



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**El liderazgo transformacional y el clima organizacional  
en la Municipalidad del Distrito de El Agustino–Lima,  
2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en gestión pública

**AUTORA**

Br. Mery Rosario Retuerto Castro

**ASESOR**

Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**Lima-Perú**

**2018**

**Página de jurado**

Dra. Estrella Esquiagola Aranda  
Presidente

Dr. Edwin Alberto Martínez López  
Secretario

Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva  
Vocal

**Dedicatoria:**

A mis padres por el apoyo incondicional que me brindan en cada etapa de mi vida, por enseñarme que el esfuerzo tiene sus frutos.

**Agradecimiento:**

Un agradecimiento muy especial a mi asesor el Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva y a los docentes de la Escuela de Post Grado en Gestión Pública, por su enseñanza y por guiarme en el desarrollo del trabajo de investigación.

### **Declaración de autoría**

Yo, Mery Rosario Retuerto Castro, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Gestión pública, de la Universidad César Vallejo, sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado “El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino–Lima, 2017”, en 99 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 30 de abril de 2018

Mery Rosario Retuerto Castro  
DNI N° 70213105

## Presentación

Señores miembros del Jurado,

Presento a ustedes mi tesis titulada “El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino–Lima, 2017”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional en una institución pública, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestra.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un anexo: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La autora

## Índice

	<b>Pág.</b>
Página de jurado	ii
Dedicatoria:	iii
Agradecimiento:	iv
Declaratoración de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	<b>xiv</b>
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	17
1.3. Teorías relacionadas al tema	19
1.4. Formulación del problema	31
1.5. Justificación del estudio	31
1.6. Hipótesis	32
1.7. Objetivos	33
<b>II. Método</b>	<b>35</b>
2.1. Diseño de investigación	36
2.2. Variables, operacionalización	37
2.3. Población, muestra y muestreo	39
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
2.5. Métodos de análisis de datos	43
2.6. Aspectos éticos	44
<b>III. Resultados</b>	<b>45</b>
3.1. Descripción de resultados	46
3.2. Comprobación de hipótesis	52
<b>IV. Discusión</b>	<b>57</b>

<b>V. Conclusiones</b>	60
<b>VI. Recomendaciones</b>	62
<b>VII. Referencias</b>	64
Anexos	68
Anexo 1. Artículo científico	69
Anexo 2. Matriz de consistencia	74
Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos	76
Anexo 4. Certificados de validez de instrumentos	80
Anexo 5. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ	92
Anexo 6. Base de datos	93
Anexo 7. Resultados de las pruebas	96



## Índice de tablas

		Página
Tabla 1.	Operacionalización de la variable liderazgo transformacional	41
Tabla 2.	Operacionalización de la variable clima organizacional	42
Tabla 3.	Ficha técnica del instrumento para medir clima organizacional	43
Tabla 4.	Ficha técnica del instrumento para medir clima organizacional	44
Tabla 5.	Validez de contenido por juicio de expertos de los instrumentos de evaluación	45
Tabla 6.	Criterios para valorar la confiabilidad	46
Tabla 7.	Coeficiente de fiabilidad de los instrumentos de evaluación	47
Tabla 8.	Interpretación de los coeficientes de correlación	47
Tabla 9.	Niveles de percepción de influencia idealizada en la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017	48
Tabla 10.	Niveles de percepción de motivación inspiracional en la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017	50
Tabla 11.	Niveles de percepción de estimulación intelectual en la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017	51
Tabla 12.	Niveles de percepción de consideración individualizada en la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017	52
Tabla 13.	Niveles de percepción de liderazgo transformacional en la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017	53
Tabla 14.	Niveles de percepción del clima organizacional en la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017	54
Tabla 15.	Grado de correlación entre liderazgo transformacional y clima organizacional	55
Tabla 16.	Grado de correlación entre influencia idealizada y clima organizacional	56
Tabla 17.	Grado de correlación entre motivación Inspiracional y clima organizacional	57

Tabla 18. Grado de correlación entre estimulación Intelectual y clima organizacional	58
Tabla 19. Grado de correlación entre consideración individualizada y clima organizacional	59

## Índice de figuras

	Página
Figura 1. Niveles de percepción de influencia idealizada	50
Figura 2. Niveles de percepción de motivación inspiracional	51
Figura 3. Niveles de percepción de estimulación intelectual	52
Figura 4. Niveles de percepción de consideración individualizada	53
Figura 5. Niveles de percepción de liderazgo transformacional	54
Figura 6. Niveles de percepción del clima organizacional	55

## Resumen

La presente investigación titulada: El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino–Lima, 2017, tuvo como objetivo general determinar de qué manera se relaciona el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

El método empleado fue hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transversal. La población estuvo formada por 70 servidores administrativos que laboran en la Municipalidad de El Agustino, toda la población fue la muestra. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach.

Se llegó a la conclusión que existe evidencias suficientes para afirmar que el liderazgo transformacional tiene relación positiva considerable ( $Rho=0,865$ ) y significativa ( $p$  valor= $0.000$  menor que  $0.05$ ) con el clima organizacional. Es decir, a mayor liderazgo transformacional mejor clima organizacional.

*Palabras clave:* liderazgo transformacional, clima organizacional, gestión pública

### **Abstract**

The present titled investigation: The leadership transformacional and the organizational climate in the Municipality of the District of Agustino.Lima, 2017, he/she had as general objective to determine he/she is related the leadership transformacional and the organizational climate in the Municipality of the District of The Augustinian one of what way. Lima 2017.

The used method was hypothetical deductive, the investigation type was basic, of level correlacional, of quantitative focus; of non experimental traverse design. The population was formed by 70 administrative servants that work in the Municipality of The Augustinian one, the whole population she went to sample. The technique employee to gather information was the survey and the instruments of gathering of data were questionnaires that were properly validated through experts' trials and certain its dependability through the statistical of reliability Alpha of Cronbach.

You arrived to the concussion that exists enough evidences to affirm that the leadership transformacional has positive considerable relationship ( $Rho=0.865$ ) and significant ( $p$  value =0.000 minor that 0.05) with the organizational climate. That is to say, to more leadership transformacional organizational better climate.

*Keywords:* leadership transformacional, organizational climate, public management

## **I. Introducción**

## 1.1. Realidad problemática

El clima organizacional es un área del conocimiento procedente del ámbito organizacional. La organización como un sistema activo que continuamente se haya expuesta al cambio y demanda procesos adaptativos más eficaces a fin de afrontar las presiones internas y externas del mundo globalizado, tienen el desafío de reconocer aquellos aspectos que condicionan su dinámica social con el propósito de orientar y robustecer su potencial tanto de la organización como de sus trabajadores (Segredo y Reyes, 2004).

Internacionalmente se han observado que existen distintas formas de realizar estudios del clima organizacional y cada una de ellas plantean diferentes modelos para explicar su dinámica de cara a alcanzar recomendaciones cada vez más factibles que permitan a las organizaciones enfrentar el cambio (Segredo, 2013). El cambio hace referencia a una transformación suscitada en el ambiente laboral y muestra un elemento esencial de la innovación organizacional ya que evidencia la capacidad adaptativa de la organización para responder a esas transformaciones que suceden del entorno interior y exterior de la organización (García, Gómez y Londoño, 2008).

Por otro lado, a fin de que los cambios produzcan procesos transformativos, es esencial que se redefinan aquellas valoraciones comunes en cuanto a identidad que comparten los trabajadores de la organización, de tal modo que la resistencia al cambio pueda ser reducida (Montealegre y Calderón, 2007) y en donde el liderazgo con el que se enfrenta estos procesos resulta vital, sobre todo cuando se acota a los cambios, y en donde solo el líder transformacional es capaz de enfrentar (García 2011).

En ámbito nacional resulta aún más relevante estudiar el clima organizacional en instituciones públicas, debido a los diversos cambios que se generan actualmente a propósito de la Ley de Modernización de la Gestión Pública, la Ley Servir y la Ley de Descentralización que se enfocan al logro de resultados concretos de la función a fin de alcanzar desarrollo social. Estos

cambios generan tensiones conflictos entre personal y equipos de diferentes niveles de gestión pública y requieren de un idóneo afronte y para dicho fin, aparte del desempeño idóneo del servidor público se requiere líderes innovadores con visión de cambio a fin de facilitar este proceso en la organización y el personal, estos líderes son llamados líderes transformacionales.

En el caso de la Municipalidad de El Agustino, que por un lado recibe directivas desde el gobierno nacional para implementar políticas macro, por otro, recibe presión de la ciudadanía para ser atendidos en sus necesidades comunales y requiere de todas las condiciones necesarias para desempeñarse idóneamente. Sin embargo, lo que se tiene es apatía frente el cambio, tendencia a seguir realizando las cosas como siempre se ha procedido, mostrando desinterés para mejorar la atención al usuario; y cuando se les solicita que hagan algo diferente, argumentan diversas excusas o solicitan explicaciones sin sentido con el fin de ignorar todo tipo de cambio, hechos que afectan significativamente el clima organizacional. Los líderes por su parte no encuentran el camino por hacer que el cambio se instale, quizá porque hace falta evidenciar que un cambio en el estilo de liderar sería la solución.

En esa línea, la presente investigación pretende determinar que liderazgo transformacional y clima organizacional se hallan relacionadas, ya que parte de la premisa de que el clima se afecta debido a dificultades para liderar el cambio, es decir, asumir liderazgo transformacional en la función pública. Es necesario encontrar estrategias que permitan transitar hacia una gestión moderna centrada en resultados con participación ciudadana y para ello se requieren de condiciones básicas, como es el caso el ejercicio de un liderazgo transformacional que posibilite las finalidades descritas.



## 1.2. Trabajos previos

### Trabajos previos internacionales

Villalón (2014), desarrolló la tesis *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal en Santiago de Chile*, tesis para optar el grado de Maestra en la Universidad de Chile; con el objetivo de reconocer factores del liderazgo que favorecen entornos transformacionales y promueven estados motivacionales. La investigación realizada fue de tipo exploratorio, descriptivo. Se contó con una muestra de 97 docentes como muestra. Llegó a la conclusión que las comunicaciones transparentes y permanentes son claves para para gestionar el cambio. Aunque para prosperar en este cambio es necesario contar con liderazgo transformacional que propicie la creación de espacios reflexivos que permitan el desarrollo de trabajo colaborativo desde un clima de confianza y pertenencia

García (2014), desarrolló la tesis titulada *Liderazgo transformacional y autentico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa, Granda-2014*, para optar el grado de doctor de doctor en la Universidad de Granada, España, con el objetivo de describir el liderazgo transformacional en organizaciones de seguridad. La población estudiada fue de 243 militares que pertenecieron a una unidad del ejército. La técnica empleada fue la encuesta, el instrumento fue la escala de respuesta de tipo Likert. Concluyeron que el liderazgo transformacional aporta un gran valor para comprender los factores psicosociales que se presentan dentro de la organización como es el caso de la conformación de los equipos de trabajo y la cohesión grupal, que aportan eficiencia en la organización.

Pérez (2015), en su tesis *Estudio del clima organizacional y motivación del docente de la institución educativa concejo de Medellín*, para optar el grado de Maestra en la Universidad de San Buenaventura, de Medellín, Colombia, tuvo el objetivo de identificar qué elementos asociados al clima organizacional incide en la motivación y el desarrollo de una renovada cultura organizacional. El diseño

metodológico fue de nivel descriptivo, la técnica empleada fue la encuesta, la población objeto de estudio se conformó por 130 docentes, se usó diferentes técnicas de recolección de información como es el caso de la observación participante, la entrevista y grupo focal. El autor concluyó que es importante mejorar el clima organizacional en la institución, la comunicación juega un papel muy importante en la mejora de las relaciones interpersonales ya que ello favorecen las contribuciones para obtener resultados de mutuo beneficio; así mismo es prioritario que los líderes establezcan comunicaciones constructivas para exponer opinión sobre las necesidades del personal, con un enfoque apreciativo, logrando de esa manera un adecuado ambiente laboral.

### **Trabajos previos nacionales**

Ordoñez y Chávez (2015), es su tesis *Liderazgo transformacional y clima organizacional según el personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2014*, para optar el grado de Maestro en la Universidad Cesar Vallejo de Lima, Perú, tuvo como objetivo establecer la relación entre liderazgo transformacional y el clima organizacional según el personal del Ministerio de la mujer y Poblaciones Vulnerables. La investigación fue cuantitativa con diseño no experimental, aplicándose encuestas de 32 pregunta con escala Likert, a 175 personas. Los resultados del estudio comprobaron que hay relación significativamente entre el liderazgo transformacional y clima organizacional, obteniéndose un coeficiente Rho de Spearman de 0.656.

Minaya (2014), desarrollo la tesis titulada *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa Carlos Philips Previ-Callao*, para optar el grado de Maestro por la Universidad Nacional Mayor de San Marco de Lima, Perú, con el objetivo de establecer relación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional. La investigación que se empleó es de tipo básica, el diseño del estudio fue descriptivo correlacional, la muestra estuvo integrada por 39 empleados de la institución Educativa. La técnica que empleó fue la encuesta y el

instrumento empleado fue. Los resultados mostraron una alta relación entre las variables liderazgo transformacional y compromiso organizacional.

Pérez y Rivera (2015) en su tesis titulada, *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*, para optar el grado de Maestro por la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana en Iquitos, Perú, tuvo como objetivo establecer que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables relacionadas. La investigación fue descriptiva correlacional, considerando como muestra a 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. Los instrumentos fueron el cuestionario de clima laboral de Palma y el cuestionario de satisfacción laboral de Price. Concluye demostrando que hay relación directa entre clima organizacional y satisfacción laboral.

Duran (2015), desarrolló la tesis titulada *Clima organizacional y liderazgo transformacional directivo según trabajadores del Programa Nacional Contra la violencia Familiar y Sexual ,2014* para optar el grado de Maestro en la Universidad Cesar Vallejo de Lima, Perú con el objetivo de determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional. El tipo de investigación fue no experimental y el diseño correlacional de corte transversal. Se contó con una muestra de 108 trabajadores y se dispuso como técnica a utilizar la encuesta y el instrumento el cuestionario. El resultado a la arriba la investigación permiten concluir que hay relación moderada entre clima organizacional y el liderazgo transformacional directivo, obteniéndose un coeficiente de correlación Rho de Sperman=0.597.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **Liderazgo transformacional**

##### ***Definición***

Hellriegel y Slocum (2009), manifestaron que el liderazgo transformacional implica “anteponerse a lo que pueda suceder en el futuro, inspirando a los seguidores

para que entiendan y asuman una nueva visión en cuanto a sus posibilidades, desarrollando comunidades de aprendizaje, que afrontan diversos desafíos y reciben recompensas por ello” (p.301).

Por su parte Lussier y Achua (2011), definieron al liderazgo transformacional desde la visión del líder más que en las capacidades de los seguidores:

El líder transformacional es conocido por su capacidad de emocionar a las personas cuando enfrentan el cambio ya que comunican una visión singular de lo que acontecerá, usando los ideales y motivos naturales de sus seguidores, buscan transformar la estructura existente e influenciar en las personas para promover la idea de una visión y posibilidades nuevas (p.350).

Por otro lado Ganga y Navarrete (2013), manifestaron que “el líder transformacional es juiciosa, proactivo, dinámico y persuasivo, siendo capaz de generar consciencia en sus seguidores, motivarlos para el logro de las metas colectivas y resultados notables” (p, 462).

Del mismo modo Mendoza y Ortiz (2006) afirmaron que el liderazgo transformacional estimula y abre la conciencia de los trabajadores, quienes a su vez admiten y asumen compromisos para contribuir en la misión organizacional, haciendo a un lado sus propios intereses para concentrarse en el interés del grupo. Además de esto, el líder puede presentar distintos esquemas de conducción según el entorno en la se desenvuelve. El líder transformacional logra motivar a los trabajadores a ser mejor de lo que usualmente son y, consecuentemente, se generan cambios en el colectivo, la organización y la sociedad misma (Bass ,1985).

Para Rafferty y Griffin (2004), citado por Ganga y Navarrete, señalaron que el liderazgo transformacional es un estilo que proporciona una visión, reconocimiento y contribución para estimular la inteligencia de sus seguidores, por

lo tanto líderes y seguidores se interrelacionan, para conseguir niveles elevados de moral y motivación (p, 467).

