de la mediana resultó ser superior al valor de la media; además se puede decir que la distribución de las respuestas del Q1 y Q3 se encuentran entre 7 y 9,

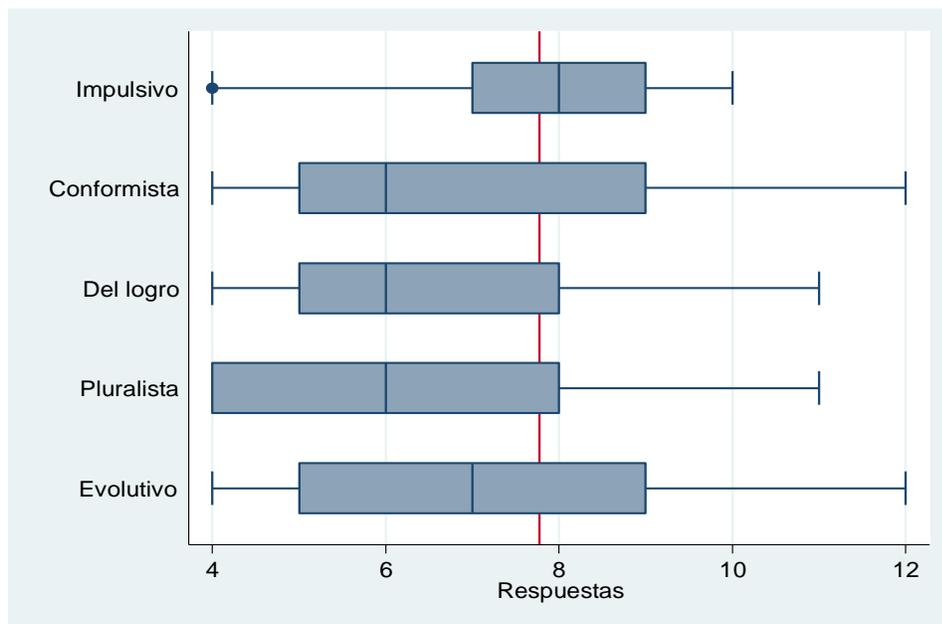
siendo la mediana igual a 8. Por otro lado, para el estilo de gestión conformista las respuestas de los clientes internos se encontraron mucho más dispersas, en donde incluso el valor de la mediana equivalente a 6, fue inferior al valor de la media igual 7.06 (según la Tabla 4); cabe indicar que la mayor concentración de las respuestas se encontraron entre el Q2 a Q3, valoradas de 6-9. En cuanto al estilo de gestión de logro se mostró una situación similar a la anterior, en donde la sumatoria de respuestas de los clientes se encontraron dispersos y el valor de la mediana igual a 6 fue inferior al valor de la media igual a 6.32 (según la tabla 4), asimismo se puede decir que existe una mayor concentración de respuestas entre el Q2 y Q3 siendo los valores de 6 a 9. En cuanto al estilo de gestión pluralista los datos se encuentran solo un tanto dispersos, y el valor de la mediana igual a 6 se encontró cercana al valor de la media equivalente a 6.19 (según la tabla 4), además también se muestra que no existe ningún valor mínimo y que la gran parte de la sumatoria de las respuestas de los clientes internos de la empresa se encuentran distribuidos entre el Q1 y Q3 de manera equitativa entre los valores de 4-8. Finalmente, en cuanto a estilo de gestión evolutivo, la distribución de las respuestas se encontró un tanto dispersas siendo la mediana igual a 7, inferior al valor de la media igual a 7.03 (según la tabla 4); además la sumatoria de estas se encuentran distribuidos entre el Q1 Y Q3 de manera equitativa entre los valores de 5-9.

Por lo tanto, con los valores expuestos se puede decir que existe una mayor concentración de la sumatoria de respuestas del estilo de gestión impulsivo, siendo este el que más predominaría en la empresa Viettel S.A.C.

Tabla 2.
Paradigmas culturales

Impulsivo	7.774194
Conformista	7.064516
Del logro	6.322581
Pluralista	6.193548
Evolutivo	7.032258
Total	6.877419

Figura 1.
Comparación de los estilos de gestión del personal, según la obtención de datos



Fuente: Encuesta
Elaboración: propia

En síntesis, al prevalecer el paradigma impulsivo dentro de la empresa, expresa que los clientes internos sienten que son muy presionados en el ámbito de sus funciones, como lo muestra la figura 1, esto tiene mucho que ver con la manera en que los jefes

imponen funciones o las designan. En este punto se tiene que considerar el análisis documental.

3.1.2. Análisis del desarrollo de los paradigmas culturales que se presentan en la empresa.

El presente estudio entiende por “Estilos de gestión del personal” a las características que se emplean dentro de la empresa VIETTEL PERÚ, a través de las escalas “Nunca”, “A veces” y “Siempre”, que son percibidos por los clientes internos en sus actividades laborales, estos estilos están representados por la integración, socialización, mantenimiento y desarrollo, y las estrategias psicosociales las cuales son percibidas por los mismos clientes internos en su ambiente laboral.

- **Pregunta N° 1: Tu jefe inmediato asigna funciones y metas de modo amenazante o autoritario.**

En cuanto a la Figura 2, se muestra que, el 42% de los clientes internos señalan que los jefes a veces designan de modo amenazante las funciones que se necesitan emplear para el cumplimiento de las metas, las cuales se deben seguir por parte de los clientes internos en sus actividades laborales; el otro 32% indicaron que este aspecto se da siempre y el 26% señalan que esta designación amenazante nunca se da en las actividades laborales.

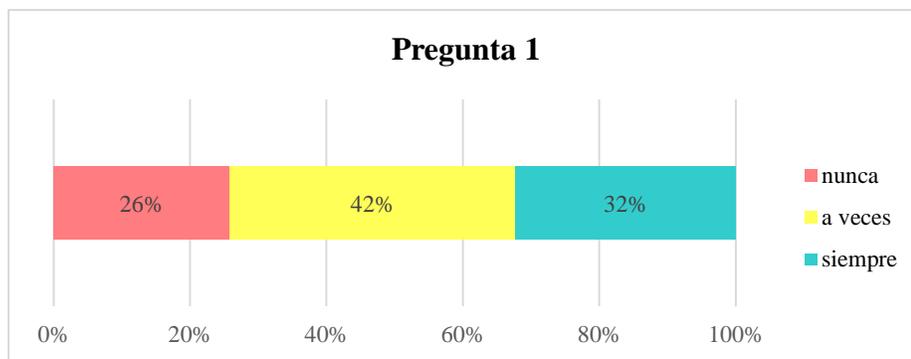


Figura 2. Pregunta N° 1

- **Pregunta N° 2: Cuando el jefe inmediato asigna tareas, brinda las herramientas necesarias para el logro de los mismos.**

En cuanto a la Figura 3, se muestra que el 39% de los clientes internos señalan que los jefes a veces brindan las herramientas adecuadas para el logro de las actividades laborales; el otro 35% indicaron que este aspecto se da nunca y el 26% siempre.

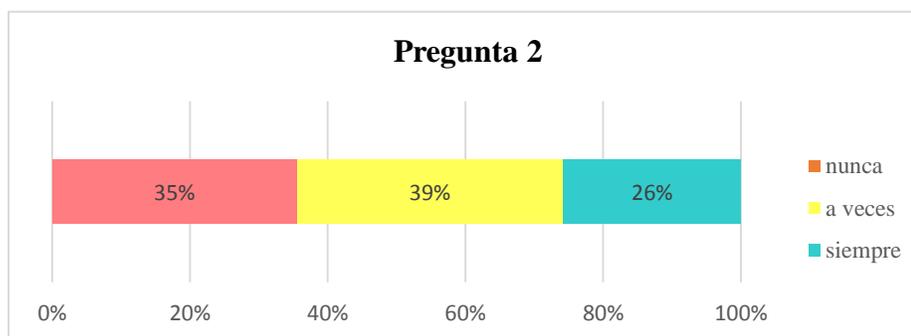


Figura 3. Pregunta N° 2

- **Pregunta N° 03: Tu jefe inmediato al realizar el proceso de selección del personal lo realiza de acuerdo a los méritos.**

En cuanto a la Figura 4, se muestra que el 48% de los clientes internos señalan que los jefes nunca realizan los procesos de selección de manera adecuada, otro 35% indicaron que se realizan a veces y el último 16% señala que estos procesos siempre se dan de manera adecuada.