Según Bass y Avolio, citados por Bracho y García (2006):

El líder transformacional, por medio de su influencia interactiva con los integrantes del grupo, llegan a estimularlos a cambiar de visión para hacer a un lado sus propios intereses para enfocarse hacia intereses colectivos, incluso aun sin aun no satisface sus necesidades básicas como la seguridad y salud; o las necesidades de orden relacional, como el amor y afiliación (p. 168).

Entonces se podría decir que el líder transformacional es una guía para los seguidores, los líderes transformacionales realizan conductas que los seguidores intentan seguir. Los seguidores muestran admiración y respeto a esos líderes y confían en ellos, confían en el buen juicio de cada uno de ellos, se sienten identificados con esos líderes como personas, así como con la visión, misión y los valores que están apoyando.

### ***Características***

Según Bass y Avolio (2006), citado por Bracho y García, las características son las siguientes:

Carisma, los líderes son aquellas personas con carisma y atributos que permitan a los seguidores sentir admiración y confianza hacia ellos.

Creatividad, el líder es capaz de asumir retos y riesgos e incentivar a los seguidores a contribuir con ideas creativas, lo señalado permitirá un trabajo independiente por parte de los seguidores.

Interactividad, el líder transformacional es la persona más interactiva (comunicativa), la comunicación es muy importante ya que generara una

concordancia entre seguidores y líderes y el crecimiento en la formación laboral y personal de cada seguidor.

Visión ,la visión presentada por el líder debe de ser atractiva y estimulante para los seguidores ,el líder fomenta una visión de futuro motivando al personal a confiar en sus capacidades y en lograr las metas trazadas ,inclusive metas no propuestas al inicio del día.

Ética, esta característica permitirá que el líder sea ejemplo del personal que le sigue ya que se caracteriza por ser una persona con valores morales y éticos, de los cuales los asume con voluntad y no con presión.

Orientación a las personas, el líder atenderá las necesidades, problemas de cada seguidor de forma personalizada, mostrando interés por cada de uno de ellos y ayudando a solucionar las diferentes necesidades que puedan ocasionar una distracción al momento de realizar su trabajo.

Coherencia, el líder transformacional debe de ser la persona más coherente, ya que debe demostrar que sus ideas y sus actitudes van acorde con su comportamiento.

### ***Perspectiva teórica***

La teoría del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994), señaló que el líder transformacional provoca fuertes impactos en sus seguidores, esto se verá reflejado en los marcados cambios, es decir el seguidor toma mayor importancia el cumplimiento de sus deberes y de esa manera alcanzar la meta trazada por la organización; los miembros de los equipos logran un desempeño laboral y productividad mayor de lo esperado; dejando de ; se toman en cuenta para el estudio las cuatro dimensiones planteadas ya que son las únicas existentes que permite el análisis de la variable mencionada ya que mediante diversos estudios realizados en las organizaciones se determinó los diagnósticos fiables sobre el nivel de liderazgo del líder.

## ***Dimensiones***

De acuerdo a Bass y Avolio (1994), los procesos a través de los cuales se manifiesta el liderazgo transformacional son:

### ***Dimensión 1: Influencia idealizada***

La influencia Idealizada o carisma, es el elemento más esencial del constructo liderazgo transformacional, y se refiere al desarrollo de conductas que sirven de modelo para las personas que lo siguen, demuestra atención a las necesidades de los demás aun por encima de las propias, comparte riesgos, es equilibrado y muestra altos patrones de comportamiento moral y ético. Este tipo de líder tiene el respeto, la admiración y confianza de sus seguidores, convirtiéndose en modelo de identificación e imitación (Bass y Avolio, 1994).

### ***Dimensión 2: Motivación inspiracional***

Bass y Avolio (1994) definieron a la motivación Inspiracional describiendo acciones donde el líder transformacional otorga significados y retos a seguidores, a fin de despertar en ellos la fuerza de equipo, entusiasmo y optimismo, generando y expresando expectativas, lo cual llega a motivar e inspirar a aquellos que lo rodean, consiguiendo seguidores involucrados y con alto compromiso para asumir una visión conjunta.

### ***Dimensión 3: Estimulación intelectual***

La estimulación Intelectual puede observarse al momento que los líderes transformacionales logran estimular a sus seguidores para asumir actitud innovadora y creativa, y lo hace a través de cuestionamientos de los supuestos que maneja el individuo y el cambio de ángulo de las dificultades que enfrenta, demandándoles renovadas ideas y soluciones, sin generar juicio a sus contribuciones o lanzar críticas con respecto a sus errores (Bass y Avolio, 1994).

#### ***Dimensión 4. Consideración individualizada***

Por consideración individualizada, del líder transformacional se hace evidente cuando trata a cada trabajador de manera diferenciada, según las necesidades y habilidades que posee. De esta manera, el líder transformacional individualmente se muestra comprensivo y se torna en mentor de sus seguidores, atendiendo específicamente cada una de sus necesidades o expectativas a fin de que alcance su máximo potencial y se perciba con valor singular (Bass y Avolio, 1994).

#### **Clima organizacional**

##### ***Definición***

Según Segredo, Pérez y López (2015), el clima organizacional:

Son percepciones del trabajador acerca de las estructuras y los procesos que son parte del medio laboral, lo cual se forma debido a la influencia de factores como liderazgo y prácticas de conducción y las consecuencias del proceder en el entorno laboral (p. 605).

Chiavenato (2000) definió clima organizacional como característica del entorno laboral que los integrantes de una organización perciben y experimentan y que a su vez influyen en su conducta. Según el autor, “el término hace referencia específica a la característica motivacional del entorno organizacional dado que diversos elementos organizacionales causan diferentes niveles de motivación en sus trabajadores” (p, 20).

Cherrington (1989), por su parte definió al clima organizacional como el set de características o atributos que distingue una organización de otra. Esta definición es similar al concepto de personalidad, y es que, realmente el clima organizacional es frecuentemente referido como la personalidad de la organización. Así como la personalidad hace referencia a las características



estables del individuo el clima organizacional se refiere a las propiedades estables de una organización.

Para Brunet (1999), manifestó que el clima organizacional es relevante para el desarrollo de la organización en los siguientes términos.

Un clima excesivamente estricto y una estructura organizacional que no aprende hacen que una organización permita ser superada con facilidad por sus competidores e ingrese a una fase de decadencia debido a que se afecta el comportamiento del trabajador. El clima organizacional puede alterar la estructura organizacional, el volumen de la organización, los canales comunicacionales, el estilo de liderazgo. Todos estos elementos se aglomeran para constituir un clima singular con propias características que de cierta manera determina la personalidad de la organización e influye en el comportamiento del personal a todo nivel (p. 12).

Méndez (2006) citado por García (2009), definió al clima organizacional como la manera en que las personas establecen procesos para relacionarse unos con los otros en su entorno social, y en el que dichos procesos se basan en un sistema de valores, creencias y actitudes, al igual que el ambiente que comparten. Esta connotación pertenece al campo de la sociología, en la teoría de las relaciones humanas; en el que el hombre alcanza importancia a partir de su funcionalidad en el trabajo y por participar en un sistema social.

Según Sudarsky (1977), citado por García (2009), manifestó que el clima es una concepción integrada que determina la forma como las estrategias y operaciones de tipo administrativo, la capacidad tecnológica, los procesos para tomar de decisiones “se convierten por medio del clima y las motivaciones en comportamientos exitosos de los equipos de trabajo y los individuos que están bajo su influencia” (p. 47).

De otra parte Likert y Gibson (1986), citados por García (2009), plantearon que el clima organizacional es la expresión utilizada para representar la estructura psicológica de toda organización.

El clima es la impresión, temperamento o carácter que se percibe del entorno organizacional, es una cualidad de duración relativa que vivencian sus integrantes, e influyen en su conducta y puede representarse como valor ético de una cadena específica de particularidades o propiedades de la organización (p,47).

Entonces, se asevera que los trabajadores tienen una percepción particular sobre el clima interno de cada área y de la organización, de sus resoluciones y forma de encarar los inconvenientes.

### ***Perspectiva teórica***

La teoría de Likert, citado por Brunet (1987), señaló que el comportamiento organizacional es consecuencia de las condiciones organizacionales que los trabajadores perciben y la información, expectativa, capacidades y valores con que cuentan. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre y en todo momento está dependiendo de la percepción que tiene de esta. De esa manera el clima está en función a cómo ve las cosas y no necesariamente de la realidad objetiva.

Si el contexto incide en la percepción del trabajador, es esta percepción lo que determinará su comportamiento en la organización. De acuerdo a estas ideas, es posible identificar cuatro componentes que describirían la naturaleza del clima organizacional: los parámetros vinculados al contexto (percepción de la tecnología, estructura y sistema); el posicionamiento jerárquico con el que cuenta el trabajador dentro de la organización; los factores personales (personalidad, actitudes y satisfacción por el trabajo); la percepción que tiene los diversos trabajadores acerca del clima de la organización.

La perspectiva interactiva de Joyce y Slocum (1979) explica que la interacción de los individuos al responder a una situación aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional. Sin embargo, no considera como contexto más amplio, la cultura organizacional y su influencia en la interacción entre los miembros del grupo.

### ***Importancia***

Para Brunet (1987), el clima expresa los valores, las actitudes, y las opiniones de los trabajadores, se convierten en parte del clima, por lo que es esencial para todo gestor estudiarla y regularla y para ello debe considerar los siguientes aspectos: identificar los orígenes del enfrentamiento, del agobio o bien de la insatisfacción que favorecen el desarrollo de actitudes negativas dentro de la organización, ejecutar cambios en aquello que afecta el clima prever inconvenientes que puedan surgir a partir de procedimientos de orden preventivo.

La valoración de la importancia clima organizacional depende de la relación que pueda existir entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores (Dessler, 1976,citado por García, 2009).

### ***Tipos del clima organizacional***

Para Likert, citado por Brunet (1987, 30,31); existen dos tipos de clima organizacional:

Clima de tipo autoritario; se subdivide en:

Sistema I –Autoritarismo explotador, el empleador desconfía de sus empleados, las decisiones son tomadas por la organización; los empleados deberán de cumplir las órdenes dentro de un ambiente de miedo, de amenazas, son muy pocas las veces que se ofrecen recompensas; la comunicación entre

empleadores y empleados es solo a través de ordenes e instrucciones específicas.

Sistema II-Autoritarismo paternalista, la confianza entre empleador y empleados es condescendiente, las decisiones son exclusividad de los jefes aunque algunas son tomadas por las partes menores, las recompensas y algunas veces los castigos son muy usados ya que es útil para para la motivación del personal. La comunicación entre superiores y los subordinados es condescendiente, los procesos de control son asumidos por los superiores aunque algunas veces se delegan a los niveles intermedios o inferiores.

Clima de tipo participativo, se subdivide en:

Sistema III –Consultivo, existe un alto grado de confianza entre empleador y empleados, la toma de decisiones y políticas son tomados por los superiores aunque se permite que los trabajadores decidan aspectos específicos sin tener que consultar previamente a los superiores. La comunicación es viable entre ambas partes, las recompensas, las sanciones ocasionales son utilizadas con fines motivacionales; así también satisfacer las necesidades de prestigio y de estima; los procesos de control son derivados de arriba hacia abajo, la responsabilidad recae en ambas partes.

Sistema IV-Participación en grupo, el grado de confianza es plena, las decisiones se distribuyen en toda la organización; la comunicación es muy fluida de manera ascendente, descendente y lateral; la motivación hacia los empleados se encuentran motivados por la participación y la implicación en la organización; la dimensión de la confianza y la amistad es muy alta entre superiores y subordinados; los niveles de control son asumidas con mucha responsabilidad acordados entre ambos niveles.

## ***Dimensiones***

Segredo, Pérez y López, (2015), proponen las siguientes dimensiones para valorar el clima organizacional: a) Comportamiento organizacional b) Estructura organizacional, c) Estilo de dirección

### ***Dimensión 1. Comportamiento organizacional***

Permite la evaluación sistemática de los acciones y las actitudes que los individuos expresan en las organización (Segredo, Pérez y López, 2015). Los aspectos que forman parte d esta dimensión son:

Motivación, que es el conjunto de propósitos y perspectivas de los trabajadores tienen con respecto a su entorno laboral, es un conjunto de reacciones y actitudes que se expresan de forma natural al momento que ciertos estímulos del ambiente circundante se presentan.

Comunicación, que se refiere al proceso encaminado a favorecer y acelerar el flujo de mensajes que fluyen entre los diferentes niveles comunicaciones de la organización, entre la organización y que llevan consigo opiniones, aptitudes y conductas al interior y exterior de la organización.

Relaciones interpersonales, hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores acerca de la presencia de un entorno laboral agradable entre compañeros, directivos y directivos-trabajadores.

### ***Dimensión 2. Estructura organizacional***

Hace referencia a los sistemas formales (directivas y procesos) que norman el desarrollo de la acción laboral. Es una normalización dinámica, variable, que contiene acciones de interacción y coordinación entre los recursos, los procesos y la fuerza laboral de la organización, que aseguran que se logren los propósitos sociales (Segredo, Pérez y López, 2015). Los aspectos que forman parte de esta dimensión son:

Funcionamiento, Es el conjunto de procesos que brindan vitalidad y fuerza a la organización, es la manera en que se ordena para alcanzar el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos.

Condiciones de trabajo, son condiciones medioambientales tanto físicos como psicosociales en caracterizan el entorno laboral, así como la calidad y cantidad de los recursos proporcionados para cumplir con las tareas que se asignan.

Estimulo de desarrollo organizacional, que significa enfatizar los procesos de mejoramiento continuo con el objeto de conseguir cambios planeados según las necesidades que se hayan identificado.

### ***Dimensión 3. Estilo de dirección***

Involucra las formas adoptadas para hacer ejercicio de dirección en la organización a fin de ordenar u orientar las actividades, hacia el cumplimiento de los objetivos presupuestados en la organización (Segredo, Pérez y López, 2015). Los aspectos que forman parte de esta dimensión son:

Liderazgo, que se refiere a la acción ejercida por determinadas personas en especial los jefes sobre el comportamiento de otros para conseguir resultados.

Participación, hace referencia a los aportes que hace las personas y los grupos formales para alcanzar los objetivos organizacionales.

Solución de conflictos, que se refiere al estado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, admiten creencias opuestas a fin de no enfrentar más bien solventar los inconvenientes en cuanto se originan.

Trabajo en equipo, que se fundamenta en el trabajo para alcanzar objetivos comunes con una participación organizada y en un entorno de apoyo mutuo de los miembros del equipo.

## 1.4. Formulación del problema

### **Problema general.**

¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino–Lima, 2017?

### **Problemas específicos.**

#### ***Problema específico 1.***

¿De qué manera se relaciona la influencia idealizada y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017?

#### ***Problema específico 2.***

¿De qué manera se relaciona la motivación Inspiracional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017?

#### ***Problema específico 3.***

¿De qué manera se relaciona la estimulación Intelectual y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017?

#### ***Problema específico 4.***

¿De qué manera se relaciona la consideración individualizada y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017?

## 1.5. Justificación del estudio

### **Justificación teórica .**

El presente trabajo de investigación se enmarca en el estudio del liderazgo transformacional y la relación con el clima organizacional de tal manera; los resultados, recomendaciones y conclusiones, aportara a futuras investigaciones en la elaboración de estrategias que permitan que el colaborador se identifique con el puesto de trabajo y centro laboral; se entiende que la investigación nos dará a conocer elementos como las necesidades, expectativas, motivaciones,

entre otros que influyen en el clima organizacional del personal. Los beneficiarios serán los trabajadores, la Entidad y especialmente el usuario que recibe los servicios brindados por los colaboradores de la Municipalidad de El Agustino.

### **Justificación práctica .**

A nivel práctico, esta investigación pretende contribuir aportando datos sobre dos problemas que son centrales en la Municipalidad de El Agustino: El liderazgo transformacional y el clima organizacional, a fin de diseñar las alternativas correspondientes que permitirán optimizar un buen clima laboral entre los colaboradores de la entidad.

### **Justificación metodológica.**

El presente estudio de investigación contribuirá a modificar e implementar guías o procedimientos utilizados por los jefes inmediatos pretendiendo mejorar el clima organizacional. Este estudio pone en práctica la metodología descriptiva y el diseño correlacional; se han planteado hipótesis por medio de las cuales se demostrará la existencia de la problemática del Distrito de El Agustino; se aplicará un cuestionario a la muestra y cuyos resultados servirán para, mejorar el clima organizacional de los colaboradores de la Municipalidad de El Agustino.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general:**

El liderazgo transformacional tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

### **Hipótesis específicos**

#### ***Hipótesis Específica 1***

La influencia idealizada tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.



### ***Hipótesis Específica 2***

La motivación Inspiracional tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

### ***Hipótesis Específica 3***

La estimulación Intelectual tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

### ***Hipótesis Específica 4***

La consideración individualizada tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar de qué manera se relaciona el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

### **Objetivos específicos**

#### ***Objetivo específico 1***

Determinar de qué manera se relaciona la influencia idealizada y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

#### ***Objetivo específico 2***

Determinar de qué manera se relaciona la motivación Inspiracional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

#### ***Objetivo específico 3***

Determinar de qué manera se relaciona la estimulación Intelectual y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

***Objetivo específico 4***

Determinar de qué manera se relaciona la consideración individualizada y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

## **II. Método**

## **2.1. Diseño de investigación**

### **Método**

El método utilizado fue hipotético- deductivo, según Bernal (2010), indicó que este método “Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad hipótesis y busca refutar y falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 56)

Se somete a prueba una de las posibles afirmaciones, lo que indica una de las variables e intenta objetar o mentir tales afirmaciones obteniendo de estas aseveraciones que deben validarse con los acontecimientos

### **Enfoque**

Según su enfoque fue una investigación cuantitativo porque “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 4).

### **Tipo**

Según el tipo de investigación la investigación fue básica porque “no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad” (Carrasco, 2009, p. 43).

### **Nivel**

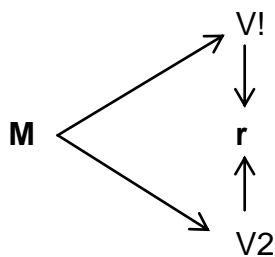
Por su nivel la investigación fue correlacional ya que “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos más variables en un contexto particular” (Valderrama, 2013, p. 169)

### Diseño de investigación

El diseño empleado fue no experimental de corte transversal. Los estudios no experimentales son aquellos donde “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en las que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 152),

En cuanto a su alcance temporal los estudios transversales “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 154).

El gráfico que le corresponde al diseño seleccionado es el siguiente:



Donde:

**M** = Muestra de estudio

**V1**= Var. 1 (liderazgo transformacional)

**V2**= Var. 2 (clima organizacional)

**r**= Relación entre V1 y V2

## 2.2. Variables, operacionalización

### Variable 1: Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es un estilo de liderar y en donde un sujeto logra motivar a las demás a hacer más de lo que ellos creen poder hacer y como consecuencia, se generan cambios en el mismo sujeto, en el grupo y en la organización (Bass, 1985, p.20).

## Variable 2: Clima organizacional

Son percepciones del trabajador acerca de las estructuras y los procesos que son parte del medio laboral, lo cual se forma debido a la influencia de factores como liderazgo y prácticas de conducción y las consecuencias del proceder en el entorno laboral (Segredo, Pérez y López, 2015, p. 605).

Tabla 1.

### *Operacionalización de la variable liderazgo transformacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Influencia idealizada	- Sentido del humor			
	- Modelo de identificación	1, 2, 3,		
	- Asume riesgos compartidos	4, 5, 6, 7, 8		
	- Conducta ética y moral		Escala: Ordinal	
Motivación inspiracional	- Optimismo	9, 10,		
	- Entusiasmo	11, 12,	Niveles politomica	Débil: [32 – 74]
	- Acumulación de expectativas	13, 14,	(1,2,3,4,5, 6,7)	Regular: [75 – 117]
	- Visión compartida	15, 16		Fuerte: [118 – 160]
Estimulación intelectual	- Uso de ideas innovadoras y creativas	17, 18, 19, 20,	1. Nunca	
	- Manejo de criterio	21, 22,	2. Casi nunca	
	- Estimulación de ideas y soluciones	23, 24	3. A veces	
			4. Casi siempre	
Consideración individualizada	- Respeto por la diversidad	25, 26, 27, 28,	5. Siempre	
	- Atención a las necesidades de los otros	29, 30,		
	- Valoración del esfuerzo	31, 32		

Tabla 2.

*Operacionalización de la variable clima organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Comportamiento organizacional	- Comunicación	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Escala: Ordinal	Desfavorable: [27 – 62]
	- Motivación			
Estructura organizacional	- Relaciones interpersonales	10,	Niveles politomica (1,2,3,4,5, 6,7)	Regular: [63 – 99]
	- Funcionamiento	11, 12, 13,		
	- Condiciones de trabajo	14, 15, 16,		
Estilo de dirección	- Estímulo al desarrollo organizacional	17, 18	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Favorable: [100 – 135]
	- Liderazgo	19, 20, 21,		
	- Participación	22, 23, 24,		
	- Solución de conflictos	25, 26, 27		
	- Trabajo en equipo			

**2.3. Población, muestra y muestreo****Población**

En el presente estudio, la población estuvo determinado por 70 servidores administrativos que laboran en la Municipalidad distrital de El Agustino de Lima Metropolitana.

Para Sánchez y Reyes (2015), “una población comprende a todos los miembros de cualquier clase bien definida de personas, eventos u objetos” (p.143).

**2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos****Técnica la encuesta**

En la presente investigación la técnica que se empleó fue la encuesta y se aplicó al personal administrativo de la Municipalidad de El Agustino, sobre el liderazgo transformacional y el clima organizacional.

Según Mejía (2005) “la técnica de la encuesta opera por medio de la formulación de preguntas por la parte del investigador y de la emisión de respuestas de los sujetos encuestados” (p.23).

### Instrumento de recolección de datos

El instrumento que se utilizó para la obtención de datos fue el cuestionario, que según Valderrama (2013) se define como “un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas que se contestan con lápiz y papel. Los cuestionarios ahorran tiempo, porque permiten a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador” (p. 195).

Las fichas técnicas de los instrumentos se presentan en las siguientes tablas:

Tabla 3

#### *Ficha técnica del instrumento para medir liderazgo transformacional*

Aspecto	Descripción																								
Nombre del instrumento:	Cuestionario de liderazgo transformacional																								
Autor(a):	Bass y Avolio (1985)																								
Adaptado por:	Retuerto (2017)																								
Lugar:	Municipalidad de El Agustino, región Lima Metropolitana																								
Fecha de aplicación:	Enero de 2018																								
Objetivo:	Evaluar el liderazgo transformacional percibido en los directivos de la Municipalidad de El Agustino																								
Administrado a:	Trabajadores administrativos de la Municipalidad de El Agustino																								
Tiempo	20 min aproximadamente																								
Margen de error:	5%																								
Observación	Se califica mediante el siguiente baremo:																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Débil</th> <th>Regular</th> <th>Fuerte</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Influencia idealizada</td> <td>8 - 18</td> <td>19 - 29</td> <td>30 - 40</td> </tr> <tr> <td>Motivación inspiracional</td> <td>8 - 18</td> <td>19 - 29</td> <td>30 - 40</td> </tr> <tr> <td>Estimulación intelectual</td> <td>8 - 18</td> <td>19 - 29</td> <td>30 - 40</td> </tr> <tr> <td>Consideración individualizada</td> <td>8 - 18</td> <td>19 - 29</td> <td>30 - 40</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo transformacional</td> <td>32 - 74</td> <td>75 - 117</td> <td>118 - 160</td> </tr> </tbody> </table>		Débil	Regular	Fuerte	Influencia idealizada	8 - 18	19 - 29	30 - 40	Motivación inspiracional	8 - 18	19 - 29	30 - 40	Estimulación intelectual	8 - 18	19 - 29	30 - 40	Consideración individualizada	8 - 18	19 - 29	30 - 40	Liderazgo transformacional	32 - 74	75 - 117	118 - 160
	Débil	Regular	Fuerte																						
Influencia idealizada	8 - 18	19 - 29	30 - 40																						
Motivación inspiracional	8 - 18	19 - 29	30 - 40																						
Estimulación intelectual	8 - 18	19 - 29	30 - 40																						
Consideración individualizada	8 - 18	19 - 29	30 - 40																						
Liderazgo transformacional	32 - 74	75 - 117	118 - 160																						



Tabla 4

*Ficha técnica del instrumento para medir clima organizacional*

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>																				
Nombre del instrumento:	Cuestionario de clima organizacional																				
Autor(a):	Segredo, Pérez y López, (2015)																				
Adaptado por:	Retuerto (2017)																				
Lugar:	Municipalidad de El Agustino, región Lima Metropolitana																				
Fecha de aplicación:	Enero de 2018																				
Objetivo:	Evaluar percepción del clima organizacional de los trabajadores administrativos																				
Administrado a:	Trabajadores administrativos de la Municipalidad de El Agustino																				
Tiempo	15 min aproximadamente																				
Margen de error:	5%																				
Observación	Se califica mediante el siguiente baremo: <table border="1" data-bbox="507 1189 1321 1406"> <thead> <tr> <th></th> <th>Desfavorable</th> <th>Regular</th> <th>Favorable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comportamiento organizacional</td> <td>9 – 20</td> <td>21 – 33</td> <td>34 – 45</td> </tr> <tr> <td>Estructura organizacional</td> <td>9 – 20</td> <td>21 – 33</td> <td>34 – 45</td> </tr> <tr> <td>Estilo de dirección</td> <td>9 – 20</td> <td>21 – 33</td> <td>34 – 45</td> </tr> <tr> <td>Clima organizacional</td> <td>27 – 62</td> <td>63 – 99</td> <td>100 – 135</td> </tr> </tbody> </table>		Desfavorable	Regular	Favorable	Comportamiento organizacional	9 – 20	21 – 33	34 – 45	Estructura organizacional	9 – 20	21 – 33	34 – 45	Estilo de dirección	9 – 20	21 – 33	34 – 45	Clima organizacional	27 – 62	63 – 99	100 – 135
	Desfavorable	Regular	Favorable																		
Comportamiento organizacional	9 – 20	21 – 33	34 – 45																		
Estructura organizacional	9 – 20	21 – 33	34 – 45																		
Estilo de dirección	9 – 20	21 – 33	34 – 45																		
Clima organizacional	27 – 62	63 – 99	100 – 135																		

**Validez y confiabilidad del instrumento****Validez**

Validez “es la propiedad que hace referencia a que todo instrumento debe medir lo que se ha propuesto medir, vale decir que demuestre efectividad al obtener los resultados de la capacidad, conducta, rendimiento o aspecto que asegure medir (Sánchez y Reyes (2015, p.155).

Para fines del presente estudio se consideró la validez de contenido el cual fue valorado mediante el juicio de tres expertos.

En la tabla 7 se observa que los expertos indicaron que los instrumentos son suficientes y son aplicables, puesto que no mostraron observación alguna.

Tabla 5

*Validez de contenido por juicio de expertos de los instrumentos de evaluación*

<b>N°</b>	<b>Grado académico</b>	<b>Nombres y apellidos de los expertos</b>	<b>Dictamen</b>
1	Doctor	Hugo Lorenzo Agüero Alva	Hay suficiencia y es aplicable
2	Doctor	Arturo Melgar B.	Hay suficiencia y es aplicable
3	Magister	Cesar Garay G.	Hay suficiencia y es aplicable

### ***Confiabilidad***

Según Carrasco (2009), “la confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento que permite obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupo de personas en diferentes periodos de tiempo” (p. 339).

La confiabilidad del instrumento fue hallada mediante el procedimiento de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach. En este caso, para el cálculo de la confiabilidad por el método de consistencia interna, se partió de la premisa de que si el cuestionario tiene preguntas con varias alternativas de respuesta, como en este caso; se utiliza el coeficiente de confiabilidad de alfa de Cronbach.

La valoración de la confiabilidad es según la siguiente tabla:

Tabla 6

*Criterios para valorar la confiabilidad*

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

*Fuente:* Bolívar (2002)

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 7.

*Coefficiente de fiabilidad de los instrumentos de evaluación*

	Alfa de Crombach	N de elementos
Cuestionario de liderazgo transformacional	0.879	32
Cuestionario de clima organizacional	0.835	27

Como se observa, los Coeficientes de fiabilidad son de 0.879 y 0.835 lo cual significa fuerte confiabilidad. En consecuencia, se concluye que los cuestionarios evaluados son confiables.

## 2.5. Métodos de análisis de datos

El análisis estadístico se realizó mediante el paquete estadístico SPSS v21 en los siguientes niveles:

**Análisis descriptivo.** Se calcularon tablas e frecuencias y gráfico de barras para observar la descripción de las variables y sus dimensiones.

**Análisis correlacional (o relacional).** Se analizaron las posibles relaciones entre las variables de estudio mediante la prueba no paramétrica Rho de Spearman, dado que los datos a obtener son de tipo ordinal.

La regla de decisión es:

Si,  $p < 0.05$ ; entonces se rechaza la hipótesis nula.

Los resultados de las pruebas de correlación se interpretaron por comparación con la siguiente tabla:

Tabla 8

Interpretación de los coeficientes de correlación

Valor	Interpretación
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

*Fuente:* Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 305)

## 2.6. Aspectos éticos

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento aplicado.

La investigación contó con la autorización correspondiente de las autoridades de la gerencia de administración de la Municipalidad de El Agustino.

Asimismo, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) No hubo prejujuamiento.

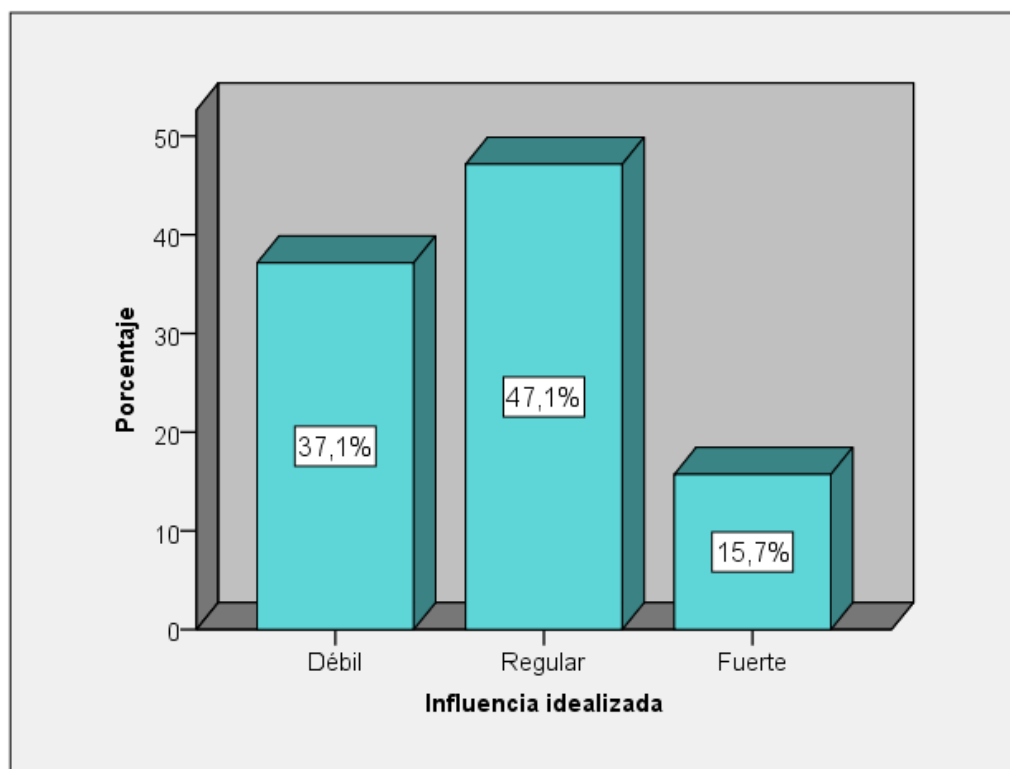
### **III. Resultados**

### 3.1. Descripción de resultados

Tabla 9

*Niveles de percepción de influencia idealizada en la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Débil	26	37,1	37,1	37,1
	Regular	33	47,1	47,1	84,3
	Fuerte	11	15,7	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