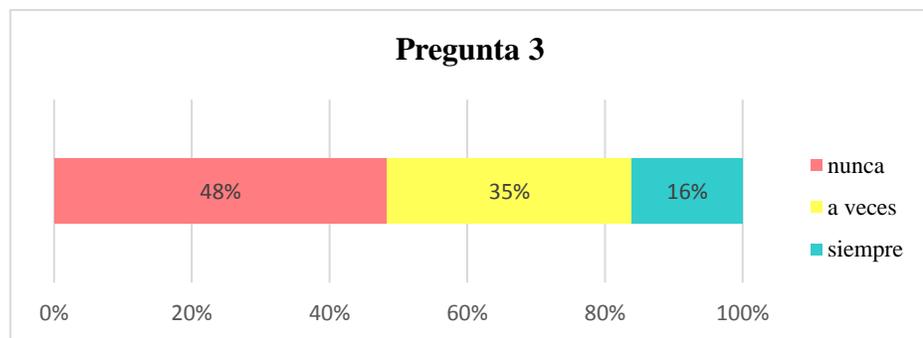


Figura 4. Pregunta N° 3

- **Pregunta N° 04: Tu jefe inmediato hace que los sistemas de evaluación al personal sean más dinámicos.**

En cuanto a la Figura 5, se muestra que el 55% de los clientes internos señalan que los jefes nunca usan un dinamismo adecuado para la evaluación del personal, otro 32% indicaron que se realizan a veces y el último 13% señala que las evaluaciones siempre se dan de manera dinámica.

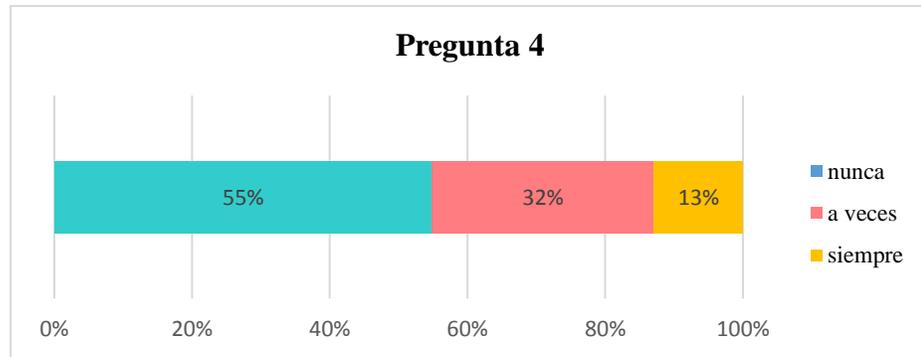


Figura 5. Pregunta N° 4

- **Pregunta N° 05: Tu jefe inmediato se preocupa por brindar capacitación y apoyo a sus trabajadores.**

En cuanto a la Figura 6, se muestra que el 52% de los clientes internos señalan que los jefes a veces brindan capacitación y el apoyo adecuado para las actividades laborales, otro 29% indicaron que nunca se realizan y el último 19% señala que siempre existe preocupación por parte de los jefes con respecto a la capacitación y apoyo para con los clientes internos.

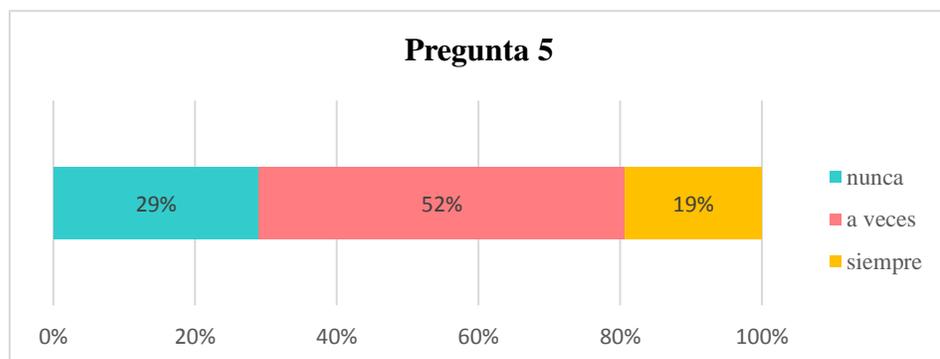


Figura 6. Pregunta N° 5

- **Pregunta N° 06: Tu jefe apoya a los nuevos trabajadores a comprender el funcionamiento de la empresa.**

En cuanto a la Figura 7, se muestra que el 58% de los clientes internos señalan que los jefes a veces apoyan a los nuevos clientes internos para que puedan comprender el funcionamiento de la empresa, otro 29% indicaron que nunca y el último 13% señala que siempre se dan el apoyo adecuado a los clientes internos de las empresas.

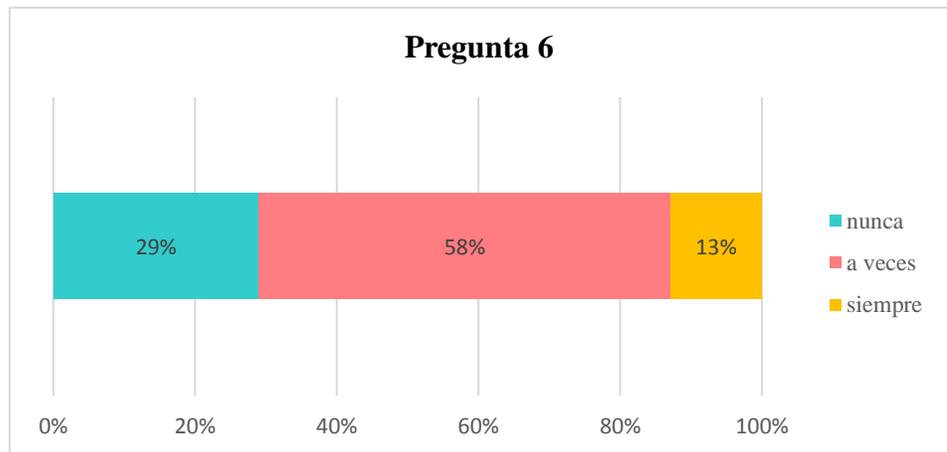


Figura 7. Pregunta N° 6

- **Pregunta N° 07: Tu jefe inmediato organiza actividades que permita la socialización entre los trabajadores.**

En cuanto a la Figura 8, se muestra que el 61% de los 34 trabajadores señalan que a veces se organizan actividades que puedan permitir una buena socialización, otro 26% indicaron nunca y el último 13% señala que siempre se dan actividades de socialización.