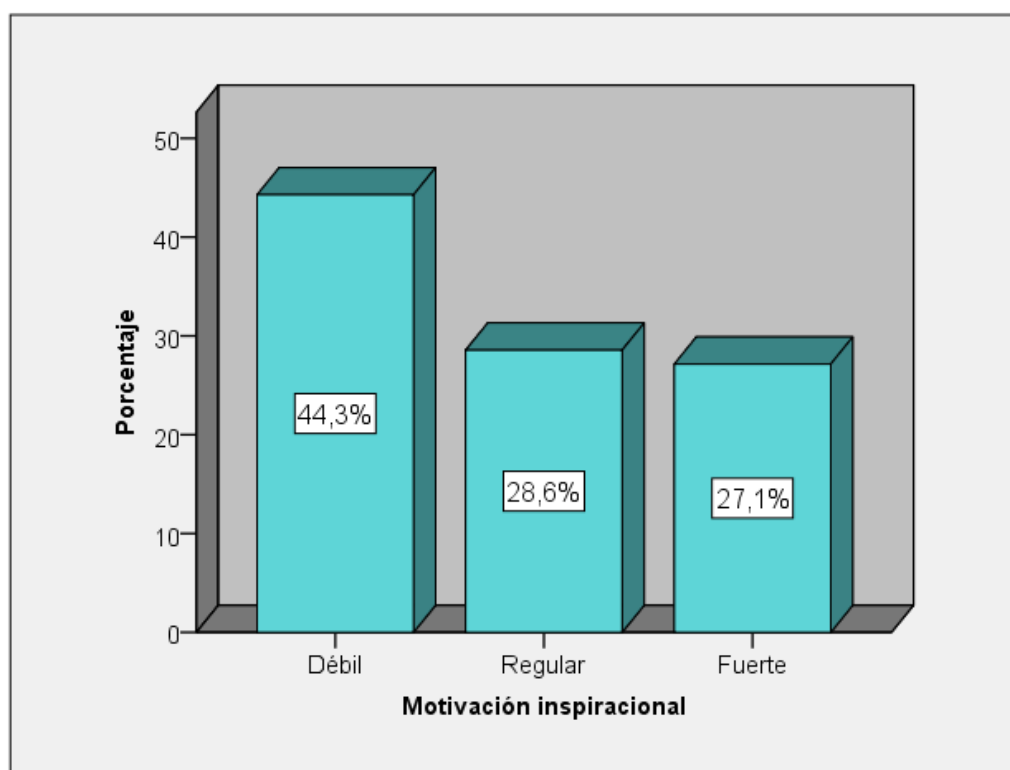
*Figura 1. Niveles de percepción de influencia idealizada*

En la tabla 9 y figura 1, se presenta los niveles de influencia idealizada percibida en los líderes por parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017. Se observa que el 37,1% del personal administrativo perciben influencia idealizada en nivel “Débil”, el 47,1% en nivel “Regular” y el 15,7% en nivel “Fuerte”.

Tabla 10

*Niveles de percepción de motivación inspiracional en la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Débil	31	44,3	44,3	44,3
	Regular	20	28,6	28,6	72,9
	Fuerte	19	27,1	27,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



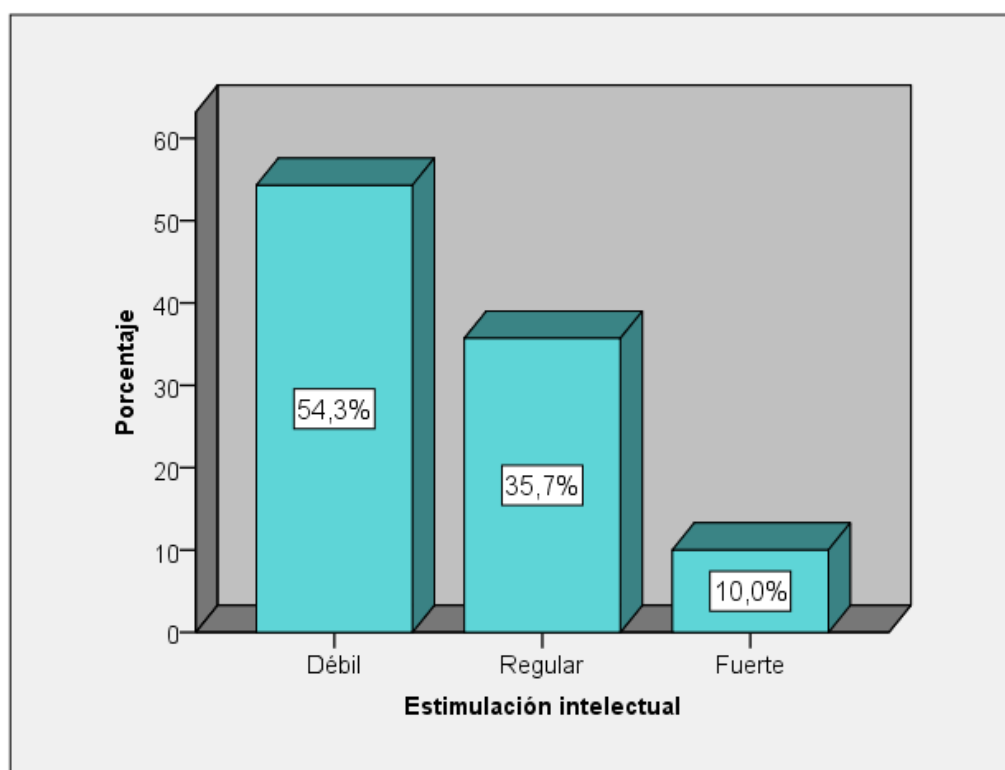
*Figura 2. Niveles de percepción de motivación inspiracional*

En la tabla 10 y figura 2, se presenta los niveles de motivación inspiracional percibida en los líderes por parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017. Se observa que el 44,3% del personal administrativo perciben motivación inspiracional en nivel “Débil”, el 28,6% en nivel “Regular” y el 27,1% en nivel “Fuerte”.

Tabla 11

*Niveles de percepción de estimulación intelectual en la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Débil	38	54,3	54,3	54,3
	Regular	25	35,7	35,7	90,0
	Fuerte	7	10,0	10,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



*Figura 3. Niveles de percepción de estimulación intelectual*

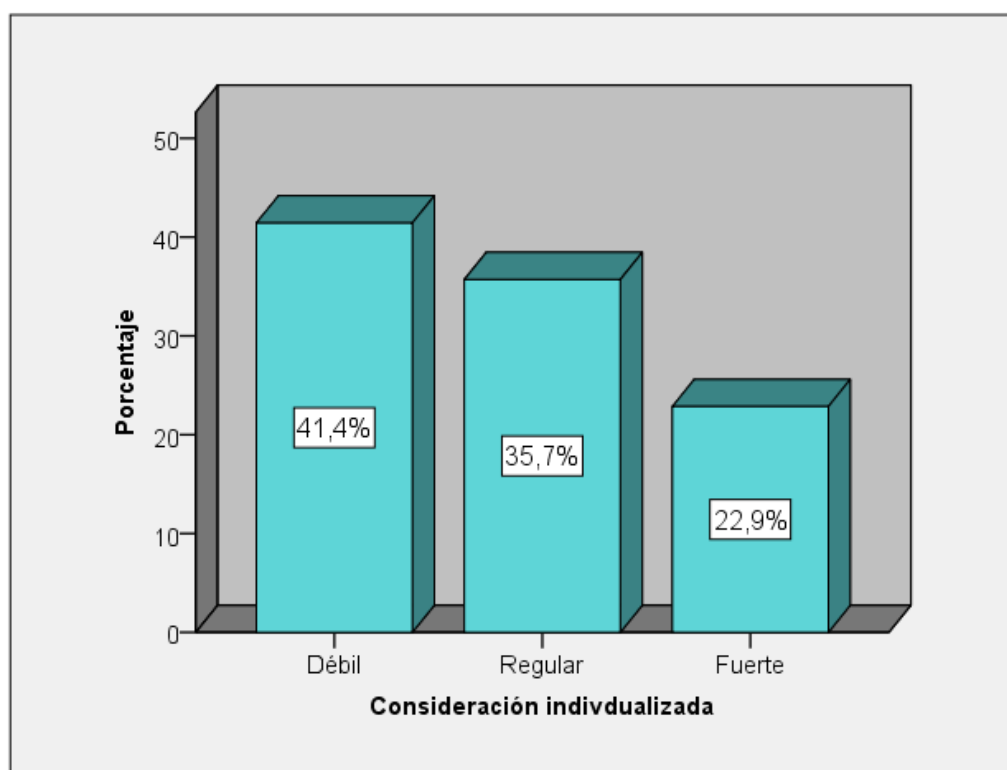
En la tabla 11 y figura 3, se presenta los niveles de estimulación intelectual percibida en los líderes por parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017. Se observa que el 54,3% del personal administrativo perciben estimulación intelectual en nivel “Débil”, el 35,7% en nivel “Regular” y el 10% en nivel “Fuerte”.



Tabla 12

*Niveles de percepción de consideración individualizada en la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Débil	29	41,4	41,4	41,4
	Regular	25	35,7	35,7	77,1
	Fuerte	16	22,9	22,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



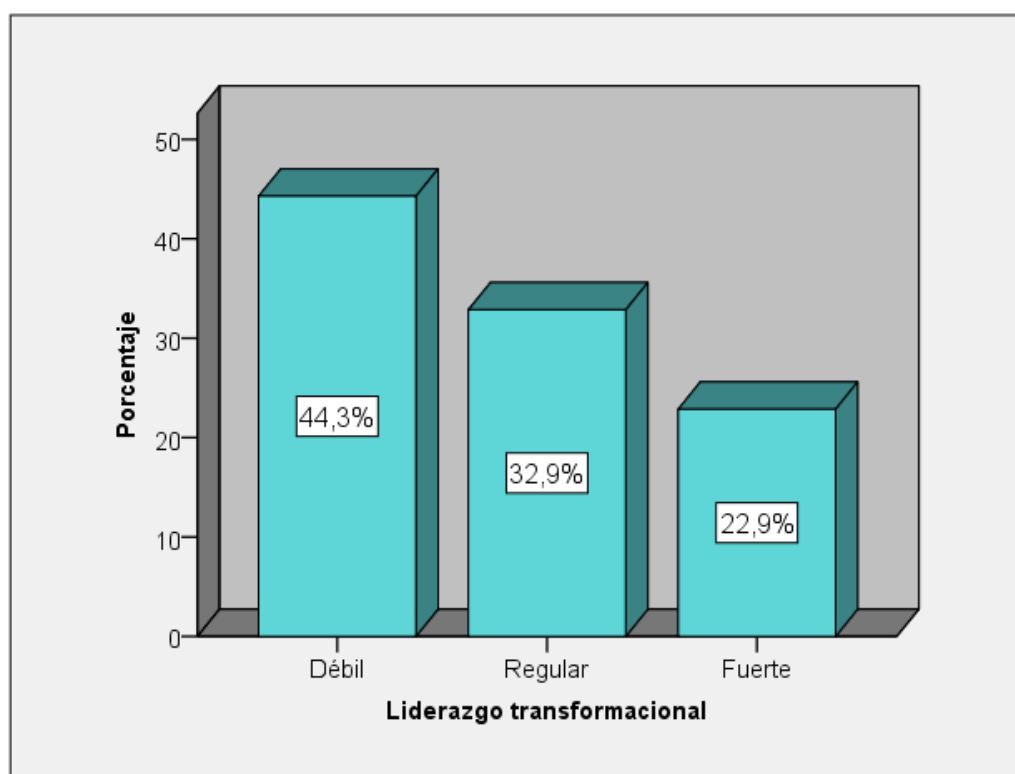
*Figura 4. Niveles de percepción de consideración individualizada*

En la tabla 12 y figura 4, se presenta los niveles de consideración individualizada percibida en los líderes por parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017. Se observa que el 41,4% del personal administrativo perciben consideración individualizada en nivel "Débil", el 35,7% en nivel "Regular" y el 22,9% en nivel "Fuerte".

Tabla 13

*Niveles de percepción de liderazgo transformacional en la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Débil	31	44,3	44,3	44,3
Regular	23	32,9	32,9	77,1
Fuerte	16	22,9	22,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	



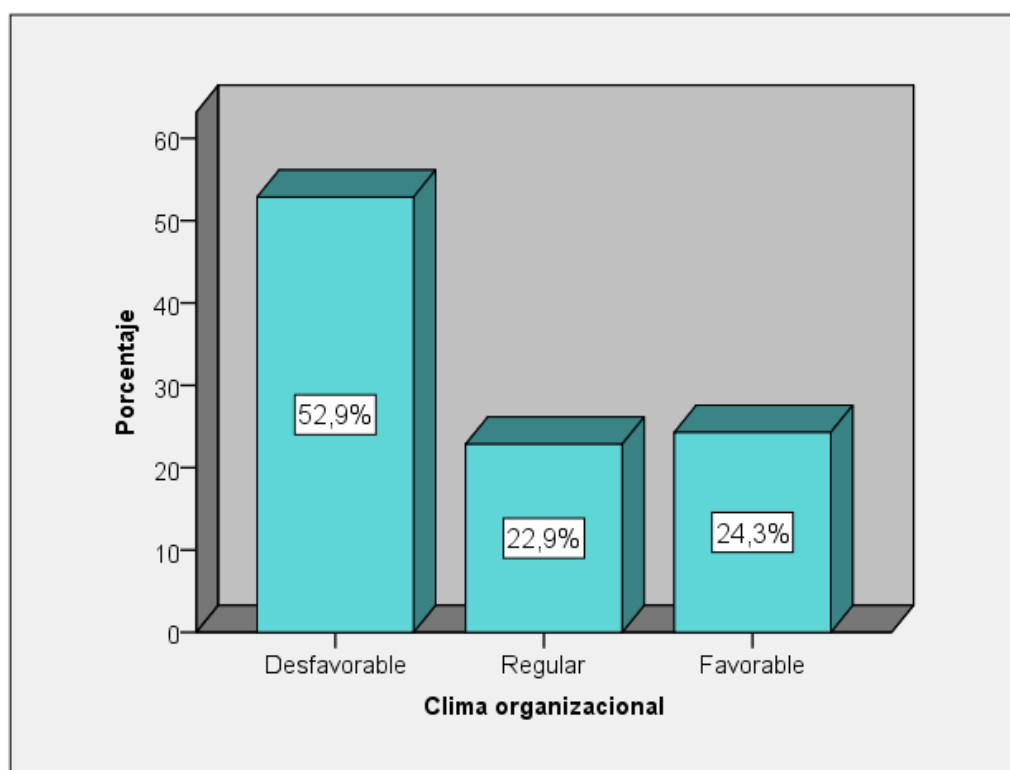
*Figura 5. Niveles de percepción de liderazgo transformacional*

En la tabla 13 y figura, se presenta los niveles de liderazgo transformacional percibido en los líderes por parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017. Se observa que el 44,3% del personal administrativo perciben liderazgo transformacional en nivel "Débil", el 32,9% en nivel "Regular" y el 22,9% en nivel "Fuente".

Tabla 14

*Niveles de percepción del clima organizacional en la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desfavorable	37	52,9	52,9	52,9
	Regular	16	22,9	22,9	75,7
	Favorable	17	24,3	24,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



*Figura 6. Niveles de percepción del clima organizacional*

En la tabla 14 y figura 6, se presenta los niveles de clima organizacional percibido en los líderes por parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad de El Agustino-Lima, 2017. Se observa que el 52,9% del personal administrativo perciben el clima organizacional en nivel “Desfavorable”, el 22,9% en nivel “Regular” y el 24,3% en nivel “Favorable”.



### Comprobación de la hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: La influencia idealizada no tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

H<sub>1</sub>: La influencia idealizada tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

Tabla 16

*Grado de correlación entre influencia idealizada y clima organizacional*

		Influencia idealizada	Clima organizacional
Rho de Spearman	Influencia idealizada	1,000	,748**
	Clima organizacional	,748**	1,000
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	70	70

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Decisión estadística:

Debido a que  $p = 0,000$  es menor que  $0,05$ , se rechaza la H<sub>0</sub>.