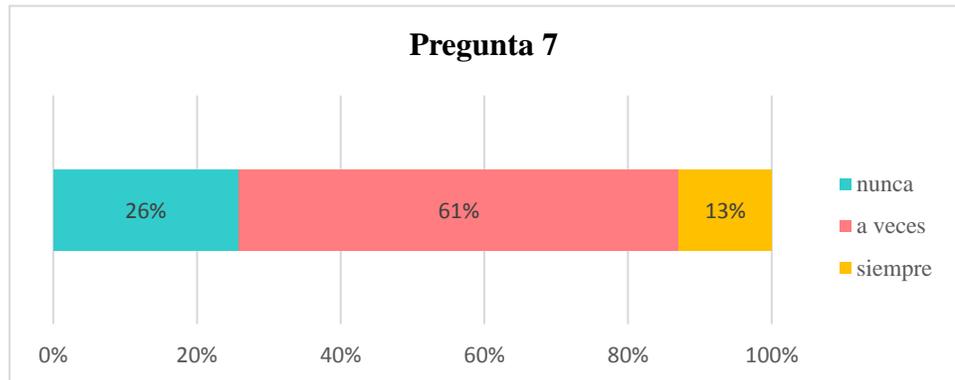


Figura 8. Pregunta N° 7

- **Pregunta N° 08: Tu jefe inmediato orienta a los empleados a una gestión por objetivos (logro de metas).**

En cuanto a la Figura 9, se muestra que el 55% de los clientes internos señalan que los jefes nunca orientan a una gestión por objetivo dentro de las actividades laborales, otro 26% indicaron que a veces y el último 19% señala que siempre se realizan la gestión por resultados de acuerdo a la orientación de los jefes.

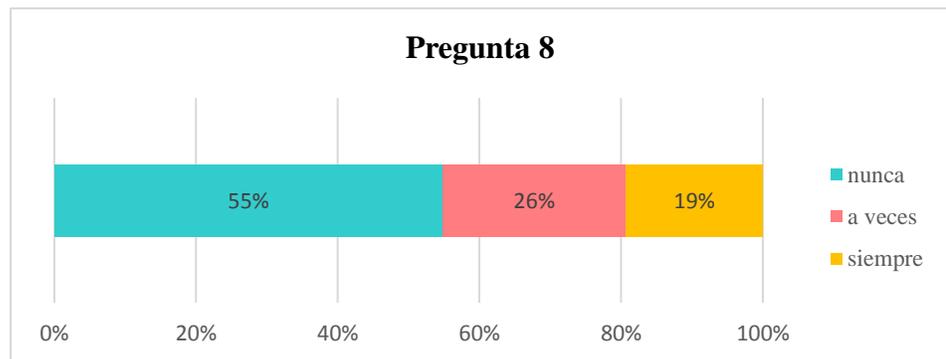
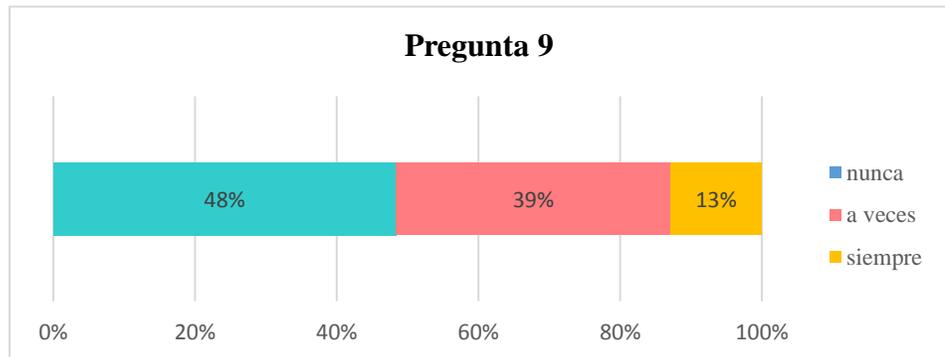


Figura 9. Pregunta N° 8

- **Pregunta N° 09: Tu jefe inmediato usa métodos prácticos con todos los trabajadores a su cargo para lograr la eficiencia y resultados de sus trabajadores.**

En cuanto a la Figura 10, se muestra que el 48% de los clientes internos indicaron que los jefes nunca utilizan métodos prácticos para con los clientes internos con la finalidad de obtener la eficiencia adecuada y el resultado esperado, otro 39% indicaron que a veces y el último 19% señala que siempre utilizan métodos prácticos.

Figura 10. Pregunta N° 9



- **Pregunta N° 10: Tu jefe inmediato trata de que los trabajadores se familiaricen más y mejoren su trabajo.**

En cuanto a la Figura 11, se muestra que el 45% de los clientes internos indicaron los jefes a veces tratan de familiarizarlos más con las actividades laborales y por ende mejoren su trabajo, otro 35% indicaron que nunca y el último 19% señala que siempre tratan de familiarizarlos.

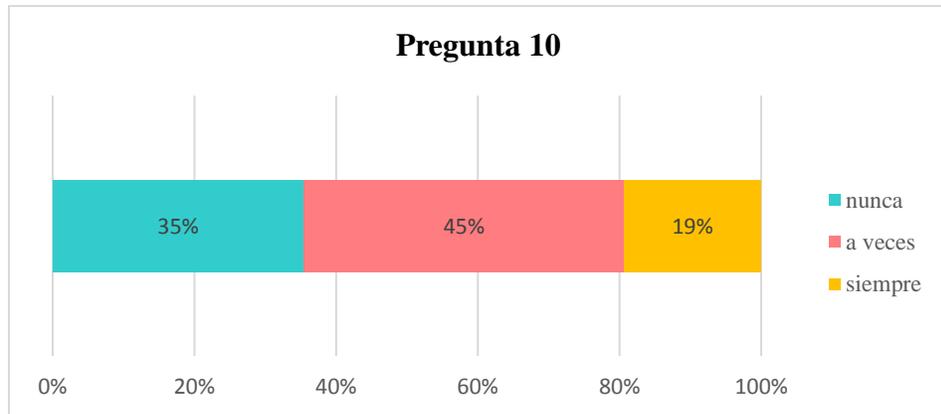


Figura 11. Pregunta N° 10

- **Pregunta N° 11: Tu jefe espera buenos resultados sin brindarte apoyo.**

En cuanto a la Figura 12, se muestra que el 48% de los clientes internos indicaron que los jefes siempre esperan buenos resultados sin brindar el apoyo adecuado, otro 32% indicaron que a veces y el último 19% señala que nunca se dan estos aspectos.

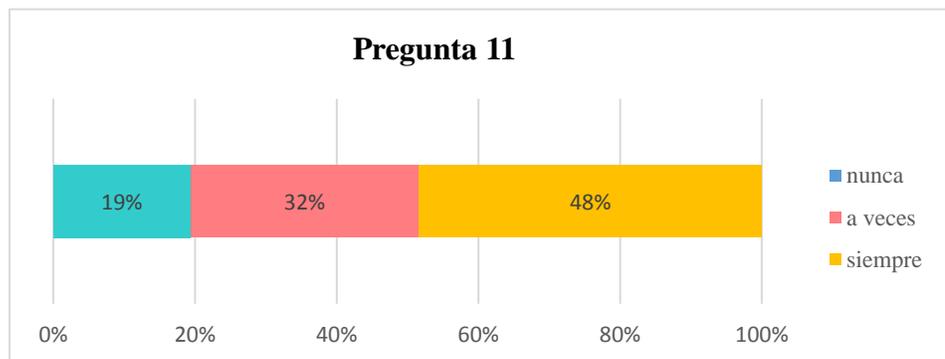


Figura 12. Pregunta N° 11

- **Pregunta N° 12: Tu jefe inmediato realiza capacitaciones constantes para tu desarrollo personal.**

En cuanto a la Figura 13, se muestra que el 52% de los clientes internos indicaron que los jefes nunca realizan capacitaciones de manera constante para mejorar el desarrollo personal, lo que refleja la falta de

motivación y compromiso con la empresa, otros 35% indicaron que a veces y el último 13% señala que siempre se realizan capacitaciones.