### Conclusión

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que influencia idealizada y clima organizacional tiene relación positiva media (Rho = 0,748) y significativa ( $p$  valor = 0.000 menor que 0.05).

## Comprobación de la hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: La motivación Inspiracional no tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

H<sub>2</sub>: La motivación Inspiracional tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

Tabla 17

*Grado de correlación entre motivación Inspiracional y clima organizacional*

		Motivación Inspiracional	Clima organizacional
Rho de Spearman	Motivación Inspiracional	1,000	,858**
	Clima organizacional	,858**	1,000
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	70	70

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Decisión estadística:

Debido a que  $p = 0,000$  es menor que 0,05, se rechaza la H<sub>0</sub>.

### Conclusión

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que el motivación Inspiracional y clima organizacional tiene relación positiva considerable (Rho = 0,858) y significativa ( $p$  valor = 0.000 menor que 0.05).

### Comprobación de la hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: La estimulación Intelectual no tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

H<sub>3</sub>: La estimulación Intelectual tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

Tabla 18

*Grado de correlación entre estimulación Intelectual y clima organizacional*

		Estimulación Intelectual	Clima organizacional
Rho de Spearman	Estimulación Intelectual	1,000	,743**
	Clima organizacional	,743**	1,000
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	70	70

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Decisión estadística:

Debido a que  $p = 0,000$  es menor que 0,05, se rechaza la H<sub>0</sub>.

### Conclusión

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que estimulación intelectual y clima organizacional tiene relación positiva media (Rho = 0,743) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05).

### Comprobación de la hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>: La consideración individualizada no tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

H<sub>4</sub>: La consideración individualizada tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.

Tabla 19

*Grado de correlación entre consideración individualizada y clima organizacional*

		Consideración individualizada	Clima organizacional
Rho de Spearman	Consideración individualizada	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 70
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,843** ,000 70

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Decisión estadística:

Debido a que  $p = 0,000$  es menor que 0,05, se rechaza la H<sub>0</sub>.

### Conclusión

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que consideración individualizada y clima organizacional tiene relación positiva considerable (Rho = 0,843) y significativa ( $p$  valor = 0.000 menor que 0.05).



## **IV. Discusión**

Los resultados han evidenciado una correlación positiva y considerable ( $\rho=0,865$ ); así como significativa ( $p<0,05$ ), entre liderazgo transformacional y clima organizacional. Estos resultados indican que aquel liderazgo donde se motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos y la organización (Bass, 1985), se relaciona con las percepciones que tiene el trabajador sobre las estructuras y los procesos que ocurren en un medio laboral (Segredo, Pérez y López, 2015). Los mismos resultados son obtenidos por Duran (2015) y Ordoñez y Chávez (2015), quienes en sus investigaciones determinaron que existe relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional.

Asimismo, se ha encontrado una correlación positiva y media ( $\rho=0,748$ ); así como significativa ( $p<0,05$ ), entre influencia idealizada y clima organizacional. De acuerdo a estos resultados se puede decir que la capacidad del líder para mostrar, carisma, consideración por las necesidades de los otros, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral (Bass y Avolio, 1994), se relaciona con la obtención de un clima organizacional favorable en la institución. Resultados similares reporta Villalón (2014), que en su investigación encontró que una comunicación transparente y permanente por parte del líder durante la gestión transformadora de proyectos fomenta un clima de confianza y pertenencia.

Del mismo modo, se ha hallado una correlación positiva y considerable ( $\rho=0,858$ ); así como significativa ( $p<0,05$ ), entre motivación inspiracional y clima organizacional. En función a estos resultados se puede inferir que la capacidad del líder para despertar espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas e inspirando a quienes les rodean (Bass y Avolio, 1994), se relaciona con el logro de un clima organización favorable. Los mismos resultados son informados por García (2014), quien señaló que el liderazgo transformacional aporta un gran valor para entender los mecanismos psicosociales que puedan favorecer el desarrollo de la cohesión en los equipos de trabajo potenciando su desarrollo.

También se ha encontrado una correlación positiva y media ( $\rho = 0,743$ ); así como significativa ( $p < 0,05$ ), entre estimulación intelectual y clima organizacional. Con estos resultados es posible señalar que las capacidades del líder para estimular en sus seguidores la innovación y la creatividad, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 1994), se relaciona con la obtención de mejor clima organizacional. Si se toma en cuenta que el liderazgo transformacional promueve el desarrollo de las potencialidades del trabajador es de suponer que permitirá mayor compromiso organizacional por parte del trabajador debido a un tema de lealtad (Minaya, 2014), o a la vez de satisfacción laboral (Pérez y Rivera, 2015); después de todo compromiso y satisfacción favorecen el desarrollo de un clima organizacional positivo en la organización.

Igualmente se ha hallado una correlación positiva y considerable ( $\rho = 0,843$ ); así como significativa ( $p < 0,05$ ), entre consideración individualizada y clima organizacional. Con estos resultados es posible señalar que la capacidad del líder para tratar a cada trabajador de acuerdo con sus necesidades y capacidades promoviendo su desarrollo y haciendo que cada individuo sienta una valoración única (Bass y Avolio, 1994) se relaciona con el logro de un clima favorable en la institución. Como señala Pérez (2015), es importante que los líderes establezcan diálogos constructivos y dar a conocer su punto de vista sobre las necesidades del grupo, con un enfoque apreciativo, logrando de esa manera un adecuado ambiente laboral.

## **V. Conclusiones**

- Primera: Se han encontrado evidencias suficientes para afirmar que el liderazgo transformacional tiene relación positiva considerable ( $Rho=0,865$ ) y significativa ( $p$  valor=0.000 menor que 0.05) con el clima organizacional. Es decir, a mayor liderazgo transformacional mejor clima organizacional.
- Segunda: Se han encontrado evidencias suficientes para afirmar que la influencia idealizada tiene relación positiva media ( $Rho=0,748$ ) y significativa ( $p$  valor = 0.000 menor que 0.05) con el clima organizacional. Es decir, a mayor influencia idealizada mejor clima organizacional.
- Tercera: Se han encontrado evidencias suficientes para afirmar que la motivación Inspiracional tiene relación positiva considerable ( $Rho=0,858$ ) y significativa ( $p$  valor = 0.000 menor que 0.05) con el clima organizacional. Es decir, a mayor motivación Inspiracional mejor clima organizacional.
- Cuarta: Se han encontrado evidencias suficientes para afirmar que la estimulación intelectual tiene relación positiva media ( $Rho=0,743$ ) y significativa ( $p$  valor = 0.000 menor que 0.05) con el clima organizacional. Es decir, a mayor estimulación intelectual mejor clima organizacional.
- Quinta: Se han encontrado evidencias suficientes para afirmar que la consideración individualizada tiene relación positiva considerable ( $Rho=0,843$ ) y significativa ( $p$  valor = 0.000 menor que 0.05) con el clima organizacional. Es decir, a mayor consideración individualizada mejor clima organizacional.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera A la gerencia de administración de la Municipalidad de El Agustino, diseñar un programa de fortalecimiento de liderazgo transformacional al personal con función directiva, en vista que se ha comprobado que ello se relaciona con el desarrollo de un clima organizacional favorable, lo que a su vez facilitará la gestión del cambio en la institución.
- Segunda: Al personal directivo de la Municipalidad de El Agustino, mostrar continua conducta ética y moral durante el desempeño de sus funciones, asumiendo riesgos compartidos con el personal y propiciando el ánimo positivo a fin de convertirse en modelo de identificación del personal a su cargo.
- Tercera Al personal directivo de la Municipalidad de El Agustino, propiciar una visión compartida de los propósitos del área o jefatura a fin de generar expectativas, entusiasmo y optimismo en el personal ya que ello favorece el desarrollo de un clima organizacional favorable.
- Cuarta Al personal directivo de la Municipalidad de El Agustino, brindar espacios participativos a los trabajadores a fin de recibir ideas innovadoras y creativas de parte de los trabajadores con respecto a las funciones que realizan y que signifiquen mejora en los procesos y los resultados organizacionales.
- Quinta Al personal directivo de la Municipalidad de El Agustino, procurar asignar responsabilidades y tareas en función de las capacidades naturales de los trabajadores, valorando el esfuerzo de cada uno de ellos para lograr los propósitos organizacionales ya que ello está asociado a una mejora del clima organizacional.

## **VII. Referencias**



- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, BM. (1985). *Model of transformational leadership*. In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians* (pp. 66–82). Westport, CT: Greenwood.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª Edición). Colombia: Pearson Educación
- Bracho, O. y García, J. (2006). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 25(2), 165-177.
- Brunet, L. (1999), *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*, México: Ed. Trillas,.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Ed. San Marcos.
- Cherrintogton, G. (1989), *Leadership and Organizacional Climate*, New Yersey: Ed. Pearson Education,
- Chiavenato, I., (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Duran, C. (2015). *Clima organizacional y liderazgo transformacional directivo según trabajadores del Programa Nacional Contra la violencia Familiar y Sexual ,2014* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú
- Ganga, F. y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*. 19(1).
- García, C. (2014). *Liderazgo transformacional y autentico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa, Granda-2014* (Tesis doctoral). Universidad de Granada. Granada, España.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/85744049/Clima-Org-y-Su-Diagnostico>
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6° Edición). México: Mc Graw-Hill Educación.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría y aplicación y desarrollo de habilidades* (4ª Edición). México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la Cultura Organizacional y eficacia de las empresas. *Revista facultad de ciencias económicas*, 16(1), 118-134.
- Minaya, M. (2014). *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa Carlos Philips Previ-Callao* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marco. Lima, Perú.
- Ordoñez, K. y Chávez, A, (2015). *Liderazgo transformacional y clima organizacional según el personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2014* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Paz, A. y Marín, S. (2014). *Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales-Colombia* (tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Manizales. Manizales, Colombia
- Pérez, M. (2015). *Estudio del clima organizacional y motivación del docente de la institución educativa concejo de Medellín* (Tesis de Maestría). Universidad de San Buenaventura. Medellín, Colombia.
- Pérez, N y Rivera, P. (2015). *Clima organizacional satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Iquitos, Perú
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Anneth Bussines
- Segredo, A. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Rev Correo Científico Médico de Holguín*, 17(3).

- Segredo, A. y Reyes, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Rev Correo Científico Médico de Holguín*. [8(3).
- Segredo, A., Pérez, J. y López, P. (2015). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(4), 603-619.
- Valderrama S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Villalón, X. (2014), *El liderazgo transformacional como agente motivador* (Tesis de Maestría). Universidad de Chile. Santiago, Chile,

## **Anexos**

## **Anexo 1. Artículo científico**

### **El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino–Lima, 2017**

### **The leadership transformacional and the organizational climate in the Municipality of the District of El Agustino - Lima, 2017**

Mery Rosario Retuerto Castro  
meryan10\_3@hotmail.com

**Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo Filial Lima**

#### **Resumen**

La investigación tuvo como objetivo de determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional y clima organizacional en una institución pública. El tipo de investigación fue básica y de nivel correlacional. La población estuvo formada por 70 servidores administrativos que laboran en la Municipalidad distrital de El Agustino de Lima Metropolitana. La recolección de la información fue con la técnica de encuesta y cuestionarios como instrumentos de recolección de datos los cuales fueron validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach. La conclusión expone que existe evidencias suficientes para afirmar que el liderazgo transformacional tiene relación positiva considerable ( $Rho=0,865$ ) y significativa ( $p$  valor= $0.000$  menor que  $0.05$ ) con el clima organizacional. Es decir, a mayor liderazgo transformacional mejor clima organizacional.

*Palabras clave:* Liderazgo transformacional, clima organizacional, gestión pública

#### **Abstract**

The investigation had as objective of determining the relationship that exists between leadership transformacional and organizational climate in a public institution. The investigation type was basic and of level correlacional. The population was formed by 70 administrative servants that work in the Municipality distrital of The Augustinian one of Metropolitan Lima. The gathering of the information was with the survey technique and questionnaires like instruments of gathering of data which were validated through experts' trials and certain its dependability through the statistical of reliability Alpha of Cronbach. The concussion exposes that it exists enough evidences to affirm that the leadership transformacional has positive considerable relationship ( $Rho=0865$ ) and significant ( $p$  value = $0.000$  minor that  $0.05$ ) with the organizational climate. That is to say, to more leadership transformacional organizational better climate.

*Keywords:* Leadership transformacional, organizational climate, public management

## Introducción

El clima organizacional es un campo del conocimiento que proviene del mundo organizacional con numerosas experiencias en modelos de evaluación, los cuales responden a las características particulares de cada organización. La organización como un sistema dinámico constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas, está en un proceso continuo de evolución. Ante esta realidad las organizaciones tienen el reto de identificar los elementos que condicionan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial hacia la obtención de mejores resultados a nivel individual, grupal y organizacional (Segredo y Reyes, 2004).

A nivel internacional se constatan diferentes formas de estudiar el clima organizacional. Existen múltiples modelos planteados para medir el clima organizacional todas estas propuestas tienen como fin, lograr el desarrollo de una investigación más efectiva para realizar recomendaciones pertinentes que puedan servir como elementos referenciales en cada institución para enfrentar el cambio (Segredo, 2013). El cambio es entendido como una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, representa un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo (García, Gómez y Londoño, 2008).

Por otra parte, para que los cambios generen un proceso transformativo, es importante la redefinición de los valores que constituyen la identidad compartida de los miembros de la organización, de tal forma que la resistencia sea mínima (Montealegre y Calderón, 2007) y en donde el liderazgo con el que se enfrenta estos procesos resulta vital, sobre todo cuando se hace referencia a la transformación fundamental de las instituciones, lo cual solo es generado por un líder transformacional (García 2011).

En ámbito nacional resulta aún más relevante estudiar el clima organizacional en instituciones públicas, debido a los diversos cambios que se generan actualmente a propósito de la Ley de Modernización de la Gestión Pública, la Ley Servir y la Ley de Descentralización que se enfocan al logro de resultados concretos de la función a fin de alcanzar desarrollo social. Estos cambios generan tensiones conflictos entre personal y equipos de diferentes niveles de gestión pública y requieren de un idóneo afronte y para dicho fin, aparte del desempeño idóneo del servidor público se requiere líderes innovadores con visión de cambio a fin de facilitar este proceso en la organización y el personal, estos líderes son llamados líderes transformacionales.

En el caso de la Municipalidad de El Agustino, que por un lado recibe directivas desde el gobierno nacional para implementar políticas macro, por otro, recibe presión de la ciudadanía para ser atendidos en sus necesidades comunales y requiere de todas las

condiciones necesarias para desempeñarse idóneamente. Sin embargo, lo que se observa es apatía por el cambio, el deseo de seguir haciendo lo que siempre han hecho, mostrando desmotivación por mejorar la atención al usuario; y cuando se les solicita que hagan algo diferente, argumentan diversas excusas o solicitan explicaciones sin sentido con el fin de ignorar todo tipo de cambio, hechos que afectan significativamente el clima organizacional. Los líderes por su parte no encuentran el camino por hacer que el cambio se instale, quizá porque hace falta evidenciar que un cambio en el estilo de liderar sería la solución. De esta manera se observa una variable de estudio que es el clima organizacional y una posible variable asociada que es el liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985, p.20). Por otro lado, el clima organizacional es definido como percepciones que tiene el trabajador de las estructuras y los procesos que ocurren en un medio laboral, las cuales se originan en una gran variedad de factores como: liderazgo y prácticas de dirección, los relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, así como las consecuencias del comportamiento en el trabajo (Segredo, Pérez y López, 2015, p. 605).

En esa línea, la presente investigación pretende determinar que liderazgo transformacional y clima organizacional se hallan relacionadas, ya que parte de la premisa de que el clima se afecta debido a dificultades para liderar el cambio, es decir, asumir liderazgo transformacional en la función pública. Es necesario encontrar estrategias que permitan transitar hacia una gestión moderna centrada en resultados con participación ciudadana y para ello se requieren de condiciones básicas, como es el caso el ejercicio de un liderazgo transformacional que posibilite las finalidades descritas.

### **Materiales y métodos**

La investigación fue básica (Carrasco, 2009) porque busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de las variables liderazgo transformacional y clima organizacional observando posibles relaciones entre ella. El nivel de investigación fue correlacional (Valderrama, 2013) porque se tiene la finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre estas variables. El diseño fue no experimental porque no se manipularon variables y transversal porque la medición solo fue en un solo momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La población de estudio fueron 70 servidores administrativos que laboran en la Municipalidad distrital de El Agustino de Lima Metropolitana. Los instrumentos fueron el cuestionario de liderazgo transformacional y el cuestionario de clima organizacional. Su validez fue obtenida mediante el juicio de expertos y la confiabilidad fue calculada con el Coeficiente Alfa de Cronbach siendo el resultado 0.879 y 0.835 respectivamente, lo que significa que los instrumentos tienen fuerte confiabilidad. Los datos fueron recolectados en forma grupal, contando con el consentimiento informado respectivo. La comprobación de hipótesis, se realizó mediante la prueba Rho de Spearman.

## Resultados

Tabla 1

*Correlación entre clima liderazgo transformacional y clima organizacional*

			Liderazgo transformacional	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,865**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,865**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 1 muestra que existe una correlación positiva y considerable ( $\rho=0.865$ ) y significativa ( $p<0.05$ ) entre liderazgo transformacional y clima organizacional. De acuerdo a estos resultados se decide rechazar la hipótesis nula, es decir, “El liderazgo transformacional tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017”.

## Discusión

Los resultados han evidenciado una correlación positiva y considerable ( $\rho= 0,865$ ); así como significativa ( $p<0,05$ ), entre liderazgo transformacional y clima organizacional. Estos resultados indican que aquel liderazgo donde se motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos y la organización (Bass, 1985), se relaciona con las percepciones que tiene el trabajador sobre las estructuras y los procesos que ocurren en un medio laboral (Segredo, Pérez y López, 2015). Los mismos resultados son obtenidos por Duran (2015) y Ordoñez y Chávez (2015), quienes en sus investigaciones determinaron que existe relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional.

## Conclusión

Existen evidencias suficientes para afirmar que el liderazgo transformacional tiene relación positiva considerable ( $Rho=0,865$ ) y significativa ( $p$  valor=0.000 menor que 0.05) con el clima organizacional. Es decir, a mayor liderazgo transformacional mejor clima organizacional.

## Referencias

Bass, BM. (1985). *Model of transformational leadership*. In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians* (pp. 66–82). Westport, CT: Greenwood.



- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Ed. San Marcos.
- Duran, C. (2015). *Clima organizacional y liderazgo transformacional directivo según trabajadores del Programa Nacional Contra la violencia Familiar y Sexual ,2014* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- García, M., Gómez, G. y Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª Edición). México: Mc Graw-Hill Educación.
- Valderrama S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Montealegre, J. y Calderón, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional. *Revista Innovar*, 17(29), 49-70
- Ordoñez, K. y Chávez, A, (2015). *Liderazgo transformacional y clima organizacional según el personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2014* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Segredo, A. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Rev Correo Científico Médico de Holguín*, 17(3).
- Segredo, A. y Reyes, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Rev Correo Científico Médico de Holguín*. 8(3).
- Segredo, A., Pérez, J. y López, P. (2015). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(4), 603-619.

## Anexo 2. Matriz de consistencia

<b>TÍTULO:</b> El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino–Lima, 2017							
<b>AUTOR:</b> Mery Rosario Retuerto Castro							
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>				
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino–Lima, 2017?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿De qué manera se relaciona la influencia idealizada y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la motivación Inspiracional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar de qué manera se relaciona el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar de qué manera se relaciona la influencia idealizada y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.</p> <p>Determinar de qué manera se relaciona la motivación Inspiracional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>El liderazgo transformacional tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>La influencia idealizada tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.</p> <p>La motivación Inspiracional tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.</p>	<b>Variable 1: Liderazgo transformacional</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala e índice</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido del humor</li> <li>- Modelo de identificación</li> <li>- Asume riesgos compartidos</li> <li>- Conducta ética y moral</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Escala: Ordinal	<p>Débil: [32 – 74]</p> <p>Regular: [75 – 117]</p> <p>Fuerte: [118 – 160]</p>
			Motivación inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimismo</li> <li>- Entusiasmo</li> <li>- Acumulación de expectativas</li> <li>- Visión compartida</li> </ul>	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16		
Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de ideas innovadoras y creativas</li> <li>- Manejo de criterio</li> <li>- Estimulación de ideas y soluciones</li> </ul>	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24					
Consideración individualizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto por la diversidad</li> <li>- Atención a las necesidades de los otros</li> <li>- Valoración del esfuerzo</li> </ul>	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32					
			<b>Variable 2: Clima organizacional</b>				
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala e índice</b>	<b>Niveles o rangos</b>			
Comportamiento	- Comunicación	1, 2, 3,	Escala:	Desfavora			

<p>¿De qué manera se relaciona la estimulación Intelectual y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la consideración individualizada y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017?</p>	<p>Determinar de qué manera se relaciona la estimulación Intelectual y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.</p> <p>Determinar de qué manera se relaciona la consideración individualizada y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.</p>	<p>La estimulación Intelectual tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.</p> <p>La consideración individualizada tiene relación significativa con el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino– Lima, 2017.</p>	<p>organizacional</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Estilo de dirección</p>	<p>- Motivación - Relaciones interpersonales -</p> <p>- Funcionamiento - Condiciones de trabajo - Estímulo al desarrollo organizacional</p> <p>- Liderazgo - Participación - Solución de conflictos - Trabajo en equipo</p>	<p>4, 5, 6, 7, 8, 9</p> <p>10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18</p> <p>19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27</p>	<p>Ordinal</p> <p>Niveles politomica (1,2,3,4,5, 6,7)</p> <p>1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre</p>	<p>ble: [27 – 62] Regular: [63 – 99] Favorable: [100 – 135]</p>
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar			
<p><b>Método:</b> Hipotético deductivo</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo:</b> Básico</p> <p><b>Nivel:</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental y transversal</p>	<p><b>Población:</b> 70 servidores administrativos que laboran el Municipalidad de El Agustino.</p> <p><b>Muestra:</b> Toda la población es la muestra</p>	<p><b>Variable 1: Clima organizacional</b></p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario de liderazgo transformacional</p> <p><b>Variable 2: Satisfacción laboral</b></p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario de clima organizacional</p>		<p><b>Descriptiva:</b> Tabla de frecuencia y figura de barras <b>Inferencial:</b> Coeficiente Rho de Spearman.</p>			

### Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos

#### Cuestionario de Liderazgo transformacional

##### Instrucciones

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados a las características del líder en su centro de trabajo. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su percepción. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Nº	CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 1: INFLUENCIA IDEALIZADA</b>						
1	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					
2	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.					
3	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
4	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
5	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
6	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
7	Demuestra un sentido de autoridad y confianza					
8	Enfatiza la importancia de una misión común					
<b>DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>						
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.					
10	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.					
11	Presenta una convincente visión del futuro.					
12	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.					
13	Estimula el darse cuenta de lo que es esencial considerar					
14	Muestra determinación para alcanzar lo que se ha propuesto hacer					
15	Pone altos estándares de desempeño					
16	Centra mi atención sobre lo que hay que hacer para ser exitoso					
<b>DIMENSIÓN 3: ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL</b>						
17	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
18	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar					

	los problemas					
19	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.					
20	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.					
21	Enfatiza el valor de cuestionar las presunciones					
22	Nos estimula para repensar ideas que nunca han sido cuestionadas antes					
23	Cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas					
24	Me estimula para expresar mis ideas y opiniones					
<b>DIMENSIÓN 4: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>						
25	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de trabajo					
26	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.					
27	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					
28	Me ayuda a mejorar mis capacidades.					
29	Provee consejo útil para mi desarrollo					
30	Me enseña cómo identificar las necesidades y capacidades de otros					
31	Promueve el auto-desarrollo					
32	Da atención especial a los miembros que parecen negligentes					

## Cuestionario de clima organizacional

### Instrucciones

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados a las características del clima organizacional en su centro de trabajo. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su percepción. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

	<b>DIMENSIÓN 1: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	1	2	3	4	5
1	Los trabajadores están complacidos con el trabajo que se realizó.					
2	Las personas que trabajan aquí se preocupan en desempeñarse bien.					
3	Los trabajadores se sienten satisfechos con lo que aportan a la institución					
4	Esta institución es reconocida y tiene prestigio.					
5	En esta institución la información fluye con la rapidez necesaria					
6	En esta institución todos tienen acceso a la información sobre lo que hacemos.					
7	Los jefes son accesibles a cualquier trabajador					
8	Existe armonía en las relaciones entre el jefe y los trabajadores y los trabajadores entre sí.					
9	La institución se interesa en mantener las buenas relaciones interpersonales					
	<b>DIMENSIÓN 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>					
10	Los trabajadores se preocupan en conocer la misión de la institución.					
11	En esta institución, se asigna con equidad las tareas según el contenido de trabajo.					
12	En esta institución, las acciones de control se realizan de forma planificada.					
13	El ambiente de trabajo es agradable.					
14	Las condiciones físicas de trabajo son justas.					
15	Los trabajadores se sienten satisfechos con el ambiente físico en el que trabajan					
16	La institución atiende el desarrollo de los equipos humanos.					

17	Los trabajadores son creativos para solucionar problemas y conflictos dentro de la institución.				
18	Los trabajadores están preparados a enfrentar los cambios				
	<b>DIMENSIÓN 3: ESTILO DE DIRECCION</b>				
19	Los directivos se preocupan porque se entienda bien el trabajo a realizar.				
20	Los directivos explican e involucran al personal antes de iniciar cualquier tarea.				
21	En esta institución existe colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos				
22	En esta institución los trabajadores participan en la toma de decisiones.				
23	En esta institución se discuten los problemas de manera constructiva.				
24	Existe interés del colectivo ante la solución de los problemas.				
25	Los trabajadores pueden plantear posiciones sinceras cuando se analizan los problemas				
26	Se estimula a los equipos para generar propuestas e ideas para mejorar el trabajo.				
27	Se realizan planes de mejoras institucionales a partir de las necesidades e ideas planteadas por los equipos de trabajo				

### Anexo 4. Certificados de validez de instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL								
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: INFLUENCIA IDEALIZADA</b>								
1	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	✓		✓		✓		
2	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.	✓		✓		✓		
3	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	✓		✓		✓		
4	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	✓		✓		✓		
5	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	✓		✓		✓		
6	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	✓		✓		✓		
7	Demuestra un sentido de autoridad y confianza	✓		✓		✓		
8	Enfatiza la importancia de una misión común	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>								
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.	✓		✓		✓		
10	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	✓		✓		✓		
11	Presenta una convincente visión del futuro.	✓		✓		✓		
12	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	✓		✓		✓		
13	Estimula el darse cuenta de lo que es esencial considerar	✓		✓		✓		
14	Muestra determinación para alcanzar lo que se ha propuesto hacer	✓		✓		✓		
15	Pone altos estándares de desempeño	✓		✓		✓		
16	Centra mi atención sobre lo que hay que hacer para ser exitoso	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>								
17	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	✓		✓		✓		
18	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	✓		✓		✓		
19	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.	✓		✓		✓		
20	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	✓		✓		✓		
21	Enfatiza el valor de cuestionar las presunciones	✓		✓		✓		
22	Nos estimula para repensar ideas que nunca han sido cuestionadas antes	✓		✓		✓		
23	Cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas	✓		✓		✓		
24	Me estimula para expresar mis ideas y opiniones	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>								



DIMENSIÓN 4: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA							
25	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de trabajo	✓		✓		✓	
26	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	✓		✓		✓	
27	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	✓		✓		✓	
28	Me ayuda a mejorar mis capacidades.	✓		✓		✓	
29	Provee consejo útil para mi desarrollo	✓		✓		✓	
30	Me enseña cómo identificar las necesidades y capacidades de otros	✓		✓		✓	
31	Promueve el auto-desarrollo	✓		✓		✓	
32	Da atención especial a los miembros que parecen negligentes	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si, hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir []    No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Cr/ Mg: NO HUGO LORENZO AGÜER ALVA    DNI: 4.339.435

Especialidad del validador: METODOLOGO

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

.....6..de.....1...del 20.13



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: INFLUENCIA IDEALIZADA</b>								
1	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	✓		✓		✓		
2	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.	✓		✓		✓		
3	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	✓		✓		✓		
4	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	✓		✓		✓		
5	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	✓		✓		✓		
6	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	✓		✓		✓		
7	Demuestra un sentido de autoridad y confianza	✓		✓		✓		
8	Enfatiza la importancia de una misión común	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>								
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.	✓		✓		✓		
10	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	✓		✓		✓		
11	Presenta una convincente visión del futuro.	✓		✓		✓		
12	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	✓		✓		✓		
13	Estimula el darse cuenta de lo que es esencial considerar	✓		✓		✓		
14	Muestra determinación para alcanzar lo que se ha propuesto hacer	✓		✓		✓		
15	Pone altos estándares de desempeño	✓		✓		✓		
16	Centra mi atención sobre lo que hay que hacer para ser exitoso	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>								
17	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	✓		✓		✓		
18	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	✓		✓		✓		
19	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.	✓		✓		✓		
20	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	✓		✓		✓		
21	Enfatiza el valor de cuestionar las presunciones	✓		✓		✓		
22	Nos estimula para repensar ideas que nunca han sido cuestionadas antes	✓		✓		✓		
23	Cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas	✓		✓		✓		
24	Me estimula para expresar mis ideas y opiniones	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 4: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA		Si	No	Si	No	Si	No
25	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de trabajo	✓		✓		✓	
26	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	✓		✓		✓	
27	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	✓		✓		✓	
28	Me ayuda a mejorar mis capacidades.	✓		✓		✓	
29	Provee consejo útil para mi desarrollo	✓		✓		✓	
30	Me enseña cómo identificar las necesidades y capacidades de otros	✓		✓		✓	
31	Promueve el auto-desarrollo	✓		✓		✓	
32	Da atención especial a los miembros que parecen negligentes	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador (Dr/ Mg): MELGAR BEGAZO ARTURO E.    DNI: 29308486

Especialidad del validador: Docente en Educación - MBA

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

24 de 02 del 2018

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: INFLUENCIA IDEALIZADA</b>								
1	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	✓		✓		✓		
2	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.	✓		✓		✓		
3	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	✓		✓		✓		
4	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	✓		✓		✓		
5	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	✓		✓		✓		
6	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	✓		✓		✓		
7	Demuestra un sentido de autoridad y confianza	✓		✓		✓		
8	Enfatiza la importancia de una misión común	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>								
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.	✓		✓		✓		
10	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	✓		✓		✓		
11	Presenta una convincente visión del futuro.	✓		✓		✓		
12	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	✓		✓		✓		
13	Estimula el darse cuenta de lo que es esencial considerar	✓		✓		✓		
14	Muestra determinación para alcanzar lo que se ha propuesto hacer	✓		✓		✓		
15	Pone altos estándares de desempeño	✓		✓		✓		
16	Centra mi atención sobre lo que hay que hacer para ser exitoso	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>								
17	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.							
18	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	✓		✓		✓		
19	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.	✓		✓		✓		
20	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	✓		✓		✓		
21	Enfatiza el valor de cuestionar las presunciones	✓		✓		✓		
22	Nos estimula para repensar ideas que nunca han sido cuestionadas antes	✓		✓		✓		
23	Cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas	✓		✓		✓		
24	Me estimula para expresar mis ideas y opiniones	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 4: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA		Si	No	Si	No	Si	No
25	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de trabajo						
26	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	✓		✓		✓	
27	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	✓		✓		✓	
28	Me ayuda a mejorar mis capacidades.	✓		✓		✓	
29	Provee consejo útil para mi desarrollo	✓		✓		✓	
30	Me enseña cómo identificar las necesidades y capacidades de otros	✓		✓		✓	
31	Promueve el auto-desarrollo	✓		✓		✓	
32	Da atención especial a los miembros que parecen negligentes	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: Caray Glubardi Cesar    DNI: 06408163