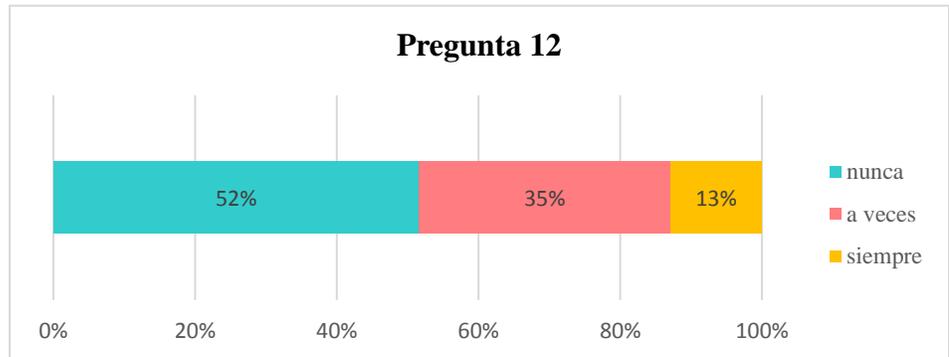


Figura 13. Pregunta N° 12

- **Pregunta N° 13: Tu jefe inmediato te otorga beneficios por haber alcanzado tus metas.**

En cuanto a la Figura 14, se muestra que el 45% de los clientes internos indicaron que los jefes nunca otorgan beneficios por haber alcanzado las metas establecidas, otro 42% indicaron que a veces y el último 13% señala que siempre se otorgan beneficios.

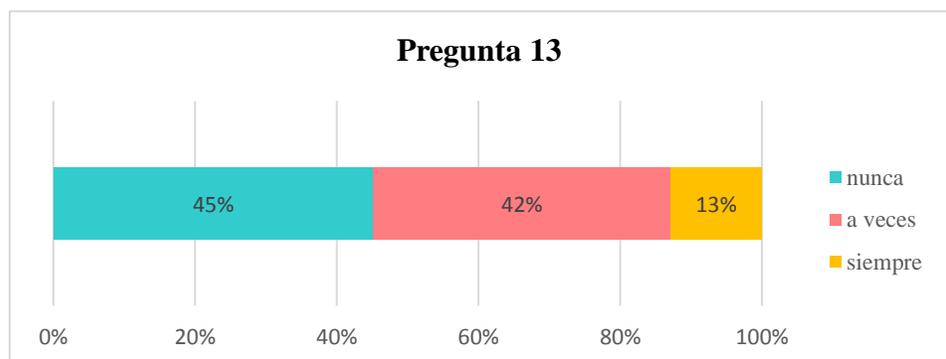


Figura 14. Pregunta N° 13

- **Pregunta N° 14: Tu jefe inmediato te brinda apoyo para que cumplas tus metas personales dentro de la entidad.**

En cuanto a la Figura 15, se muestra que el 71% de los clientes internos indicaron que los jefes nunca brindan apoyo para el cumplimiento de metas personales dentro de la empresa, otro 16% indicaron que siempre y el último 13% señala que a veces se brinda el apoyo adecuado.

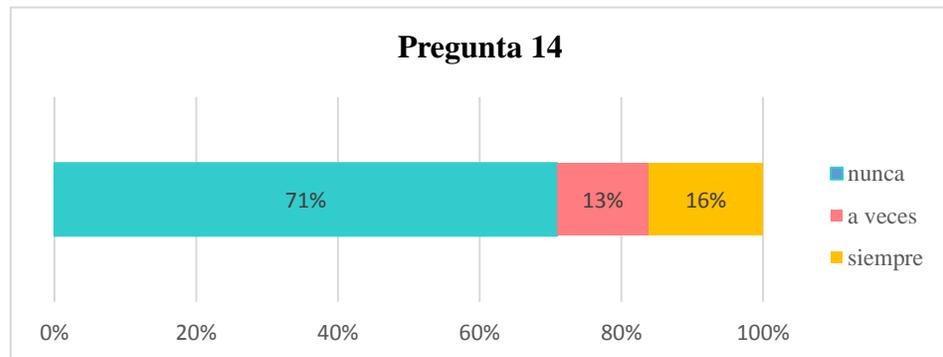


Figura 15. Pregunta N° 14

- **Pregunta N° 15: Tu jefe inmediato respalda tus decisiones motivando a que se apliquen sus habilidades y conocimientos.**

En cuanto a la Figura 16, se muestra que el 65% de los clientes internos indicaron que los jefes nunca respaldan sus decisiones desmotivando la aplicación de sus habilidades y conocimientos, otro 32% indicaron que a veces y el último 3% señala que siempre se respaldan las decisiones.

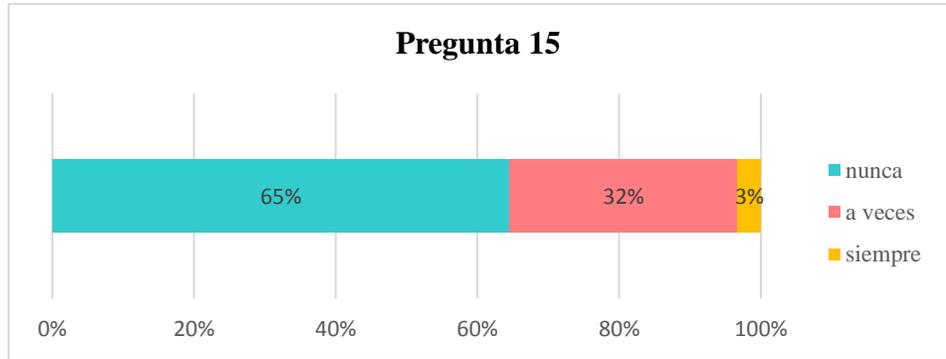


Figura 16. Pregunta N° 15

- **Pregunta N° 16: Tu jefe inmediato propicia un clima social que facilita la comunicación entre los trabajadores.**

En cuanto a la Figura 17, se muestra que el 48% de los clientes internos indicaron que los jefes nunca propician un clima social que facilite la comunicación entre los trabajadores, otro 45% indicaron que a veces y el último 6% señala que siempre propician un clima social.

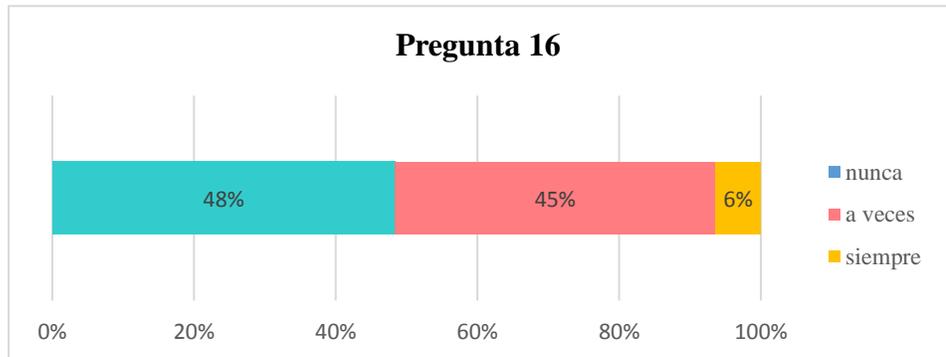


Figura 17. Pregunta N° 16

- **Pregunta N° 17: Tu jefe se preocupa por brindarles los recursos adecuados para la óptima realización de sus actividades.**

En cuanto a la Figura 18, se muestra que el 48% de los clientes internos indicaron que los jefes nunca proporcionan los recursos adecuados para la óptima realización de las actividades, por lo que se incurre en costos adicionales para alcanzar resultados, otro 35% indicaron que a veces y el último 16% señala que siempre proporcionan los recursos adecuados.

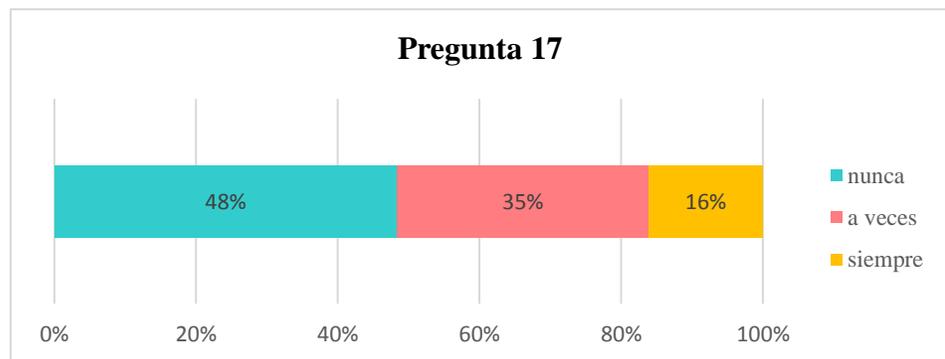


Figura 18. Pregunta N° 17

- **Pregunta N° 18: Tu jefe inmediato guía a los trabajadores con herramientas innovadoras.**

En cuanto a la Figura 19, se muestra que el 71% de los trabajadores indicaron que los jefes inmediatos nunca guían a los clientes internos con herramientas innovadoras, otro 26% indicaron que a veces y el último 3% señala que siempre ofrecen una guía.

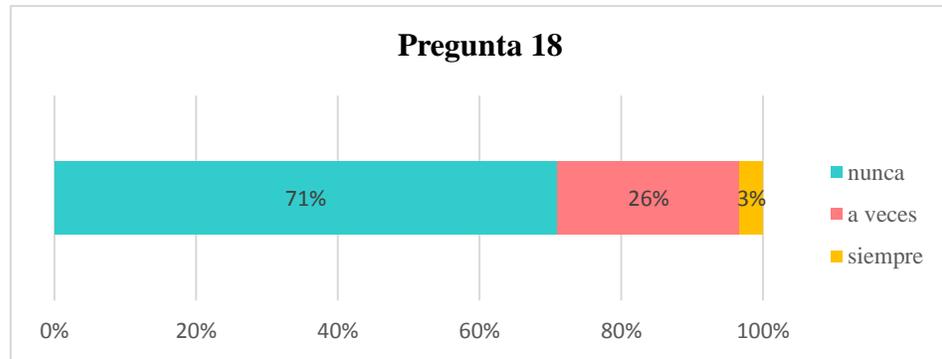


Figura 19. Pregunta N° 18

- **Pregunta N° 19: Tu jefe inmediato valora las relaciones producto de la convivencia entre sus colaboradores.**

En cuanto a la Figura 20, se muestra que el 55% de los clientes internos indicaron que los jefes nunca valoran las relaciones entre compañeros de trabajo, hecho que alienta al individualismo, falta de confianza y desmotiva el trabajo en equipo, otro 39% indicaron que a veces y el último 6% señala que siempre valoran las relaciones laborales.

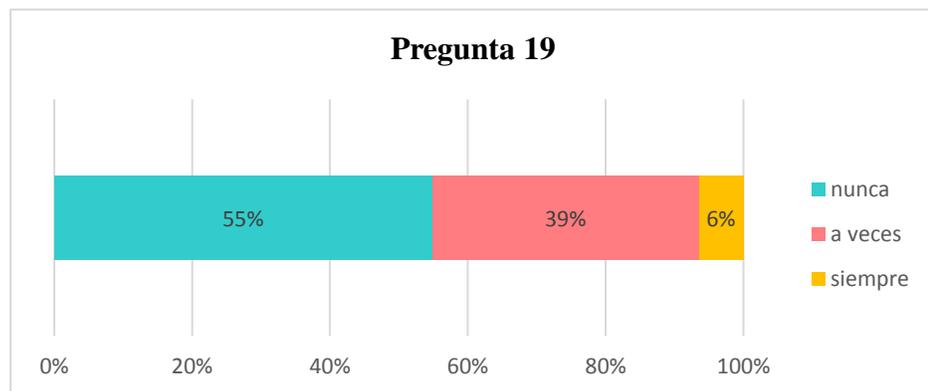


Figura 20. Pregunta N° 19

- **Pregunta N° 20: Tu jefe inmediato busca que el ambiente donde laboras sea el adecuado para cumplir tu trabajo.**

En cuanto a la Figura 21, se muestra que el 39% indicaron que los jefes a veces buscan un adecuado ambiente laboral para los clientes internos, otro 35% indicaron que nunca y el último 26% señala que siempre buscan el ambiente adecuado para las actividades laborales.

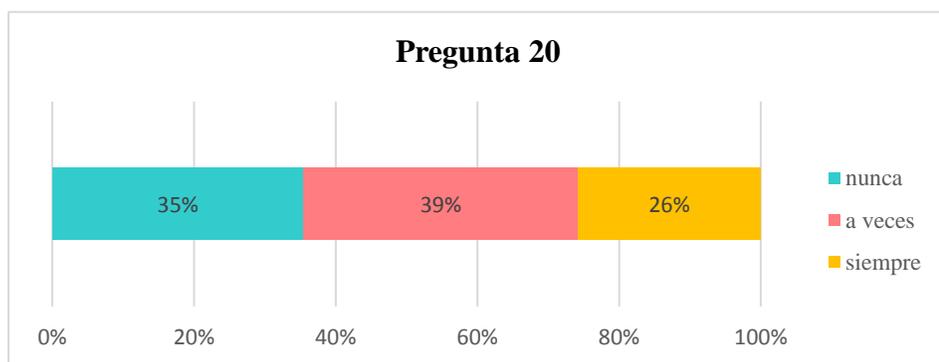


Figura 21. Pregunta N° 20

3.1.3. Diagnóstico sobre los estilos de gestión de personal.

3.1.3.1. Estilos de gestión de personal

De acuerdo a la tabla 5, se muestra que los estilos de gestión del personal en la empresa, está señalada como regular en un 39% por los clientes internos, otro 35% lo considera como inadecuada, y el último 26% considera que los estilos se dan de manera adecuada.

Tabla 3.
Estilos de gestión

		Estilos de gestión de personal	
		N	%
Válido	Inadecuada	12	35%
	Regular	13	39%
	Adecuada	9	26%
	Total	34	100.0

Asimismo, de acuerdo a la aplicación de la media dentro de los resultados obtenidos del instrumento sé observo que el promedio de respuestas en el estilo de gestión del personal es de 34,39 con una variación en las respuestas de 7,92.

3.1.3.2. Estilo de Integración

De acuerdo a la tabla 6, se muestra que el estilo de integración en la empresa, está señalada como regular en un 39% por los clientes internos, otro 35% lo considera como adecuada, y el último 26% consideran que este estilo se da de manera inadecuada.

**Tabla 4.
Integración**

		Integración	
		N	%
Válido	Inadecuado	9	26%
	Regular	13	39%
	Adecuado	12	35%
	Total	34	100.0

Asimismo, de acuerdo a la aplicación de la media dentro de los resultados obtenidos del instrumento sé observo que el promedio de respuestas en cuanto al estilo de integración es de 9,13 con una variación en las respuestas de 2,00.

3.1.3.3.Estilo de Socialización

De acuerdo a la tabla 7, se muestra que el estilo de socialización en la empresa, está señalada como un nivel bajo en un 42% por los clientes internos, otro 35% lo consideran en un nivel alto, y el último 26% consideran que este estilo se da en un nivel medio.

**Tabla 5.
Socialización**

		Socialización	
		N	%
Válido	Baja	14	42%
	Media	8	23%
	Alta	12	35%
	Total	34	100.0

Asimismo, de acuerdo a la aplicación de la media dentro de los resultados obtenidos del instrumento sé observo que el promedio de respuestas en cuanto al estilo de socialización es de 8,84 con una variación en las respuestas de 2,65.

3.1.3.4. Estilo de Mantenimiento y desarrollo

De acuerdo a la tabla 8, se muestra que el estilo de mantenimiento y desarrollo que se da en la empresa, está señalado como adecuada e inadecuada en un 39% por los clientes internos, y el último 23% consideran que este estilo se da de manera regular.