Especialidad del validador: Magister en Administración

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

24 de Feb del 2018

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>							
1	Los trabajadores están complacidos con el trabajo que se realizó.	✓		✓		✓		
2	Las personas que trabajan aquí se preocupan en desempeñarse bien.	✓		✓		✓		
3	Los trabajadores se sienten satisfechos con lo que aportan a la institución	✓		✓		✓		
4	Esta institución es reconocida y tiene prestigio.	✓		✓		✓		
5	En esta institución la información fluye con la rapidez necesaria	✓		✓		✓		
6	En esta institución todos tienen acceso a la información sobre lo que hacemos.	✓		✓		✓		
7	Los jefes son accesibles a cualquier trabajador	✓		✓		✓		
8	Existe armonía en las relaciones entre el jefe y los trabajadores y los trabajadores entre sí.	✓		✓		✓		
9	La institución se interesa en mantener las buenas relaciones interpersonales	✓		✓		✓		
10	<b>DIMENSIÓN 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
	Los trabajadores se preocupan en conocer la misión de la institución.	✓		✓		✓		
11	En esta institución, se asigna con equidad las tareas según el contenido de trabajo.	✓		✓		✓		
12	En esta institución, las acciones de control se realizan de forma planificada.	✓		✓		✓		
13	El ambiente de trabajo es agradable.	✓		✓		✓		
14	Las condiciones físicas de trabajo son justas.	✓		✓		✓		
15	Los trabajadores se sienten satisfechos con el ambiente físico en el que trabajan	✓		✓		✓		
16	La institución atiende el desarrollo de los equipos humanos.	✓		✓		✓		
17	Los trabajadores son creativos para solucionar problemas y conflictos dentro de la institución.	✓		✓		✓		
	Los trabajadores están preparados a enfrentar los cambios	✓		✓		✓		

18	DIMENSIÓN 3: ESTILO DE DIRECCION						
19	Los directivos se preocupan porque se entienda bien el trabajo a realizar.	✓		✓		✓	
20	Los directivos explican e involucran al personal antes de iniciar cualquier tarea.	✓		✓		✓	
21	En esta institución existe colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos	✓		✓		✓	
22	En esta institución los trabajadores participan en la toma de decisiones.	✓		✓		✓	
23	En esta institución se discuten los problemas de manera constructiva.	✓		✓		✓	
24	Existe interés del colectivo ante la solución de los problemas.	✓		✓		✓	
25	Los trabajadores pueden plantear posiciones sinceras cuando se analizan los problemas	✓		✓		✓	
26	Se estimula a los equipos para generar propuestas e ideas para mejorar el trabajo.	✓		✓		✓	
27	Se realizan planes de mejoras institucionales a partir de las necesidades e ideas planteadas por los equipos de trabajo	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si, hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable []   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg: HUGO LOPEZ AGUIAR ALONSO   DNI: 43394352

Especialidad del validador: METODOLOGIA

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

6 de 1 del 2018

  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>							
1	Los trabajadores están complacidos con el trabajo que se realizó.	✓		✓		✓		
2	Las personas que trabajan aquí se preocupan en desempeñarse bien.	✓		✓		✓		
3	Los trabajadores se sienten satisfechos con lo que aportan a la institución	✓		✓		✓		
4	Esta institución es reconocida y tiene prestigio.	✓		✓		✓		
5	En esta institución la información fluye con la rapidez necesaria	✓		✓		✓		
6	En esta institución todos tienen acceso a la información sobre lo que hacemos.	✓		✓		✓		
7	Los jefes son accesibles a cualquier trabajador	✓		✓		✓		
8	Existe armonía en las relaciones entre el jefe y los trabajadores y los trabajadores entre sí.	✓		✓		✓		
9	La institución se interesa en mantener las buenas relaciones interpersonales	✓		✓		✓		
10	<b>DIMENSIÓN 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
	Los trabajadores se preocupan en conocer la misión de la institución.	✓		✓		✓		
11	En esta institución, se asigna con equidad las tareas según el contenido de trabajo.	✓		✓		✓		
12	En esta institución, las acciones de control se realizan de forma planificada.	✓		✓		✓		
13	El ambiente de trabajo es agradable.	✓		✓		✓		
14	Las condiciones físicas de trabajo son justas.	✓		✓		✓		
15	Los trabajadores se sienten satisfechos con el ambiente físico en el que trabajan	✓		✓		✓		
16	La institución atiende el desarrollo de los equipos humanos.	✓		✓		✓		
17	Los trabajadores son creativos para solucionar problemas y conflictos dentro de la institución.	✓		✓		✓		
	Los trabajadores están preparados a enfrentar los cambios	✓		✓		✓		



18	DIMENSIÓN 3: ESTILO DE DIRECCION	Si	No	Si	No	Si	No
19	Los directivos se preocupan porque se entienda bien el trabajo a realizar.	✓		✓		✓	
20	Los directivos explican e involucran al personal antes de iniciar cualquier tarea.	✓		✓		✓	
21	En esta institución existe colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos	✓		✓		✓	
22	En esta institución los trabajadores participan en la toma de decisiones.	✓		✓		✓	
23	En esta institución se discuten los problemas de manera constructiva.	✓		✓		✓	
24	Existe interés del colectivo ante la solución de los problemas.	✓		✓		✓	
25	Los trabajadores pueden plantear posiciones sinceras cuando se analizan los problemas	✓		✓		✓	
26	Se estimula a los equipos para generar propuestas e ideas para mejorar el trabajo.	✓		✓		✓	
27	Se realizan planes de mejoras institucionales a partir de las necesidades e ideas planteadas por los equipos de trabajo	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador <sup>(D)</sup> Dr Mg: MELGAR BEGAZO ARTURO E   DNI: 29300486

Especialidad del validador: MAESTRO EN EDUCACIÓN - MBA

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

24 de 02 del 2018

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>							
1	Los trabajadores están complacidos con el trabajo que se realizó.	✓		✓		✓		
2	Las personas que trabajan aquí se preocupan en desempeñarse bien.	✓		✓		✓		
3	Los trabajadores se sienten satisfechos con lo que aportan a la institución	✓		✓		✓		
4	Esta institución es reconocida y tiene prestigio.	✓		✓		✓		
5	En esta institución la información fluye con la rapidez necesaria	✓		✓		✓		
6	En esta institución todos tienen acceso a la información sobre lo que hacemos.	✓		✓		✓		
7	Los jefes son accesibles a cualquier trabajador	✓		✓		✓		
8	Existe armonía en las relaciones entre el jefe y los trabajadores y los trabajadores entre sí.	✓		✓		✓		
9	La institución se interesa en mantener las buenas relaciones interpersonales	✓		✓		✓		
10	<b>DIMENSIÓN 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
	Los trabajadores se preocupan en conocer la misión de la institución.	✓		✓		✓		
11	En esta institución, se asigna con equidad las tareas según el contenido de trabajo.	✓		✓		✓		
12	En esta institución, las acciones de control se realizan de forma planificada.	✓		✓		✓		
13	El ambiente de trabajo es agradable.	✓		✓		✓		
14	Las condiciones físicas de trabajo son justas.	✓		✓		✓		
15	Los trabajadores se sienten satisfechos con el ambiente físico en el que trabajan	✓		✓		✓		
16	La institución atiende el desarrollo de los equipos humanos.	✓		✓		✓		
17	Los trabajadores son creativos para solucionar problemas y conflictos dentro de la institución.	✓		✓		✓		
	Los trabajadores están preparados a enfrentar los cambios	✓		✓		✓		

18	DIMENSIÓN 3: ESTILO DE DIRECCION	Si	No	Si	No	Si	No
19	Los directivos se preocupan porque se entienda bien el trabajo a realizar.	✓		✓		✓	
20	Los directivos explican e involucran al personal antes de iniciar cualquier tarea.	✓		✓		✓	
21	En esta institución existe colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos	✓		✓		✓	
22	En esta institución los trabajadores participan en la toma de decisiones.	✓		✓		✓	
23	En esta institución se discuten los problemas de manera constructiva.	✓		✓		✓	
24	Existe interés del colectivo ante la solución de los problemas.	✓		✓		✓	
25	Los trabajadores pueden plantear posiciones sinceras cuando se analizan los problemas	✓		✓		✓	
26	Se estimula a los equipos para generar propuestas e ideas para mejorar el trabajo.	✓		✓		✓	
27	Se realizan planes de mejoras institucionales a partir de las necesidades e ideas planteadas por los equipos de trabajo	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]  
 Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Masinter en Administración    DNI: 06409163  
 Especialidad del validador: Magister en Administración

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

24 de Feb del 20 18  
  
 Firma del Experto Informante.

## Anexo 5. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ



fb/ucv.peru  
@ucv\_peru  
#saliradelante  
ucv.edu.pe

### Escuela de Postgrado

*"Año de la Consolidación del Mar de Grau"*

Lima, 11 de octubre de 2016

Carta P. 871 – 2016 EPG – UCV L

Señor(a)

Cnel. en retiro José Antonio Muñoz Rodríguez

Municipalidad de El Agustino

Atención

Gerencia de Seguridad Ciudadana



De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **MERY ROSARIO RETUERTO CASTRO** identificado(a) con DNI N.º **70213105** y código de matrícula N.º **6000152257**; estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**"El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino-Lima, 2016".**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



**Dr. Carlos Ventura Orbegoso**  
Director de la Escuela de Postgrado - Filial Lima

**LIMA NORTE** Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.: (+511) 202 4342 Fax.: (+511) 202 4343  
**LIMA ESTE** Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 2510.  
**ATE** **SGVM** Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184  
**CALLAO** Av. Argentina 1795 Tel.: (+511) 202 4342 Anx.: 2650

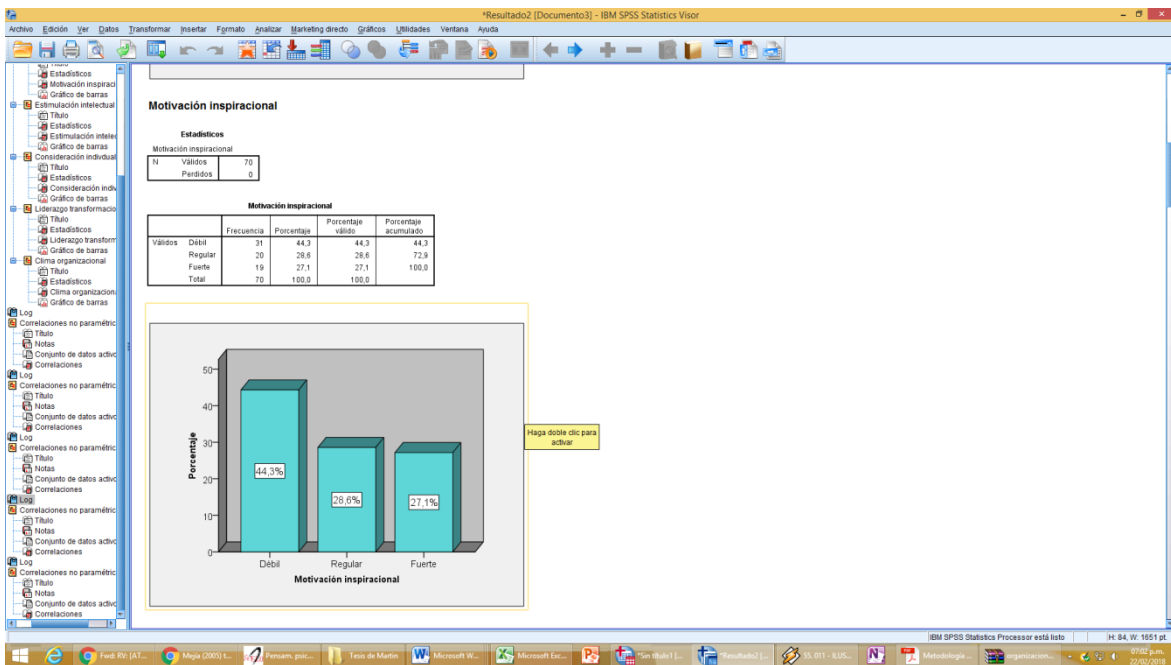
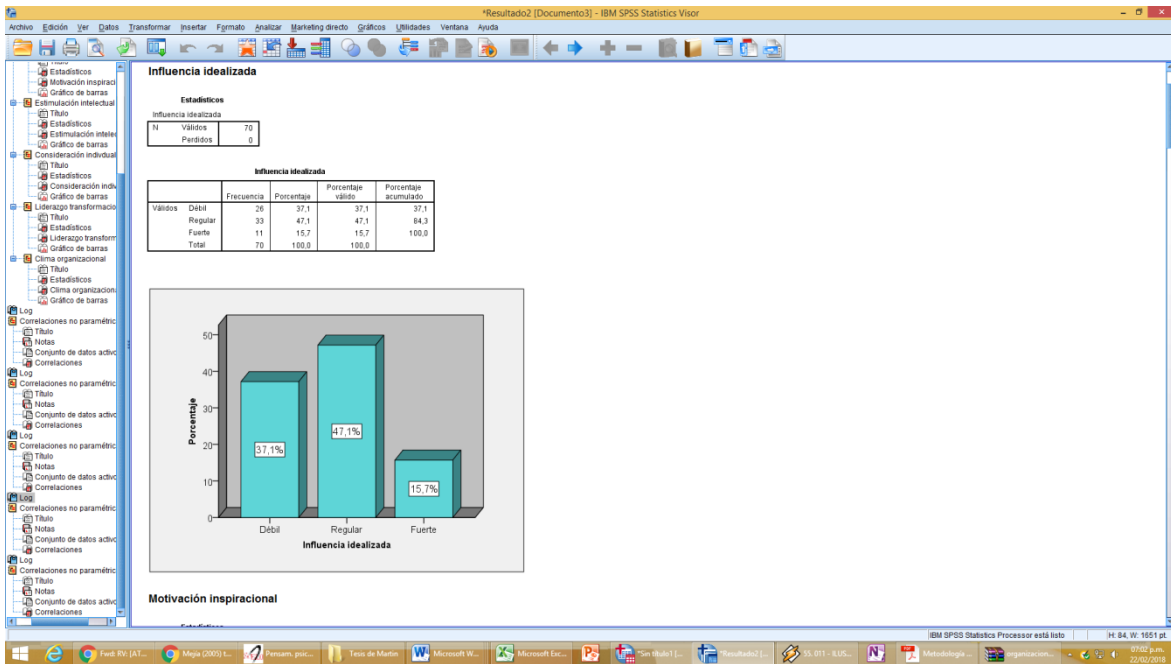
### Anexo 6. Base de datos

	Influencia idealizada	Motivación inspiracional	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Liderazgo transformacional	Comportamiento organizacional	Estructura organizacional	Estilo de dirección	Clima organizacional
1	21	25	23	24	93	9	9	10	28
2	20	11	12	11	54	21	13	12	46
3	39	39	40	40	158	44	44	45	133
4	10	9	9	9	37	11	10	10	31
5	12	10	10	11	43	13	12	11	36
6	24	23	24	25	96	9	9	10	28
7	9	9	8	8	34	10	10	9	29
8	40	40	22	39	141	45	45	44	134
9	9	9	9	9	36	10	10	10	30
10	10	10	9	9	38	12	10	10	32
11	24	39	23	37	123	29	40	37	106
12	23	40	22	40	125	28	39	40	107
13	9	9	9	11	38	10	10	11	31
14	8	8	8	10	34	9	9	10	28
15	8	9	9	10	36	9	10	11	30
16	24	21	23	19	87	10	10	10	30
17	24	24	22	24	94	29	38	27	94
18	24	24	23	19	90	27	23	15	65
19	9	10	9	8	36	10	11	10	31
20	39	39	23	40	141	44	44	45	133
21	36	36	21	39	132	41	41	43	125