Tabla 6.
Mantenimiento y desarrollo

		Mantenimiento y desarrollo	
		N	%
Válido	Inadecuada	13	39%
	Regular	8	23%
	Adecuado	13	39%
	Total	34	100.0

Asimismo, de acuerdo a la aplicación de la media dentro de los resultados obtenidos del instrumento sé observo que el promedio de respuestas en cuanto al estilo de mantenimiento y desarrollo es de 8,42 con una variación en las respuestas de 1,80.

3.1.3.5. Estilo de Estrategias psicosociales

De acuerdo a la tabla 9, se muestra que el estilo de las estrategias psicosociales en la empresa, está señalada como un nivel bajo en un 39% por los clientes internos, otro 32% lo consideran en un nivel medio, y el último 29% consideran que este estilo se da en un nivel alto.

**Tabla 7.
Estrategias psicosociales**

		Estrategias psicosociales	
		N	%
Válido	Baja	13	39%
	Media	11	32%
	Alta	10	29%
	Total	34	100.0

Asimismo, de acuerdo a la aplicación de la media dentro de los resultados obtenidos del instrumento se observó que el promedio de respuestas en cuanto al estilo de estrategias psicosociales es de 8,00 con una variación en las respuestas de 2,62.

3.1.4. Principales características que condicionan a los paradigmas culturales dentro del estilo de gestión de personal

3.1.4.1. Características del paradigma impulsivo con los estilos de gestión del personal.

De acuerdo a la tabla 10, se muestra que del 100% de los clientes internos encuestados indicaron en un 94%, que el paradigma impulsivo está percibido en un nivel medio, asimismo dentro de ello, está considerada en un 35% como inadecuada, otro 32% como regular y el último 26% lo considera como adecuada, Por otra parte, el 6% de los clientes internos indicaron que el paradigma impulsivo se percibe también en un nivel alto, considerada para ello en un 6% como regular.

**Tabla 8.
Paradigma impulsivo**

Paradigma impulsivo con los estilos de gestión del personal								
	Inadecuada		Regular		Adecuada		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Medio	13	35%	11	32%	9	26%	31	94%
Alto	0	0%	3	6%	0	0%	3	6%
Total	11	35%	12	39%	8	26%	34	100%

3.1.4.2. Características del paradigma conformista con los estilos de gestión del personal.

De acuerdo a la tabla 11, se muestra que del 100% de los clientes internos encuestados indicaron en un 77%, que el paradigma conformista está percibida en un nivel medio, asimismo dentro de ello, está considerada en un 35% como inadecuada, otro 35% como regular y el ultimo 6% lo considera como adecuada, Por otra parte el 23% de los clientes internos indicaron que el paradigma conformista se percibe también en un nivel alto, considerada para ello en un 3% como regular y por el otro 19% como adecuada.

**Tabla 9.
Paradigma conformista**

Paradigma conformista con los estilos de gestión del personal								
	Inadecuada		Regular		Adecuada		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Medio	12	35%	12	35%	3	6%	27	77%
Alto	0	0%	1	3%	6	19%	7	23%
Total	13	35%	13	39%	9	26%	34	100%

3.1.4.3. Características del paradigma del logro con los estilos de gestión del personal.

De acuerdo a la tabla 12, se muestra que del 100% de los clientes internos encuestados indicaron en un 94%, que el paradigma del logro está percibido en un nivel medio, asimismo dentro de ello, está considerada en un 39% como regular, otro 35% como inadecuada y el ultimo 19% lo considera como adecuada, Por otra parte, el 6% de los clientes internos indicaron que el paradigma del logro se percibe también en un nivel alto, considerada para ello en un 6% como adecuada.

Tabla 10.
Paradigma del logro

Paradigma del logro con los estilos de gestión del personal								
	Inadecuada		Regular		Adecuada		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Medio	12	35%	13	39%	7	19%	32	94%
Alto	0	0%	0	0%	2	6%	2	6%
Total	12	35%	13	39%	9	26%	34	100%

3.1.4.4. Características del paradigma plurista con los estilos de gestión del personal.

De acuerdo a la tabla 13, se muestra que del 100% de los clientes internos encuestados indicaron en un 90%, que el paradigma plurista está percibida en un nivel medio, asimismo dentro de ello, está considerada en un 39% como regular, otro 35% como regular y el ultimo 16% lo considera como adecuada, Por otra parte, el 10% de los clientes internos indica que el paradigma pluralista se percibe también en un nivel alto, considerada para ello en un 3% como adecuada.

Tabla 11.
Paradigma plurista

Paradigma plurista con los estilos de gestión del personal								
	Inadecuada		Regular		Adecuada		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Medio	12	35%	13	39%	5	16%	30	90%
Alto	0	0%	0	0%	4	10%	4	10%
Total	12	35%	13	39%	9	26%	34	100%

3.1.4.5. Características del paradigma evolutivo con los estilos de gestión del personal.

De acuerdo a la tabla 14, se muestra que del 100% de los clientes internos encuestados indicaron en un 81%, que el paradigma evolutivo está percibida en un nivel medio, asimismo dentro de ello, está considerada en un 35% como inadecuada, otro 36% como regular y el ultimo 10% lo considera como adecuada, Por otra parte el 16% de los clientes internos indica que el paradigma evolutivo se percibe también en un nivel alto, considerada para ello en un 16% como adecuada y por último el 3% indico que este paradigma se da de manera regular.

Tabla 12.
Paradigma evolutivo

Paradigma evolutivo con los estilos de gestión del personal								
	Inadecuada		Regular		Adecuada		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	0	0%	1	3%	0	0%	1	3%
Medio	12	35%	12	36%	3	10%	27	81%
Alto	0	0%	0	0%	6	16%	6	16%
Total	12	35%	13	39%	9	26%	34	100%

IV. DISCUSIÓN Y CONTRASTACION TEORICA

En este Capítulo se busca principalmente discutir y comparar los resultados obtenidos con las teorías correspondientes al estudio con lo cual se da un mayor soporte a la investigación.

Para Marín (2007) un paradigma es un conjunto de valores y saberes compartidos colectivamente, es decir, usados, implícita o explícitamente, por una comunidad. Al respecto Laloux citado por Pareja (2017) expuso una serie de modelos organizativos que existen hasta la actualidad, entre los cuales se encuentra el paradigma rojo que se encuentra caracterizado por el poder, el principal valor, donde los hombres viven en un mundo amenazante y peligroso en el que los poderosos exigen, y los menos poderosos se someten a cambio de seguridad. En este tipo de organizaciones el jefe mantiene su autoridad alardeando de un poder absoluto y despiadado, capaz de doblegar la voluntad de cualquiera. Respecto a ello, los resultados de la investigación mostraron que el paradigma rojo o impulsivo es el más relevante, dado que se demostró que los jefes superiores imponen su autoridad, designando las funciones que se deben de cumplir en un tiempo estimado sujeto a la responsabilidad del trabajador, asimismo la Empresa es muy reactiva al cambio y las nuevas oportunidades, como también lo son en las relaciones que presentan con respecto a su ambiente laboral y compañeros de trabajo. Por lo tanto se infiere que los resultados se encuentran acorde con lo presentado por Laloux citado por Pareja (2017). Cabe mencionar que una de las características que también presenta es que su visión de una gestión con este paradigma se encuentra adaptadas a entornos caóticos y muy cortoplacistas.