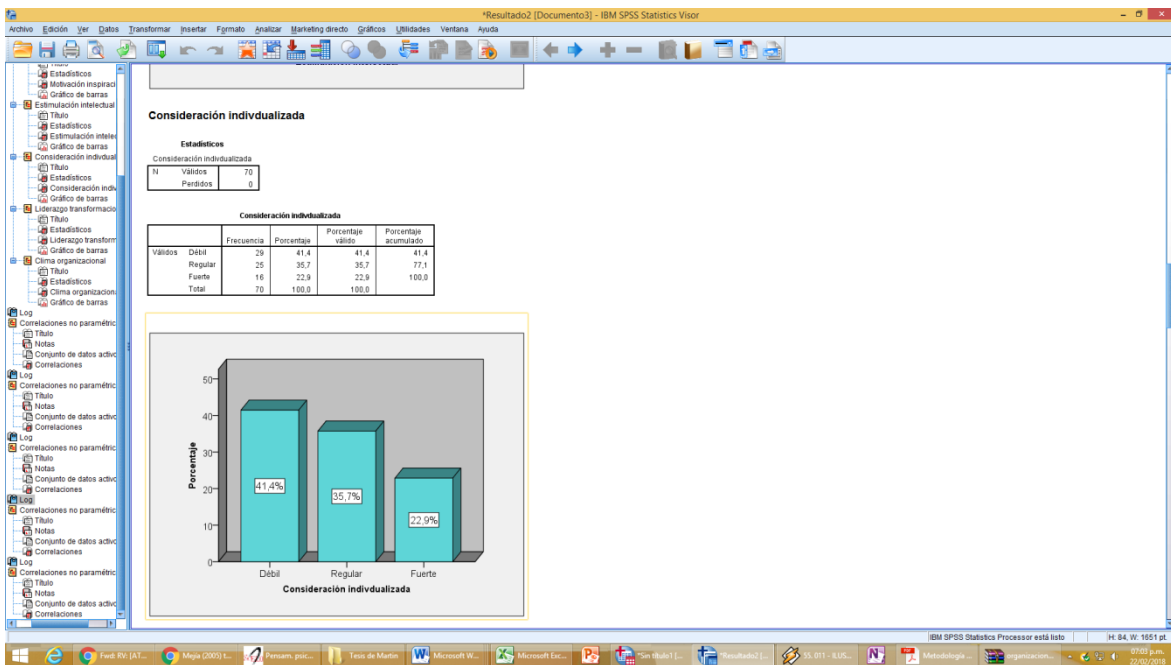
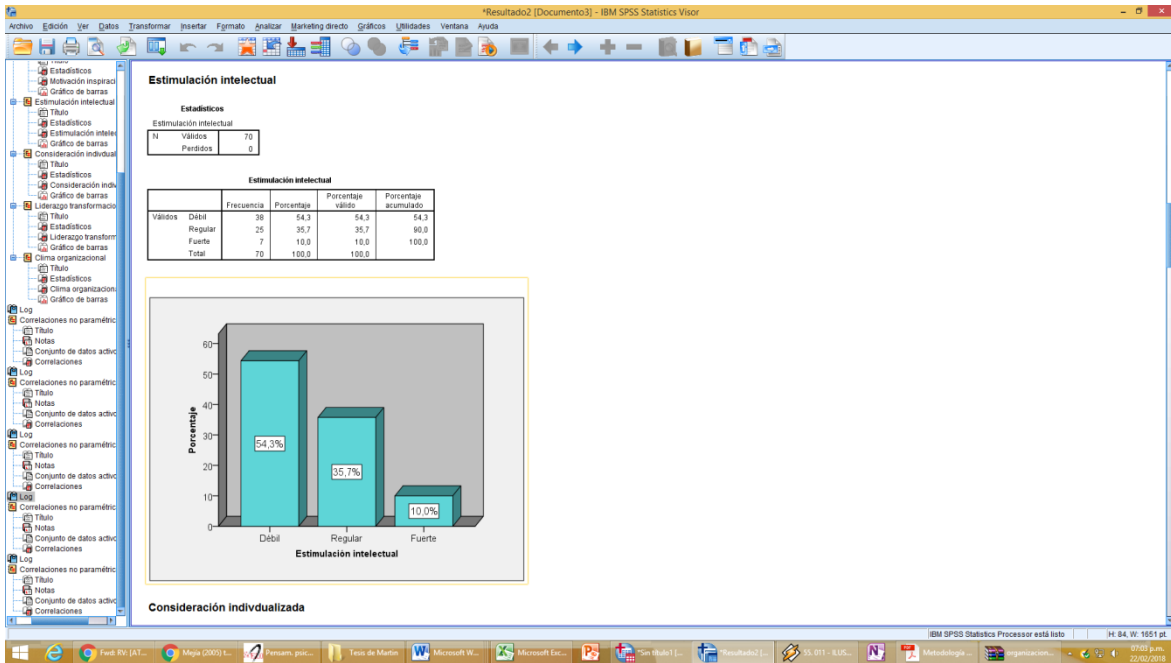
22	24	24	23	24	95	27	27	26	80
23	37	38	38	38	151	42	42	44	128
24	23	22	9	24	78	26	21	16	63
25	10	9	9	12	40	11	11	12	34
26	22	24	10	24	80	25	23	17	65
27	23	22	24	21	90	13	12	11	36
28	39	40	39	39	157	44	45	43	132
29	23	21	21	19	84	26	24	22	72
30	24	39	24	25	112	29	40	28	97
31	18	9	9	9	45	19	10	11	40
32	11	10	10	9	40	12	11	11	34
33	24	40	23	39	126	29	41	38	108
34	11	10	10	9	40	13	10	11	34
35	8	9	9	9	35	9	10	10	29
36	10	10	12	12	44	11	12	13	36
37	22	39	21	39	121	27	40	36	103
38	24	24	23	24	95	27	27	26	80
39	10	12	10	11	43	45	43	44	132
40	39	40	38	38	155	44	44	43	131
41	12	9	12	8	41	13	12	11	36
42	40	40	24	39	143	27	45	45	117
43	10	9	8	9	36	11	10	9	30
44	10	9	9	8	36	11	10	10	31
45	24	9	9	9	51	25	10	11	46
46	24	21	21	19	85	27	24	22	73
47	24	24	9	21	78	27	23	16	66
48	9	11	10	10	40	11	12	11	34

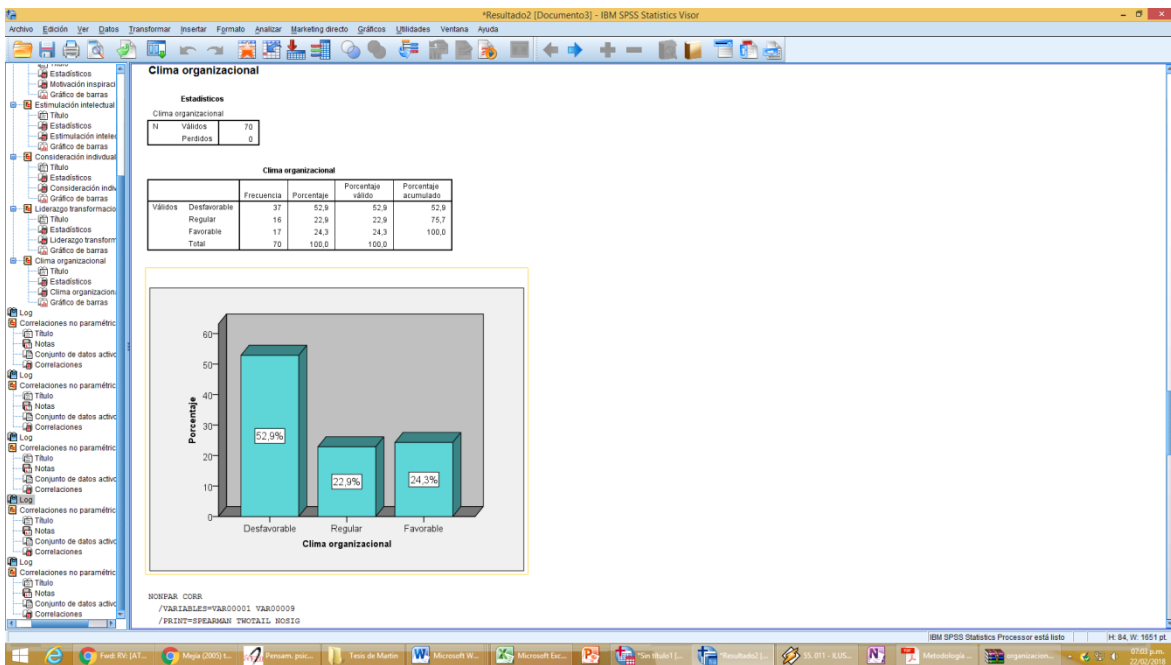
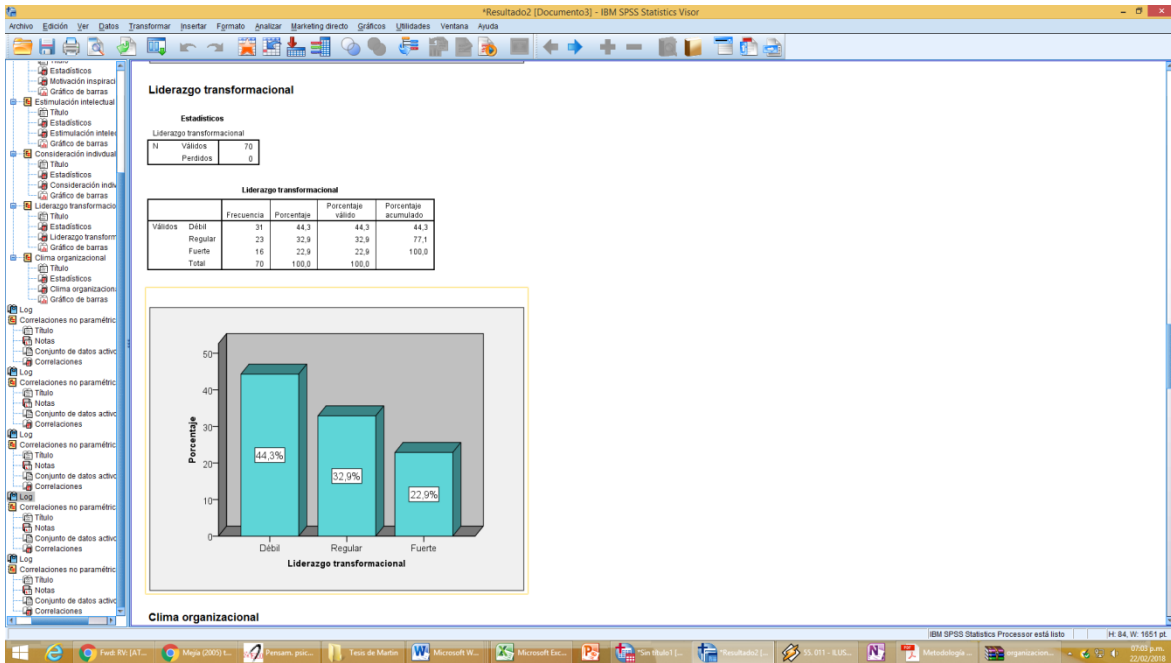
49	8	9	9	8	34	9	10	10	29
50	10	9	9	11	39	10	10	11	31
51	39	38	39	38	154	43	43	45	131
52	39	39	40	39	157	44	44	43	131
53	22	22	8	24	76	25	21	15	61
54	10	10	9	10	39	12	10	12	34
55	23	22	21	25	91	26	23	26	75
56	22	9	10	25	66	23	11	10	44
57	40	39	38	38	155	45	43	44	132
58	17	8	8	11	44	18	9	11	38
59	22	36	23	19	100	27	37	31	95
60	10	22	24	24	80	13	21	16	50
61	24	9	10	24	67	27	21	12	60
62	24	20	12	25	81	27	21	16	64
63	10	10	10	9	39	12	11	10	33
64	8	10	8	10	36	10	10	10	30
65	22	22	9	24	77	25	21	16	62
66	23	38	23	19	103	28	41	24	93
67	24	20	24	21	89	27	23	26	76
68	10	10	9	8	37	11	11	10	32
69	24	40	24	40	128	29	41	39	109
70	23	23	9	24	79	26	22	16	64

## Anexo 7. Resultados de las pruebas









IBM SPSS Statistics Processor está listo H: 84, W: 1651 pt

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL BOSTIG  
/MISSING=FAIRWISE.

### Correlaciones no paramétricas

[Conjunto\_de\_datos0]

Correlaciones			Influencia idealizada	Clima organizacional
Rho de Spearman	Influencia idealizada	Coefficiente de correlación	1,000	,748**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	70	70
Clima organizacional	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,748**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	70	70

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

NONPAR CORR  
/VARIABLES=VAR00002 VAR00009  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL BOSTIG  
/MISSING=FAIRWISE.

### Correlaciones no paramétricas

[Conjunto\_de\_datos0]

Correlaciones			Motivación inspiracional	Clima organizacional
Rho de Spearman	Motivación inspiracional	Coefficiente de correlación	1,000	,858**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	70	70
Clima organizacional	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,858**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	70	70

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

IBM SPSS Statistics Processor está listo H: 84, W: 1651 pt

IBM SPSS Statistics Processor está listo H: 84, W: 1651 pt

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

### Correlaciones no paramétricas

[Conjunto\_de\_datos0]

Correlaciones			Estimulación intelectual	Clima organizacional
Rho de Spearman	Estimulación intelectual	Coefficiente de correlación	1,000	,743**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	70	70
Clima organizacional	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,743**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	70	70

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

NONPAR CORR  
/VARIABLES=VAR00004 VAR00009  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL BOSTIG  
/MISSING=FAIRWISE.

### Correlaciones no paramétricas

[Conjunto\_de\_datos0]

Correlaciones			Consideración individualizada	Clima organizacional
Rho de Spearman	Consideración individualizada	Coefficiente de correlación	1,000	,843**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	70	70
Clima organizacional	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,843**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	70	70

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

NONPAR CORR  
/VARIABLES=VAR00005 VAR00009

IBM SPSS Statistics Processor está listo H: 84, W: 1651 pt






**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### **Acta de Aprobación de originalidad de Tesis**

Yo, **Hugo Lorenzo Agüero Alva**, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, asesor de la tesis titulada **“El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino-Lima, 2017”**, de la estudiante **Mery Rosario Retuerto Castro**; constaté que la investigación tiene un índice de similitud de 22% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

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

Lima, 22 de febrero de 2018

  
Hugo Lorenzo Agüero Alva  
DNI: 43384358



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

**El liderazgo transformacional y el clima organizacional  
en la Municipalidad del Distrito de El Agustino-Lima,  
2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestría en gestión pública

**AUTORA**

Br Mery Rosario Retuerto Castro

**ASESOR**

Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**Resumen de coincidencias**

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	www.scielosp.org Fuente de Internet	2 %
2	documents.tips Fuente de Internet	2 %
3	docs.wixstatic.com Fuente de Internet	1 %
4	myslide.es Fuente de Internet	1 %
5	alicia.conytec.gob.pe Fuente de Internet	1 %
6	reminec.org	1 %



Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

# FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

## 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Retuerto Castro Mery Rosario

D.N.I. : 70213105

Domicilio : Calle Unión N° 779 El Agustino

Teléfono : Fijo : 0212699 Móvil : 952668584

E-mail : meryan10-3@hotmail.com

## 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestra

Mención : Gestión Pública

## 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Retuerto Castro, Mery Rosario

Título de la tesis:

El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino - Lima, 2017.

Año de publicación : 2018

## 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte, a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 11/06/18

Edwin  
Martinez  
778-18



ESCUELA DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



Dr. Edwin Martínez  
JARD

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

Visto bueno para  
el empastado

ESCUELA DE POSGRADO

Mery Rosario Retuerto Castro con DNI N° 7023105  
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)  
domiciliado (a) en Calle Union 10779 - El Agustino / Lima  
(Calle / Lots / No. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: 2015-I del programa: Maestría en  
(Promoción) (Nombre del programa)  
Gestión Pública identificado con el código de matrícula N° 6000152257  
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

Visto bueno para el empastado.

ESCUELA DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
CAMPUS LIMA NORTE  
OFICINA DE INVESTIGACIÓN  
12 MAYO 2018  
RECIBIDO  
Hora: 12 de Mayo de 2018

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde su atención, en atención con ser de justicia.

(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

- a. Tesis anillada corregida
- b. Copia Resolución Directoral
- c. Copia Actamen de la sustentación
- d. Copia Acta de Aprobación

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:  
Teléfonos: 952668584  
Email: meryan10-3@hotmail.com