CONCLUSIONES

La presente investigación presentó las siguientes conclusiones con respecto a los paradigmas culturales del estilo de gestión de personal de la empresa VIETTEL Perú S.A.C

1. De acuerdo a la percepción de los colaboradores encuestados, el paradigma impulsivo es el más relevante, lo que demuestra que los jefes superiores imponen su autoridad, designando las funciones que se deben de cumplir en un tiempo estimado sujeto a la responsabilidad del trabajador, asimismo la empresa es muy reactiva al cambio y las nuevas oportunidades, como también lo son en las relaciones que presentan con respecto a su ambiente laboral y compañeros de trabajo (Figura 1)
2. Con respecto a la expresión del paradigma en la Empresa VIETTEL Perú S.A.C. se da a través de la percepción de los clientes interno, pues el 42% de los encuestados manifestó que los jefes a veces designan de modo amenazante las funciones que deben de realizar, mientras que el 32% indicó que dicho aspecto se da siempre (Figura 2), asimismo el 45% indicó que los jefes nunca les ofrecen incentivos por haber alcanzado sus metas (Figura 14), el 71% manifestó que nunca reciben apoyo de su jefe (Figura 15), el 65% manifestó que los jefes nunca respaldan sus decisiones (Figura 16), el 55% indicó que el jefe nunca valora las relaciones interpersonales entre trabajadores (Figura 20). Los aspectos antes mencionados evidencian que en la empresa se viene desarrollando un Paradigma impulsivo.

3. Los estilos de gestión de personal, de acuerdo a la percepción del 39% de los clientes internos se da de manera regular (Tabla 5). En cuanto a las dimensiones, el 39% consideró que el estilo de integración es regular (Tabla 6), el estilo de socialización fue considerado como bajo en un 42% (Tabla 7), el estilo de mantenimiento y desarrollo como inadecuado y adecuado en 39% para ambos casos (Tabla 8), y el estilo de estrategias psicosociales fue calificado como bajo en un 39% (Tabla 9). Por lo tanto, dado estos resultados nos permiten establecer que los estilos de gestión del personal, están en un nivel regular lo que pone a la empresa con un nivel medio de gestión de personal.

4. El análisis de las principales características que condicionan los paradigmas culturales dentro del estilo de la gestión de personal evidenció que, el paradigma impulsivo se encontró identificado en un nivel medio y alto por el 94% de los clientes internos, del cual el 35% también calificó al estilo de gestión como inadecuada (Tabla 10). Del mismo modo el paradigma conformista fue calificado por el 77% como medio, dentro del cual también el 35% consideraron al estilo de gestión como inadecuada y regular (Tabla 11); por otro lado, el paradigma del logro fue calificado como medio y alto por el 94%, del cual el 39% también calificó como regular al estilo de gestión (Tabla 12), del mismo modo el paradigma plurista fue identificado por el 90% de los clientes internos como un nivel medio, de los cuales el 39% calificó como regular al estilo de gestión (Tabla 13), finalmente en cuanto al paradigma evolutivo, de acuerdo a la percepción del 81% de los clientes internos

fue calificado como medio, del cual el 36% también lo consideró como regular al estilo de gestión de personal (Tabla 14).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aduna Mondragón, A. P., García Mata, E., & Chávez Gutiérrez, E. J. (s.f.). *MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Recuperado el 06 de 06 de 2018, de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Cervantes, M. (2012). *La gestión de personas en empresas globales*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=3228565&query=La+gesti%C3%B3n+de+personas+en+empresas+globales>.
- Chávez Leiva, J. (2014). *Gestión de personas por competencias y desempeños laborales en el Gobierno Regional de Ayacucho*. Tesis para optar Título Profesional de Licenciado en Administración, Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho. Obtenido de http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/732/Tesis%20Ad144_Cha.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. (P. Mascaró Sacristán, & M. Hano Roa, Trads.) México: Mc Graw Hill.
- Colachagua, G & Zavala, Z. (2011). *Influencia del estilo de gestión en el clima organizacional: Caso Municipalidad distrital de Palca, periodo 2003-2010*. Tarma: Universidad Nacional del Centro del Peru. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1983/Colachagua%20Huallpa%20-%20Zavala%20Oro%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Dolan, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España: McGraw-Hill. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/detail.action?docID=3194829&query=La+gesti%C3%B3n+de+los+recursos+humanos%3A+c%C3%B3mo+atraer%2C+retener+y+desarrollar+con+%C3%A9xito+el+capital+humano+en+tiempos+de+transformaci%C3%B3n+>
- Field, S., & Dubey, S. (2001). *Leadership styles and Job satisfaction among Human Services workers social works* (Vol. 48). The Indian Journal of.
- Gibb, S. (2013). *Human Resource Development*. Edinburgh Business School. Obtenido de <https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Human-Resource-Development-Course-Taster.pdf>
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Unabridged. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=fAq9DQAAQBAJ&dq=Frederic+Laloux&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiD7orVhqHbAhWtrFkKHd_5BZ4Q6AEIKjAA
- Liquidano Rodríguez, M. (2006). *El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos*. Universidad Autónoma de México, México.
- Loayza Gómez, J. E., & Romaní Cateriano, F. E. (2016). *Paradigma de la ideología corporativa del área administrativa de la sede principal de SEDAPAR S.A.-cercado, Arequipa 2016*. Tesis para optar título profesional, Universidad Católica de Santa María, Arequipa-Perú. Obtenido de

<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5535/51.1063.CS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lockward Dargam, A. (2011). *El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques*. Ciencia y Sociedad.

Marín, L. (2007). Signo y Pensamiento. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 34-45. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/860/86005004.pdf>

McGregor, D. (1996). *El lado humano de las organizaciones*. Colombia: McGraw Hill.

McGuire, R. (2005). *Which Management Style to Use London* (Vol. 275). Londres: The Pharmaceutical Journal.

Moreno, I. (2004). *Activos y pasivos derivados de la gestión de personas en la empresa*. España: Ediciones Deusto. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=3158845&query=Activos+y+pasivos+derivados+de+la+gesti%C3%B3n+de+personas+en+la+empresa>.

Okon, F., & Ubong, E. (2016). MANAGEMENT STYLES AND EMPLOYEES' PERFORMANCE IN SMALL SCALE BUSINESS ENTERPRISES IN AKWA IBOM STATE, NIGERIA. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 51-61. Obtenido de <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Management-Styles-and-Employees---Performance-in-Small-Scale-Business-Enterprises-in-Akwa-Ibom-State-Nigeria.pdf>

Pareja Álvarez, S. (2017). *Análisis de nuevos modelos organizativos. Aplicación al caso CLH*. Trabajo de Fin de grado, Universidad Politécnica de Madrid, Departamento de

Ingeniería de Organización, Madrid. Obtenido de
http://oa.upm.es/47886/1/TFG_SARA_PAREJA_ALVAREZ.pdf

Quintanilla, I. (2003). *Empresas y personas: gestión del conocimiento y capital humano*.

España: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de
[https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/detail.action?docID=3173346
&query=mpresas+y+personas%3A+gesti%C3%B3n+del+conocimiento+y+capital+hu
mano](https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/detail.action?docID=3173346&query=mpresas+y+personas%3A+gesti%C3%B3n+del+conocimiento+y+capital+humano).

R. Wayne Mondy, S. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Décimo primera ed.). (J. Gómez, Trad.) México: Pearson.

Salazar, R; Portal, R & Fonseca, R. (2016). Contribuciones del paradigma cultural latinoamericano a la comunicación para el desarrollo. Antecedentes, textos y contextos de una relación fecunda. *Anagramas*, 15(29), 33-50. Obtenido de
<http://www.scielo.org.co/pdf/anagr/v15n29/v15n29a02.pdf>

Schleh, E. (1977). *A Matter of Management Styles* (Vol. 8). Management Review.

Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: San Marcos.

Vázquez Blanco, S. (2015). *Un modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo*. Tesis Doctoral, Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela. Obtenido de
related:https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/10347/13940/1/rep_1040.pdf

ANEXOS

ANEXO N° 01: CUESTIONARIO

Instrucciones: El presente cuestionario presenta las preguntas que se formularán a los trabajadores de la empresa VIETTEL PERÚ S.A.C., donde las respuestas registradas se emplearán para poder cumplir con los objetivos de la investigación; para lo cual solicito a usted cómo trabajador de dicha institución su opinión que es muy valiosa y la información que me brinde será tratada confidencialmente y de manera anónima.

Sexo: Femenino () Masculino () **Edad:**

Tiempo de servicios en la Empresa:.....

Estudios alcanzados:

Egresado Técnico () Titulado técnico () Egresado universitario () Bachiller ()

Titulado () Magister () Otros ()

Marque con un aspa (X) la opción que más se aproxime a su punto de opinión o percepción, la opción de respuesta comprende lo siguiente:

Opciones de respuesta						
Valor	1	2	3			
Significado	Nunca	A veces	Siempre			
ESTILOS DE GESTIÓN DEL PERSONAL						
N°	DIMENSIÓN: INTEGRACIÓN			1	2	3
1	Tu jefe inmediato asigna funciones y metas de modo amenazante o autoritario.					
2	Cuando el jefe inmediato asigna tareas, brinda las herramientas necesarias para el logro de los mismos.					
3	Tu jefe inmediato al realizar el proceso de selección del personal lo realiza de acuerdo a los méritos					
4	Tu jefe inmediato hace que los sistemas de evaluación al personal sean más dinámicos.					
5	Tu jefe inmediato se preocupa por brindar capacitación y apoyo a sus trabajadores.					
N°	DIMENSIÓN: SOCIALIZACIÓN			1	2	3
6	Tu jefe apoya a los nuevos trabajadores a comprender el funcionamiento de la empresa.					
7	Tu jefe inmediato organiza actividades que permita la socialización entre los trabajadores.					
8	Tu jefe inmediato orienta a los empleados a una gestión por objetivos (logro de metas).					
9	Tu jefe inmediato usa métodos prácticos con todos los trabajadores a su cargo para lograr la eficiencia y resultados de sus trabajadores.					
10	Tu jefe inmediato trata de que los trabajadores se familiaricen más y mejoren su trabajo.					

N°	DIMENSIÓN: MANTENIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL	1	2	3
11	Tu jefe espera buenos resultados sin brindarte apoyo.			
12	Tu jefe inmediato realiza capacitaciones constantes para tu desarrollo personal.			
13	Tu jefe inmediato te otorga beneficios por haber alcanzado tus metas.			
14	Tu jefe inmediato te brinda apoyo para que cumplas tus metas personales dentro de la entidad.			
15	Tu jefe inmediato respalda tus decisiones motivando a que se apliquen sus habilidades y conocimientos.			
N°	DIMENSIÓN: ESTRATÉGIA PSICOSOCIAL	1	2	3
16	Tu jefe inmediato propicia un clima social que facilita la comunicación entre los trabajadores.			
17	Tu jefe se preocupa por brindarles los recursos adecuados para la óptima realización de sus actividades.			
18	Tu jefe inmediato guía a los trabajadores con herramientas innovadoras.			
19	Tu jefe inmediato valora las relaciones producto de la convivencia entre sus colaboradores.			
20	Tu jefe inmediato busca que el ambiente donde laboras sea el adecuado para cumplir tu trabajo.			

ANEXO N° 03: VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Cálculo de Validación de Expertos: Cuestionario
Método: "COEFICIENTE DE PROPORCIÓN DE RANGOS"

Ítems	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Σr_i	Pri	PpRi
1	4	5	3	4	4	20	4.00	0.80
2	4	5	4	3	5	21	4.20	0.84
3	4	4	4	5	4	21	4.20	0.84
4	4	4	4	4	4	20	4.00	0.80
5	4	5	4	5	4	22	4.40	0.88
6	4	4	5	5	5	23	4.60	0.92
7	4	5	5	3	4	21	4.20	0.84
8	4	4	4	5	4	21	4.20	0.84
9	4	5	4	5	4	22	4.40	0.88
10	4	5	4	4	5	22	4.40	0.88
11	4	5	3	5	4	21	4.20	0.84
12	4	4	4	4	4	20	4.00	0.80
13	4	5	4	5	5	23	4.60	0.92
14	4	5	4	4	4	21	4.20	0.84
15	4	5	4	4	4	21	4.20	0.84
16	4	5	4	4	4	21	4.20	0.84
17	4	4	5	4	5	22	4.40	0.88
18	4	5	4	5	4	22	4.40	0.88
19	4	5	4	5	4	22	4.40	0.88
20	4	5	4	5	3	21	4.20	0.84
Total	80	94	81	88	84	427	85.40	17.08

ANEXO N° 04: CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,884	,889	20

Estadísticas de elemento			
	Media	Desv. Desviación	N
Preg1	2,06	,772	34
Preg2	1,90	,790	34
Preg3	1,68	,748	34
Preg4	1,58	,720	34
Preg5	1,90	,700	34
Preg6	1,84	,638	34
Preg7	1,87	,619	34
Preg8	1,65	,798	34
Preg9	1,65	,709	34
Preg10	1,84	,735	34
Preg11	2,29	,783	34
Preg12	1,61	,715	34
Preg13	1,68	,702	34
Preg14	1,45	,768	34
Preg15	1,39	,558	34
Preg16	1,58	,620	34
Preg17	1,68	,748	34
Preg18	1,32	,541	34
Preg19	1,52	,626	34
Preg20	1,90	,790	34

ANEXO N° 05: Base de datos

Muestra	Items																			
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20
E1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	3	1	1	2	2	1	2	2
E2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3
E3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	1	2	2	2	1	1	2
E4	3	2	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E5	3	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E6	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E7	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E8	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E9	1	3	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2
E10	1	3	1	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3
E11	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E12	3	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
E13	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	2	3	2	3	3
E14	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	2	1	2	3
E15	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	3	3	2	2	3	2	2	3
E16	1	1	1	3	2	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	2	1	1	2	2
E17	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	3
E18	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	1	3	2	1	2	2	2	2	1	3
E19	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1
E20	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2
E21	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	2	2
E22	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	2	2	2	1	2
E23	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2
E24	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	3	3
E25	3	1	1	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1
E26	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
E27	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2
E28	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1
E29	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	2	2
E30	3	1	2	1	2	2	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	2	1	2
E31	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	1	3	2	1	2	2	2	2	1	3
E32	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	3	3
E33	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	2	3	2	3	3
E34	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	1	2	2	2	1	1	2

ANEXO N° 02: FORMATO JUICIO DE EXPERTOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
CRISTÓBAL DE HUAMANGA ESCUELA DE
FORMACIÓN PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FORMATO DE JUICIO DE EXPERTOS

"PARADIGMAS CULTURALES DEL ESTILO
DE GESTIÓN DE PERSONAL DE LA
EMPRESA VIETTEL PERU S.A.C."

JUICIO DE EXPERTOS

"METODO COEFICIENTE DE PROPORCIÓN DE RANGOS"

NOMBRE: *Silvana Patricia Aguilar López*

CARGO: *Jefe de RRHH*

INSTITUCIÓN: *María Almenara S.A.C.*

CRITERIOS DE EVALUACIÓN
▪ <i>Pertinencia y coherencia de los ítems, en relación con los objetivos de la investigación</i>
▪ <i>Ítems en relación a los indicadores</i>
▪ <i>Clasificación de los ítems por variable</i>
▪ <i>Facilidad de comprensión de los ítems.</i>
▪ <i>Calidad de redacción de los ítems.</i>
▪ <i>Claridad y objetividad de la escala de respuestas.</i>

LEYENDA DE LA ESCALA DE VALORACIÓN
1. <i>Pésimo</i>
2. <i>Malo</i>
3. <i>Regular</i>
4. <i>Bueno</i>
5. <i>Excelente</i>


MARIA ALMENARA S.A.C
RUC: 2857441792
Recursos Humanos - GAF

ANEXO N° 06: Documentos internos de la empresa

